

Н. М. Зубар, М. Ю. Григорак

ЛОГІСТИКА У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
для студентів вищих навчальних закладів*

Київ
«Центр учбової літератури»
2010

УДК 65.012.34(075.8)
ББК 65.40я73
З-91

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(Лист № 1.4/18-Г-74 від 14.01.2008)*

Рецензенти:

Крикавський Є. В. — доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України;

Малюк Л. П. — доктор технічних наук, професор;

Сумець О. М. — кандидат технічних наук, доцент.

Зубар Н. М., Григорак М.Ю.

З-91 Логістика у ресторанному господарстві: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 312 с.

ISBN 978-611-01-0080-9

У навчальному посібнику розкрито теоретичні основи і практичні рекомендації з управління матеріальними, сервісними, інформаційними та іншими потоками на основі концепцій та принципів логістики у закладах ресторанного господарства.

Навчальний посібник призначений для студентів, які навчаються за напрямом 0917 «Харчова інженерія» професійного спрямування 091711 «Технологія харчування» варіативної компоненти 091711.01 «Технологія харчування, ресторанна справа та сервіс».

УДК 65.012.34(075.8)
ББК 65.40я73

ISBN 978-611-01-0080-9

© Зубар Н. М., Григорак М. Ю., 2010
© Центр учбової літератури, 2010

Зміст

ПЕРЕДМОВА	5
-----------------	---

РОЗДІЛ 1. Концептуальні основи логістики

1.1. Основні стадії розвитку і практичного застосування логістики	8
1.2. Основні поняття й визначення логістики	16
1.3. Сутність, правила, завдання та функції логістики	23
1.4. Системний підхід як методологічна база логістики	24
1.5. Логістика як інструментарій ринкової економіки, фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства	34

РОЗДІЛ 2. Моделювання логістичних систем у ресторанному господарстві

2.1. Передумови розвитку логістики у ресторанному господарстві	39
2.2. Мета та завдання дисципліни «Логістика у ресторанному господарстві» та її функціональні області	41
2.3. Моделювання логістичної системи та зміст логістичного ланцюга у ресторанному господарстві	44
2.4. Логістичне управління у ресторанному господарстві	48

РОЗДІЛ 3. Логістика постачання у ресторанному господарстві

3.1. Сутність та основні завдання логістики постачання у ресторанному господарстві	48
3.2. Передумови впровадження логістики постачання у ресторанному господарстві	53
3.3. Основні етапи процесу закупівлі	55
3.4. Критерії та етапи вибору постачальника	57
3.5. Методи закупівлі та практичне застосування системи постачань «точно в термін»	63

РОЗДІЛ 4. Логістика запасів у ресторанному господарстві

4.1. Матеріальні запаси у ресторанному господарстві	64
4.2. Мотиви створення матеріальних запасів та їх види	69
4.3. Оптимізація та моделі управління запасами	73
4.4. Логістичні системи управління матеріальними запасами	75

РОЗДІЛ 5. Транспортна логістика у ресторанному господарстві

5.1. Сутність, завдання транспортної логістики	92
5.2. Вибір виду і типу транспортних засобів	94
5.3. Види та планування транспортних маршрутів	98
5.4. Критерії вибору перевізника	103

РОЗДІЛ 6. Виробнича логістика у ресторанному господарстві

6.1. Завдання і функції виробничої логістики	108
6.2. Внутрішньовиробнича логістична система у ресторанному господарстві	109
6.3. Логістична концепція організації.	112
6.4. Забезпечення гнучкості виробництва	115
6.5. Керування матеріальними потоками на виробництві	117

РОЗДІЛ 7. Збутова логістика

7.1. Сутність та основні завдання збутової логістики у ресторанному господарстві	129
7.2. Канали збуту в логістичній системі ресторанного господарства	131
7.3. Побудова логістичної системи збуту	134
7.4. Оптимізація збутової діяльності закладів ресторанного господарства.	136

РОЗДІЛ 8. Логістичний сервіс у ресторанному господарстві

8.1. Значення і сутність логістичного сервісу	146
8.2. Формування системи логістичного сервісу	148
8.3. Критерії логістичного обслуговування споживачів	151
8.4. Управління якістю логістичних процесів	158

РОЗДІЛ 9. Інформаційна логістика у ресторанному господарстві

9.1. Сутність та основні принципи інформаційної логістики.	164
9.2. Логістичні інформаційні системи.	163
9.3. Сучасні інформаційні технології логістичного управління у ресторанному господарстві	168
9.4. Використання в логістиці технології автоматизованої ідентифікації штрихових кодів	180
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	185
ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ	187
СИТУАЦІЙГІ ВПРАВИ (КЕЙСИ)	261

Передмова

В умовах ринкової економіки функціонування закладів ресторанного господарства, отримання ними конкурентних переваг можливі лише при обов'язковій організаційно-технічній перебудові у відповідності до сучасного рівня знань, техніки, технології, організації й управління виробництвом. Це пов'язано з постійним процесом гнучкої адаптації закладів до мінливих умов ринкового середовища, процесів глобалізації, інформатизації та регіоналізації, що вимагає від суб'єктів господарювання, в тому числі від закладів ресторанного господарства, систематизації та оптимізації всіх технологічних процесів для зниження сукупних витрат, перегляду організації бізнес-процесів й активного впровадження новітніх технологій і концепцій ведення бізнесу.

Серед різноманіття пошуків шляхів розвитку ринку, засобів виробництва, нових напрямків діяльності закладів ресторанного господарства значну увагу приділено науковим дослідженням й практичним новаціям, які поєднані поняттям «логістика».

Сьогодні термін логістика став активно вживатися в економічній діяльності на мікро і макрорівнях. У зв'язку зі швидкими змінами ринкових умов підприємства, що перейшли на систему організації виробництва за принципами логістики, стабільно забезпечують конкурентоспроможність, мають переваги щодо адаптації до умов навколишнього середовища.

Останніми роками в Україні спостерігається постійне зростання інтересу комерційних структур до теорії і практики логістики, яка в розвинених країнах світу давно вже стала практичним і ефективним інструментом бізнесу. Це пов'язано з тим, що логістичні технології дозволяють досягти значних конкурентних переваг. Вони забезпечують доставку потрібного продукту в потрібній кількості і якості в потрібне місце і час конкретному споживачеві з оптимальними витратами. Реалізація такого, на перший погляд, простого правила дозволяє на 30–50% скоротити всі види запасів матеріальних ресурсів, на 25–45% — тривалість руху продукції від первинного джерела сировини до кінцевого споживача, понизити витрати на виробництво і дистрибуцію, прискорити оборотність оборотного капіталу підприємства, підвищити рівень задоволення запитів споживачів як на продукцію, так і сервіс.

Логістика — це рівень культури використання знань, що дозволяє не тільки приймати і впроваджувати системні рішення, але і дозволяє впровадити системну раціоналізацію складних виробничо-збутових систем.

Слід зазначити, що на сьогодні за кордоном і в Україні активно розвивається новий науковий напрям, пов'язаний із дослідженням сфери послуг і активним впровадженням логістичних концепцій до організації обслуговування населення. Застосування логістики в цій сфері має значні особливості, адже крім економічної ефективності йдеться також про соціальну ефективність — відсутність черг й економію часу та здоров'я людей.

Логістика у ресторанному господарстві є основою економічної стратегії діяльності закладів, коли процес логістики використовується як знаряддя в конкурентній боротьбі і розглядається як управлінська логіка для реалізації планування, організації, управління і регулювання рухом ресторанного продукту від первинного джерела до кінцевого споживача.

Логістика у ресторанному господарстві — сфера логістичної діяльності, до якої державний і приватний сектори виявляють зростаючу цікавість. Вона набуває все більшого практичного значення.

Разом з тим, незважаючи на певні позитивні сторони в розумінні логістики як ефективної системи зниження витрат і підвищення ефективності бізнес-процесів, широке її практичне застосування у ресторанному господарстві в Україні поки що не відбувається.

Саме тому вивчення дисципліни «Логістика у ресторанному господарстві» дозволить сформувати у фахівців галузі системні знання і розуміння методології логістичного управління у сферах діяльності закладів ресторанного господарства як інструмента ринкової економіки та набуття навичок — вміння адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Чому саме виникла необхідність підготовки даного навчального посібника? На сьогодні існує безліч навчально-методичної літератури з логістики, яка дозволяє отримати базові знання із загальної теорії логістики, незважаючи на те, що ця теорія знаходиться у фазі активного формування та обговорення. Разом з тим розпочався процес поглиблення теоретичних положень і їх практичної адаптації в різних галузях економіки, оскільки основні логістичні концепції мають універсальний характер.

Це видання є спробою застосувати передові логістичні концепції і технології до управління закладами ресторанного господарства.

При написанні посібника використані найсучасніші теоретичні, методологічні та практичні проблеми логістики і логістичного менеджменту, досліджені вітчизняними та зарубіжними вченими, а також власний досвід викладання цієї дисципліни.

Посібник підготовлено відповідно до програми дисципліни «Логістика у ресторанному господарстві», яка увійшла до циклу дисциплін професійної та практичної підготовки магістрів за напрямом 0917 «Харчова технологія та інженерія» професійним спрямуванням 091711 «Технологія харчування» варіативної компоненти 09171101 «Технологія харчування, ресторанна справа та сервіс».

Матеріали посібника можуть бути використані магістрами, аспірантами, викладачами, слухачами підвищення кваліфікації, а також практичними працівниками ресторанного господарства.

Автори вдячні рецензентам цієї книги — доктору економічних наук, професору, академіку Академії економічних наук України С.В. Крикавському, доктору географічних наук, професору І.Г. Смирнову, кандидату економічних наук, доценту В.Г. Алькемі, кандидату економічних наук, доценту Г.І. Михайліченко за сприяння та цінні поради під час підготовки рукопису книги.

Розділ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИКИ

1.1. ОСНОВНІ СТАДІЇ РОЗВИТКУ І ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИКИ

Становлення ринкових відносин в Україні у 90-ті роки минулого століття сприяло появі й активному розвитку нового науково-практичного напрямку, це — логістика. Зростання інтересу до логістики обумовлене потребами розвитку економіки та бізнесу.

Термін «логістика», відомий донедавна лише вузькому колу спеціалістів, набуває сьогодні широкого розповсюдження, що пов'язано з широким використанням його в економіці. Етимологія поняття «логістика» викликає істотні суперечності. Найбільш розповсюдженими є дві точки зору походження слова «**логістика**»:

- від грецького слова «logisteke», що означає мистецтво обрахунків, уміння «правильно» розмірковувати і робити «вірні» висновки.
- від французького слова «loger», що означає розміщення.

Однак зустрічаються й інші версії, зокрема, від давньо-німецького — склад, зберігання. У Древній Греції так називали прикладну математику, у Римській імперії — діяльність із забезпечення військ провіантом і житлом, у Візантії — процес комплексного вирішення різноманітних проблем, пов'язаних із пересуванням і тиловим забезпеченням армії.

Історично склалися два принципово різних науково-практичних напрямки розвитку логістики — у військовій справі й у математиці. Останній існує і до цього часу, де під логістикою розуміють математичну логіку. Однак, на думку західних учених, саме завдяки військовій справі логістика виросла в науку.

Особливо бурхливий розвиток логістика одержала в період другої світової війни, коли була застосована для вирішення стратегічних завдань і чіткої взаємодії оборонної промисловості, тилових і постачальницьких баз та транспорту з метою своєчасного забезпечення армії озброєнням і продовольством. Ідея інтеграції постачальних, виробничих і розподільчих систем, яка дозволяє отримати

додатковий ефект, стали поступово переходити з військової сфери у сферу господарської практики і одержала інший напрямок розвитку — економічний.

Економічна логістика є досить молодого наукою, однак вона вже пройшла певний історичний шлях розвитку. На рис. 1.1 наведено схему еволюції логістики з деяких позицій.

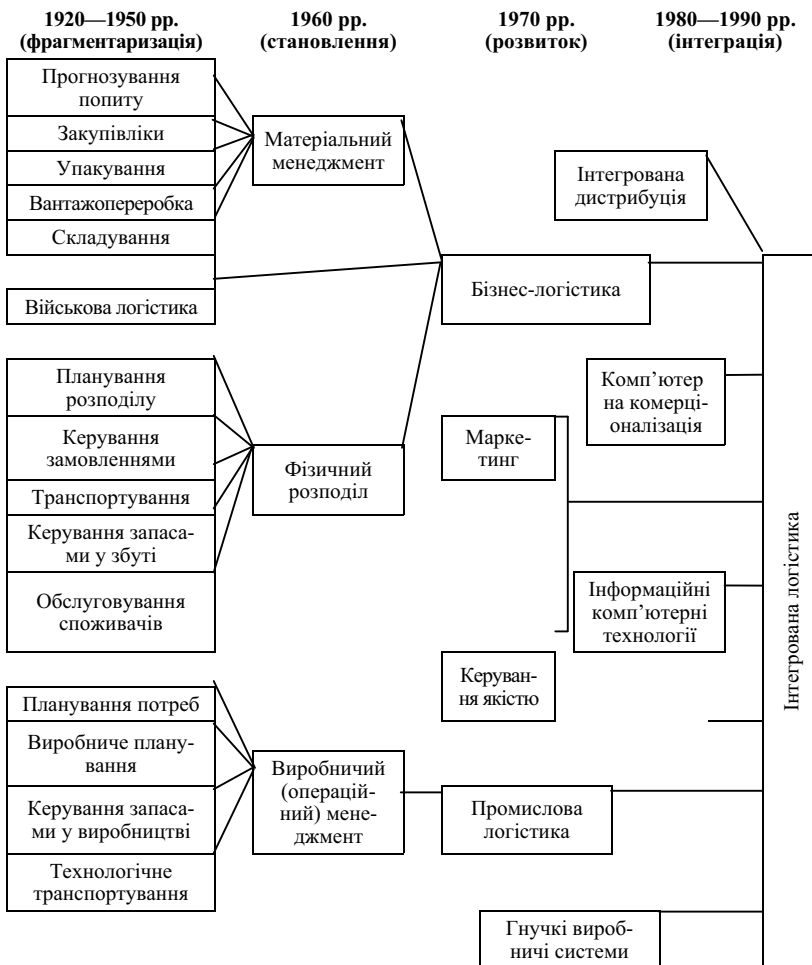


Рис. 1.1. Схема еволюції логістики

Логістика як наука та інструмент бізнесу в цивільних галузях стала формуватися на початку 50-х років ХХ століття передусім у США. Еволюція логістики тісно пов'язана з історією та еволюцією ринкових відносин в індустріально розвинутих країнах, причому сам термін «логістика» у бізнесі вкоренився і став повсюдно застосовуватися лише наприкінці 70-х років.

Логістика досить бурхливо розвивається, багато питань, щодо її понятійного апарату та термінології постійно уточнюються та змінюються, наповнюючись новим змістом. В Україні термін «логістика» вперше вжив видатний український економіст-математик Є.Слуцький у контексті розгляду праксеології у праці «Етюд до проблеми побудови формально-праксеологічних засад економіки» (1926р.), наголошуючи, що логістика стосується логіки такою мірою, як праксеологія формальної економіки.

Від початку 90-х років минулого століття терміном «логістика» позначають новий напрям і науці — теорію та практику керування матеріальним і відповідними інформаційними та фінансовими потоками, тобто в комплексі питань, пов'язаних із процесами обігу сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, напівфабрикатів, запасних частин, готової продукції, їх доставки від постачальника до заводу-виробника і від заводу-виробника до кінцевого споживача відповідно до його вимог та інтересів.

У генезі логістики ХХ століття можна виділити кілька історичних етапів.

Період з 20-х до початку 50-х років називається *періодом «фрагментаризації»*, коли ідея логістики як інтегрального інструменту зниження загальних витрат і керування матеріальними потоками у бізнесі не була головною, хоча окремі логістичні функції були важливими з точки зору зниження деяких витрат, наприклад, у виробництві, транспортуванні, складуванні тощо. Проте загальні економічні умови, рівень розвитку технології й менеджменту не сприяли виявленню феномену логістики.

Цей період важливий тим, що в ньому були сформульовані передумови майбутнього впровадження логістичної концепції. До них можна віднести такі чинники:

- зростання сукупних товарних запасів в каналах фізичного розподілу товарів;
- зростання транспортних тарифів, обумовлене розширенням географії постачання та збуту і збільшенням вартості енергоносіїв;
- поява і швидке поширення концепції маркетингу і орієнтація за потреби споживачів;
- розвиток теорії й практики військової логістики.

Протягом даного періоду вийшла друком низка праць з маркетингу, де була розкрита природа фізичного розподілу як складової части-

ни маркетингу, вказана його особлива роль в організації та підвищенні ефективності збуту товарів. Становлення концепції маркетингу, як наслідок поступового переходу світової економіки від ринку виробника до ринку покупця, стало ключовим чинником, який пояснює появу логістики в бізнесі.

Період від середини 50-х років до 70-х років західні фахівці називають *періодом становлення (концептуалізації)* логістики. Вказаний період характеризувався швидким розвитком теорії та практики логістики. Філософія маркетингу широко розповсюдилась у західних бізнесових організаціях. У той же час прийшло розуміння того факту, що не можна більше нехтувати можливостями поліпшення дистрибуції (фізичного розподілу), передусім з позицій зниження витрат.

Одним із ключових чинників стрімкої експансії логістики у західний бізнес стало виникнення *концепції загальних витрат* у фізичному розподілі. Сенс даної концепції полягає у тому, що можна так перегрупувати витрати в дистрибуції, щоб загальний рівень витрат на просування товарів від виробника до споживача зменшився. Наприклад, переключачи перевезення товарів із автомобільного на повітряний транспорт, можна уникнути необхідності створення проміжних складів, тобто ліквідувати витрати на складування, зберігання й керування запасами. І хоча витрати власне на транспортування зростають, загальний рівень витрат у розподільній мережі зменшиться. Даний приклад підкреслює внутрішні взаємовідносини між двома найважливішими функціями: керуванням запасами і транспортуванням. Концепція загальних витрат виявилась базисом для розвитку методології прийняття логістичних рішень. Разом із тим існувала ще низка об'єктивних економічних і технологічних чинників, які пояснюють прискорений розвиток логістики протягом періоду, що аналізується. До основних із них належать:

- зміни у моделях і відносинах споживчого попиту (розвиток олігополістичних ринків);

- тиск чинника витрат на виробництво;
- прогрес у комп'ютерних технологіях;
- зміни у стратегіях формування запасів;
- вплив військового досвіду.

Згадані чинники найяскравіше виявилися у 60-х роках у США. Головними тенденціями на ринку стали підсилення уваги до покупця (зокрема, збільшення частки сервісних послуг) і поява великої кількості різноманітних товарів, що задовольняють однакові потреби (конкурентних товарів). Швидкий розвиток олігополістичних ринкових структур примусив бізнесові організації шукати нові шляхи координації попиту й пропозиції, кращого обслуговування споживачів. Виникли нові логістичні підходи до скорочення циклів замовлення і виробництва продукції. Підвищення різноманітності товарів майже автоматично призвело до суттєвого зростання

витрат на створення й підтримання запасів у системах дистрибуції. Це, у свою чергу, викликало необхідність пошуку нових шляхів удосконалення товаропровідних структур і зниження витрат у процесах фізичного розподілу.

Одним із важливих чинників, що сприяли розвитку логістичного мислення, було застосування у бізнесі обчислювальної техніки та інформаційних технологій. Науково-технічний прогрес в економіці індустріально розвинених країн призвів до необхідності розв'язання багатого альтернативних і оптимізаційних задач, таких, наприклад, як вибір виду транспорту, оптимізація розміщення виробництва і складів, оптимальна маршрутизація, керування багатоасортиментними запасами, що розвивалися й почали активно впроваджуватися в бізнес із середини 50-х років минулого століття.

На початок 70-х років були сформульовані фундаментальні принципи бізнес-логістики, і деякі західні фірми почали їх успішно застосовувати на практиці. Однак для більшості фірм, зацікавлених у підвищенні прибутку, логістичний підхід до контролю і зменшення витрат ще не став очевидним. Крім того, спроби впровадити логістичну координацію наштовхнулись у багатьох західних фірмах на протидію середньої і навіть вищої ланки менеджменту. Менеджери, які протягом тривалого часу звикли виконувати традиційні функції, наприклад, закупівель, транспортування, вантажопереробки, часто заважали впровадженню організаційних змін, необхідних для реалізації наскрізного керування матеріальними потоками на підставі концепції зниження загальних витрат. Додаткові труднощі створювали наявні на той час системи бухгалтерського обліку, не пристосовані для виділення й контролю складових логістичних витрат і оцінки фінансових результатів логістичних операцій фірми.

Відмінною рисою цих років стало підсилення конкуренції на фоні нестачі високоякісних сировинних ресурсів. Попереднє зростання інвестицій у засоби виробництва у більшості країн змінилося відносною стабілізацією. У той же час суттєво зросли загальні логістичні витрати, наприклад у США в 2,7 разів за десятиліття, що аналізується. Основним завданням більшості фірм стало зниження собівартості продукції та раціональне використання сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих виробів. Свою роль відіграла у цьому й світова енергетична криза, що розпочалася на цей час. За період від 1973 по 1980 рр. світові ціни на сиру нафту зросли у 4 рази, що потягнуло за собою майже повсюдне у західному світі зростання інфляції та спад промислового виробництва. Стагфляція в економіці Заходу в цей період примусила вищих менеджерів фірм ретельно зайнятися пошуком шляхів зниження витрат у виробництві та дистрибуції на підставі концепції бізнес-логістики. Ресурсний чинник (зниження енергомісткості й матеріаломісткості продукції) став одним із головних у конкурентній бо-

ротьбі. Акцент у логістиці дещо змістився на виробництво, цьому суттєво сприяла поява комп'ютерних систем контролю і керування виробництвом, впровадження і розвиток АСУ технологічними процесами і виробничими підрозділами.

На кінець 70-х років на Заході практично завершилася так звана *«тарно-пакувальна» революція*, яка докорінно змінила складський процес, його операційний зміст, організацію, технічне й технологічне забезпечення. Значний розвиток отримало виробництво транспортно-складського обладнання, нових видів тари й упакування, сучасних автоматизованих складських комплексів, активно почала впроваджуватися контейнеризація перевезень вантажів. Значний економічний ефект дало застосування в розподільчих логістичних системах стандартизації тари й упакування, передусім впровадження стандартних типорозмірних рядів упаковок і палет.

Період від 80-х до середини 90-х років характеризується стрімким розвитком сучасних маркетингової та інтегральної концепцій логістики в індустріальних країнах Заходу. Дійсно, за даний період теорія і практика логістики на Заході сягнула далеко вперед, значно перевершивши рівень, досягнутий у попередні десятиліття. Визначальною ідеєю розвитку логістики на той час була максимальна інтеграція логістичних функцій фірми та її логістичних партнерів у так званому *повному логістичному ланцюгу: закупівля–виробництво–дистрибуція–продаж* для досягнення кінцевої мети бізнесу із мінімальними витратами. Протягом розглянутого періоду відбулися зміни у світовій економіці, які пояснюють феномен логістичного «злету». Основними з них є такі:

- 1) революція в інформаційних технологіях і впровадження персональних комп'ютерів (ПК);
- 2) глобалізація ринку;
- 3) зміни у державному регулюванні інфраструктури економіки;
- 4) повсюдне поширення філософії загального управління якістю;
- 5) зростання партнерства і стратегічних союзів;
- 6) структурні зміни в організації бізнесу.

Епохою персональних комп'ютерів можна назвати 80-і та початок 90-х років. Малогабаритні й відносно дешеві ПК стали невід'ємною приналежністю будь-якої бізнесової організації, встановлювалися практично на кожному робочому місці, де необхідно було здійснювати керування й контроль виробничих, технологічних, розподільчих та інших процесів, пов'язаних із матеріальними потоками. Використання ПК, створення на їх базі локальних обчислювальних і телекомунікаційних мереж, автоматизованих робочих місць (АРМ) відкрило нові горизонти для логістики. Фактично слід визнати, що саме дана обставина відіграла більш значну роль у розповсюдженні логістичних систем, ніж всі інші передумови разом узяті, починаючи з 1970 р. Сучасне

програмне забезпечення дозволило використовувати ПК в інтерактивних процедурах інтегрованого логістичного менеджменту від закупівель матеріалів до розподілу й продажу готової продукції. Нові покоління більш потужних і менш коштовних ПК на початку 90-х років минулого століття у сполученні з архітектурою відкритих систем ще більше стимулювали впровадження інформаційно-комп'ютерних інновацій в логістиці. Нині мікрокомп'ютерною технікою оснащені практично всі підприємства. Будучи результативним і дешевим засобом, вона забезпечує споживачу контроль, спостереження й розв'язання великої кількості задач, тим самим координуючи компоненти матеріального потоку.

Взаємодія типу комп'ютер-комп'ютер обумовили удосконалення засобів зв'язку, які вплинули на розвиток логістики приблизно так, як і персональні комп'ютери. Супутникові космічні системи, системи Mobilstar, Navstar та інші, забезпечуючи можливість передачі художніх, звукових і письмових повідомлень, дозволяють миттєво зв'язуватися з будь-якою точкою на земній кулі. Внаслідок появи нових комунікаційних засобів інформація стала менш коштовною, в той час як інші статті логістичних витрат рівномірно зростали. Модернізація засобів зв'язку, яка сприяла координації логістичних дій, стимулювала зростання ефективності й популярності логістики.

Удосконалення мікропроцесорної техніки та її широке застосування у всіх сферах економіки індустріальних країн сприяло революції в інформаційно-комп'ютерних технологіях. Інформація в електронній формі перетворилася на важливий компонент сучасної ринкової інфраструктури. Формування світового інформаційного простору йшло у напрямі створення й розвитку баз і банків даних, систем і стандартів електронних угод та електронних комунікацій. Для поширення принципів логістики дуже важливе значення мали створення систем електронних банківських платежів та інших операцій (на основі міжнародної міжбанківської мережі SWIFT і SWIFT II), використання для підтримки інформаційної взаємодії між логістичними партнерами стандартів «електронного обміну даними» (Electronic Data Interchange, EDI) та «електронного обміну даними в керуванні, торгівлі й на транспорті» (Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport, EDIFACT).

Розповсюдженню логістичних концепцій у бізнесі сприяв динамічний ринок електронних комунікацій, а саме: мереж передачі даних, факсимільного зв'язку, електронної пошти, телеконференцій, розрахункових палат, загальнодоступного програмного забезпечення тощо. Логістичними партнерами почали широко використовуватися можливості масового інформаційного обслуговування за допомогою як комерційних (CompuServe, America Online), так і некомерційних (Internet) комунікаційних мереж.

Визначальну роль у становленні й утвердженні інтегральної концепції логістики відіграла можливість постійного контролю за матеріальними потоками у реальному масштабі часу в режимах віддаленого доступу через інформаційні системи зв'язку (наприклад, через супутникові телекомунікаційні системи). Отже, революція в інформаційних технологіях підтвердила, що поряд із матеріальними треба керувати супутніми інформаційними потоками.

У 1985 р. Рада логістичного менеджменту США (РЛМ) уточнила визначення логістики так: *«Логістика є процесом планування, управління і контролю ефективного (з точки зору зниження витрат) потоку запасів сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, послуг і супутньої інформації від місця виникнення цього потоку до місця його споживання (включаючи імпорт, експорт, внутрішні та зовнішні переміщення) для цілей повного задоволення потреб споживачів».*

У даному визначенні важливими є три моменти. *По-перше*, те, що логістична діяльність носить інтегрований характер і простягається від місця виникнення до місця споживання потоку матеріальних ресурсів і готової продукції. *По-друге*, підкреслено важливість керування супутньою інформацією. І нарешті, *по-третє*, вперше до сфери інтересів логістики потрапили сервісні (нематеріальні) потоки. Це має принципове значення для розвитку логістичних підходів в індустрії сервісних послуг, оскільки всі попередні десятиліття об'єктом вивчення й оптимізації в логістиці були лише матеріальні потоки.

Розвиток інтеграції світової економіки й глобалізації бізнесу сприяли створенню міжнародних логістичних систем. Великі західні фірми намагалися розвивати глобальні стратегії, тобто виробляти продукцію для світового ринку і у тих місцях, де можна було б знайти найдешевші сировину, компоненти, трудові ресурси. Ліквідація традиційних національних, торговельних, митних, транспортних та інших бар'єрів, як це відбулося в країнах ЄС і між США й Канадою, зробила можливим вільне переміщення товарів, послуг і людей через кордони і у той же час підсилила значимість міжнародної логістичної координації. На міжнародній арені логістична діяльність стала більш комплексною, а такі проблеми, як розміщення виробництва і центрів дистрибуції, вибір видів транспорту, типів сервісу, методів керування запасами, проектування адекватних комунікаційних та інформаційних систем стали вимагати нових навичок логістичного менеджменту. Від початку 90-х років минулого століття активно розробляються і впроваджуються міжнародні програми й проекти, в яких логістиці відводиться провідна роль. Наприклад, у країнах ЄС прийнято декілька програм, спрямованих на створення міжнаціональних логістичних центрів фізичного розподілу товарних потоків. Для реалізації принципів логістики у міжнародних перевезеннях та економічних торговельних зв'язках в ЄС створюються міжнаціональні комунікаційні інфор-

маційно-комп'ютерні системи, розроблені у рамках проектів TEDIM, UNSTAD, TACIS та ін.

За останні 15 років відбулися суттєві зміни у транспортному законодавстві багатьох країн, передусім США і країн ЄС, внаслідок цього були створені відповідні політичні умови для розвитку транспортного сервісу в логістиці, що послужило найважливішим стимулом для розвитку інтегрованої логістики та створення великих транспортно-логістичних систем.

Однією з найважливіших рушійних сил логістичних змін стала дуже поширена у західному бізнесі *концепція загального керування якістю (total quality management, TQM)*. Ця концепція, взята на озброєння переважною більшістю провідних компаній світу, вчинила справжній переворот у теорії та практиці менеджменту.

Згідно з одним із визначень, що належить відомій організації British Standards Institution, *концепція загального керування якістю* — це управлінський підхід, який ставить у центр уваги задачу підвищення якості, він заснований на участі всіх членів фірми (організації) у розв'язуванні даної задачі на всіх стадіях виробництва і розповсюдження продукції (послуг), який дає змогу досягти тривалого успіху за рахунок задоволення потреб споживачів і завдяки взаємовигідності як для кожного члена фірми, так і для суспільства в цілому.

80-і роки ХХ століття позначені бурхливим зростанням союзів і альянсів у бізнесі, які змінили попередню практику недовіри, підозри і жорсткої конкуренції. Завдяки концепції інтегрованої логістики партнери з бізнесу почали шукати шляхи продуктивної координації у плануванні та керуванні запасами готової продукції, транспортуванні, вантажопереробці, організації продаж.

Еволюція логістики за кордоном показує, що вона стає одним із найважливіших стратегічних інструментів у конкурентній боротьбі для багатьох бізнесових організацій, і ті фірми, які використали концепції інтегрованої логістики, як правило, зміцнили свої позиції на ринку.

1.2. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ Й ВИЗНАЧЕННЯ ЛОГІСТИКИ

Логістика

У підприємницькій діяльності, економічній і науковій літературі не існує однозначної думки щодо визначення логістики. На нашу думку існує три основних підходи.

Перша група визначень пов'язана з *функціональним підходом* до руху товарів, тобто керуванням всіма фізичними операціями, які треба виконувати під час доставки товарів від постачальника до споживача.

Найбільш поширеним визначенням, яке цитується більшістю вітчизняних і зарубіжних вчених, є тлумачення Ради логістичного менеджменту США, зроблене в 1985 р., яке уже згадувалося вище.

У поширеному на теренах СНД словнику термінів з логістики авторів Рудникова А.М., Резера С.М. є таке визначення:

«Логістика — це наука про планування, контроль та управління транспортуванням, зберіганням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, що здійснюються в процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача у відповідності з інтересами і вимогами останнього, а також передача, зберігання і обробка відповідної інформації».

Найбільш загальне визначення логістики дає відомий російський вчений Сергєєв В.І.:

«Логістика — це наука про управління матеріальними потоками, пов'язаними з ними інформацією, фінансами і сервісом у певній мікро-, мезо або макроекономічній системі для досягнення поставлених перед нею цілей з оптимальними затратами ресурсів».

Інший погляд на логістику відображає її інтегруючу і координуючу роль в управлінні підприємством як суб'єктом господарювання.

«Логістика — це управління спільною діяльністю різних підрозділів компанії, а також інших організацій по ефективному просуванню товарів і послуг впродовж наскрізного ланцюга «закупівля сировини — виробництво — розподіл — продаж — споживання» на основі інтеграції й координації усіх операцій, процедур і функцій, що виконуються в рамках даного процесу» (Координаційна рада з логістики, Росія).

«Логістика — це інтегральний інструмент менеджменту, який сприяє досягненню стратегічних, тактичних і оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного з точки зору зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів до якості продукції й послуг управління матеріальними і/або сервісними потоками, а також супровідними потоками інформації та фінансових коштів».

Останнє визначення Сергєєв В.І. називає більш вузьким.

Третій підхід до визначення логістики на сучасному етапі пов'язаний з розвитком теорії Supply Chain Management (управління асоціаціями поставок). Згідно визначення Логістичної європейської асоціації «Логістика — це частина процесу в ланцюгах поставок, в ході якого планується, реалізується і контролюється ефективний і продуктивний потік товарів, їх запаси, сервіс і відповідна інформація від точки їх зародження до точки поглинання (споживання) з метою задоволення вимог споживачів».

Отже, наведені визначення логістики швидше відрізняються за формою, а не за суттю. Їх еволюція свідчить про постійне розширення

сфер і видів діяльності, що пов'язуються з логістикою, а також про розвиток самої теорії і методології цієї науки.

Практичний потенціал логістики першими передбачили американські фахівці Пол Конверс і Пітер Драукер. Вони визначили її потенційні можливості як «останній рубіж економії витрат» і «непізнаний материк економії». Потім їх точку зору поділили багато теоретиків логістики. Такі американські дослідники, як М.Портер, Д.Сток і деякі інші, вважають, що логістика вийшла за межі її традиційного вузького визначення і має велике значення у стратегічному керуванні й плануванні фірми.

Різні визначення логістики обумовлені низкою причин. Одна із них полягає у специфіці й різниці масштабів задач, які намагаються розв'язати окремі фірми у сфері збуту товару, його перевезення, складування тощо. Іншою причиною є наявні відмінності у національних системах організації й керування рухом товарів, а також у рівні досліджень проблем логістики у різних країнах. Ще одна причина полягає у безлічі функціональних напрямів діяльності в зовнішньому середовищі логістичної системи.

У сучасних умовах вітчизняні й західні фахівці виділяють кілька видів л о г і с т и к и: логістику, пов'язану із забезпеченням виробництва матеріалами (*закупівельна логістика*); *виробничу логістику*; *збутову (маркетингову, або розподільну) логістику*. Виділяють також і *транспортну логістику*, яка фактично є складовою частиною кожного із видів логістики. Невід'ємною частиною всіх видів логістики є також обов'язкова наявність логістичного інформаційного потоку, який містить у собі збір даних щодо товарного потоку, їх передачу, обробку й систематизацію із подальшою видачею готової інформації. Цю підсистему логістики часто називають *інформаційною (або комп'ютерною) логістикою*.

Якщо дотримуватися логіки західних фахівців, то кількість видів логістики можна було б іще збільшити. Оперування такими поняттями має не лише чисто термінологічне значення. Воно знаходить відображення у розширенні сфери діяльності логістики, у створенні відповідних нових організаційних структур керування фірмами, спеціальних підрозділів для керівництва переміщенням вантажів на складах підприємства, здійснення маркетингу і матеріального розподілу при реалізації готової продукції. Тому було б коректніше вести мову не про види логістики, а про її *функціональні галузі*.

Логістичні потоки

Принципова відмінність логістичного підходу до управління рухом матеріальних і нематеріальних ресурсів полягає у тому, що об'єктом управління став потік — множина об'єктів, яка сприймається як єдине ціле.

Ключовими поняттями в логістиці є *потік* і *запас* що узагальнюють безперервність зміни і переміщення продуктів праці в сфері обігу і виробництва.

Матеріальний потік — це сукупність товарно-матеріальних цінностей, які розглядаються на часовому інтервалі в процесі застосування до них різних логістичних операцій.

Форма існування матеріального потоку може змінюватися залежно від етапу просування. Так, матеріальний потік на етапі забезпечення виробничих процесів матеріальними ресурсами постає у вигляді потоку сировини, основних і допоміжних матеріалів, комплектуючих, запчастин; на етапі виробництва — у вигляді напівфабрикатів, тобто продукції незавершеного виробництва; на етапі розподілу і збуту — у вигляді готової продукції.

Матеріальні потоки можуть протікати як усередині одного підприємства, так і між різними.

Матеріальні потоки можуть перебувати у двох протилежних станах: *динамічному і статичному*. У тих випадках, коли матеріальні потоки розглядаються не в часовому інтервалі, а у визначений момент часу, вони утворюють **матеріальні запаси**.

Матеріальні потоки характеризуються кількісними і якісними показниками. Основними з них є *напруженість і потужність* матеріального потоку. Між цими показниками, як правило, спостерігається обернена залежність. Наприклад, під час транзитного постачання у великих обсягах сировини або продукції матеріальний потік може мати велику потужність (масу, кількість), але через довготривалу періодичність напруженість може бути невеликою. І, навпаки, під час організації частих постачань обсяги вантажів можуть бути порівняно великої кількості або невеликими, часті постачання роблять матеріальний потік напруженим.

Таким чином,

✓ **напруженість матеріального потоку** — це *інтенсивність* переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів і готової продукції;

✓ **потужність матеріального потоку** — це *обсяги продукції*, які переміщуються за одиницю часу.

Тому матеріальний потік має розмірність «обсяг/одиниця часу» (штуки, кг, тонни, і т. д. / доба, місяць, рік і т.д.).

Управління матеріальними потоками передбачає визначення параметрів траєкторії переміщення матеріалів, до яких належать: найменування матеріальних ресурсів (сировина, напівфабрикати), їх кількість, початкова точка (вибір постачальника), виробництво (вибір технології), кінцева точка (споживач), час (в які строки потрібно виконати замовлення і реалізувати продукцію).

Завдання логістики полягає в тому, щоб організувати процеси переміщення, які у сукупності були б оптимальними для логістичної системи.

Інформаційний потік — сукупність циркулюючих в логістичній системі, між логістичною системою і зовнішнім середовищем повідомлень, необхідних для управління і контролю логістичних операцій. Він може існувати на паперових, електронних носіях, електронні та інші. Інформаційні потоки поділяють на потоки керуючої інформації та потоки даних про результати виконання процесів.

Інформаційний потік може випереджувати матеріальний потік, слідувати одночасно з ним або після нього. При цьому інформаційний потік може бути направлений як в одну сторону з матеріальним, так і у протилежну.

Інформаційний потік характеризується наступними показниками: джерело виникнення; напрямок руху потоку; періодичність, швидкість передачі та прийому; інтенсивність потоку та ін. Вимірюється інформаційний потік кількістю обробленої або переданої інформації за одиницю часу. Інформаційний потік ґрунтується на переміщенні паперових або електронних документів. Залежно від цього, він може вимірюватися або кількістю оброблених і переданих одиниць паперових документів або кількістю інформації (біт), яка міститься в тому чи іншому повідомленні.

Сервісний потік — це потік послуг, який супроводжує матеріальний потік. Природа логістичної діяльності передбачає можливість надання споживачу матеріального потоку різних логістичних послуг.

Об'єктом логістичного сервісу є різні споживачі матеріального потоку. Всі роботи в області логістичного обслуговування можна поділити на три основні групи:

- ✓ передпродажні, тобто роботи по формуванню системи логістичного обслуговування
- ✓ роботи по здійсненню логістичних послуг, які здійснюються в процесі реалізації продукції
- ✓ післяпродажний логістичний сервіс.

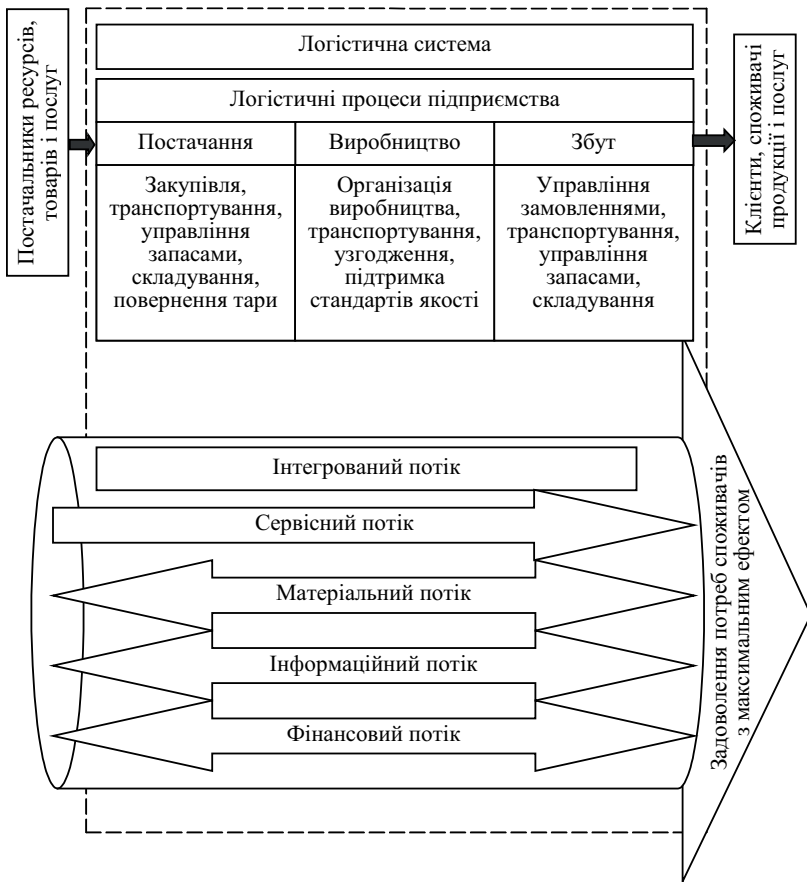
Види сервісу — обслуговуючий, виробничий, інформаційний, фінансово-кредитний.

Показник оцінки сервісу — рівень сервісу щодо забезпечення споживчого попиту за такими критеріями: «асортимент і кількість», «якість», «ціна», «час», «місце», «надійність надання сервісу» тощо.

Фінансовий потік — потік фінансових коштів, який супроводжує матеріальний, інформаційний та сервісний потоки.

Види фінансового потоку: готівковий, безготівковий, операційний, інвестиційний.

Отже, об'єктом дослідження логістики є потоки. Проте слід зазначити, що мова йде не про окремі види потоків, а про інтегровані потоки як нерозривну єдність матеріальних, інформаційних, фінансових та сервісних потоків у конкретних просторово-часових координатах (рис. 1.1).



Отже, для досягнення максимальної комерційної вигоди необхідно не тільки раціональне фізичне переміщення матеріальних ресурсів від постачальників до споживачів, а й ефективне управління багатоаспектним об'єктом «матеріальні ресурси + інформація + послуги + фінанси».

Логістичний процес

У логістичній парадигмі в рамках бізнес-процесів будь-якого підприємства виділяються окремі операції, ресурси і виконавці, що їм відповідають. Виконання бізнес-процесу ініціюється подіями (ситуаціями), а сам бізнес-процес являє собою одну з форм відгуку на зміну параметрів зов-

нішнього чи внутрішнього середовищ. Процесно-системний підхід до управління потоками спрямований на послідовну трансформацію у просторі й часі властивостей і елементів інтегрованого потоку.

Логістичний процес — це упорядкована в часі послідовність логістичних операцій, спрямована на забезпечення споживача продукцією відповідного асортименту й якості в необхідній кількості в необхідне місце і час. Формою існування логістичного процесу може бути, наприклад, перевізний процес, процес вантажопереробки на складі, процес постачання підприємства сировиною, процес збуту готової продукції тощо. Логістичні процеси характеризуються технологічними режимами, засобами технічного забезпечення, матеріальними й трудовими витратами тощо.

Логістична діяльність включає такі процеси та функції:

- переміщення, транспортування і складування продукції,
- промислове та цільове пакування,
- маніпуляції матеріалами (товарами),
- контроль за запасами,
- розміщення замовлень та закупівля,
- прогнозування попиту,
- планування виробництва,
- вибір технологій та оптимізація спеціалізацій,
- обслуговування клієнтів,
- розміщення виробництва і логістичної інфраструктури,
- задоволення рекламаций,
- доставляння запчастин,
- утилізація відходів і рециркулювання.

Логістичні операції

Логістичні операції — це відокремлена сукупність дій з реалізації логістичних функцій, спрямована на перетворення матеріального і/або інформаційного потоку.

Виділяють такі логістичні операції.

За природою потоку:

а) логістичні операції з матеріальним потоком (транспортування; складування; внутрішні переміщення сировини, напівфабрикатів та матеріалів під час реалізації логістичних функцій виробництва; реалізація готової продукції чи зберігання)

б) логістичні операції з інформаційним потоком (збір інформації; зберігання інформації; обробка інформації; передача інформації).

По відношенню до логістичної системи:

а) зовнішні — орієнтовані на інтеграцію логістичної системи із зовнішнім середовищем (операції у сфері постачання і збуту);

б) внутрішні — операції, що виконуються всередині логістичної системи.

За характером виконання робіт:

а) операції з доданою вартістю, які змінюють споживчі властивості товарів (технологічні операції);

б) операції без доданої вартості (зберігання товарів).

За переходом права власності на товар:

а) односторонні — операції, не пов'язані з переходом права власності на продукцію і страхових ризиків, виконуються всередині логістичної системи;

б) двосторонні — операції, пов'язані з переходом права власності на продукцію і страхових ризиків від однієї юридичної особи до іншої.

До логістичних операцій можна також зарахувати такі, як прогнозування, контроль, оперативне управління.

Зазначені логістичні операції є прямими. Однак у логістиці окрім прямих операцій виділяють і зворотні логістичні операції — переміщення матеріального потоку та інформації в напрямку, протилежному до вихідного. Наприклад, повернення своєму постачальнику товару, термін реалізації якого вичерпано, повернення тари постачальнику і т.п.

Укрупнена група логістичних операцій, спрямованих на реалізацію мети логістичної системи, називається **логістичною функцією**.

До основних логістичних функцій належать:

- постачання
- виробництво;
- збут.

Серед інших логістичних функцій, які мають підтримуючий характер виділяють: транспортування, управління запасами, складування, інформаційно-комп'ютерну підтримку, підтримку стандартів обслуговування споживачів та ін.

1.3. СУТНІСТЬ, ПРАВИЛА, ЗАВДАННЯ ЛОГІСТИКИ

Сутність логістики

Як відомо, на сучасному етапі розвитку ринкової економіки споживач має повну свободу вибору товару і того рівня обслуговування, за які він готовий заплатити свої обмежені кошти. Зростаюча конкуренція стає все більш напруженою, що змушує або знижувати націнку до мінімуму, або розширювати сервіс. Це, у свою чергу, спонукає до пошуку можливостей, на чому ще понизити і без того зведені до мінімуму виробничі витрати. Однак аналіз повної вартості товарів свідчить,

що в ній постійно зменшується питома вага виробничих і торгових витрат, а зростають так звані витрати товарообігу — витрати на шляху проходження матеріальних ресурсів від постачальників до виробників і товарів від виробників до споживачів.

Логістика в своїй основі не є феноменом, абсолютно новим і невідомим практиці. Проблема раціонального руху сировини, матеріалів і готової продукції була і раніше предметом пильної уваги. Новизна ж логістики полягає, перш за все, в зміні пріоритетів в господарській практиці підприємства, де центральне місце стало займати управління процесами руху товару, тобто доведення готового продукту до конкретного споживача. Якщо раніше процеси постачання матеріальних ресурсів, виробництва і фізичного розподілу готової продукції розглядалися окремо, ізольовано один від одного, то логістичний підхід припускає синхронізацію і координацію всіх операцій, процедур і процесів, пов'язаних з рухом матеріальних ресурсів, в єдиний бізнес-процес підприємства.

Новизна логістики полягає, перш за все, у зміні пріоритетів в господарській практиці фірми, де центральне місце стало займати управління процесами руху товару, тобто доведення готового продукту до конкретного споживача. Якщо раніше процеси постачання матеріальними ресурсами, виробництва і фізичного розподілу готової продукції розглядалися окремо, ізольовано один від одного, то логістичний підхід передбачає синхронізацію і координацію всіх операцій, процедур і процесів, пов'язаних з рухом матеріальних ресурсів, в єдиний бізнес-процес підприємства. Наприклад, створення і зберігання на складі товарів на той випадок, що вони колись можуть знадобитися є занадто витратним. Адже саме по собі утримання запасів коштує дорого, а продукти, що зберігаються на складі, можуть застаріти, перестати мати попит і ін.

Другою відмітною особливістю логістики є системний підхід, системний погляд на бізнес, що дозволяє забезпечити синхронізацію і координацію різних процесів і функцій, а також діяльність різних підрозділів фірми для досягнення загальної мети. Логістика сама по собі утворює систему, тобто мережу взаємозв'язаних видів діяльності, мета яких — оперативне управління потоком матеріалом, інформації, послуг, фінансів і т.п. Якщо рішення, що відносяться до сфери логістики і спрямовані на покращання обслуговування споживачів, ухвалюються без розуміння їх наслідків для результатів діяльності підприємства в цілому, то у вузлових точках починають накопичуватися надмірні запаси або виникати дефіцит, виникають витрати, які не супроводжуються збільшенням споживчої цінності товару. Це означає, що хоча окремі види діяльності в загальній системі мають достатньо хороші показники, спільний результат роботи всієї системи (підприємства) невисокий. Логістичне управління традиційними функціями і проце-

сами підприємства (постачанням, виробництвом, збутом, транспортуванням, складуванням і т.п.) означає, що в результаті інтеграції цих процесів виникає синергійний ефект, тобто коли сукупний результат діяльності підприємства перевершує суму локальних результатів.

Третьою важливою рисою логістики є використання теорії компромісів, оскільки підрозділи фірми — це не стільки «єдність», скільки «боротьба» протилежностей. Локальні цілі окремих підрозділів часто вступають в протиріччя один з одним. Так, наприклад, відділ постачання для скорочення витрат на закупівлю сировини і матеріалів прагне придбавати їх крупними партіями, щоб одержувати знижки за кількість і економію на транспортних витратах. Але досягнення цієї мети не узгоджується з цілями фінансового відділу: зменшенням «зв'язаного» в запасах капіталу і збільшенням оборотності оборотних коштів.

Зазвичай якщо в компанії починається боротьба за зниження витрат, то кожен підрозділ бореться з ними по-своєму. Наприклад, транспортна служба збільшує обсяги партій товару, що перевозяться, але витрати, що зростають при цьому, на утримання складів можуть перекрыти досягнутий транспортниками ефект. А, скажімо, економію на упаковці вантажу легко звести нанівець, пошкодивши його при доставці, зменшення ж площі складів може привести до зупинок у виробництві. У логістиці не обходиться без парадоксів: деяке збільшення витрат в одній області повинне привести до їх економії по системі в цілому. Тому логістичне управління бізнесом базується на принципі «однієї парасольки». Суть його в тому, щоб управляти сумарними витратами компанії, а не скорочувати витрати по підрозділах.

Логістику ще називають інструментом інтегрованого управління підприємством в ХХІ столітті, координатором локальних цілей функціонування окремих підрозділів з глобальною бізнес-метою організації. Вона підтримує системну стійкість фірми на ринку, згладжуючи суперечності між закупівлями, виробництвом, фінансами, маркетингом, збутом і т.п. та оптимізуючи міжфункціональні внутрішньофірмові рішення.

Таким чином, на думку провідних економістів розвинених країн, логістика є носієм нових методологічних підходів до підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин. Наприклад, відомий учений А. Дональд Уотерс стверджує: «без логістики жодні матеріали не переміщуються, ніякі операції не виконуються, жодні продукти не доставляються і ніякі споживачі не обслуговуються».

Отже, предметом вивчення **логістики** як науки є оптимізація поточкових процесів в наскрізному ланцюгу «постачання-виробництво-розподіл-споживання». Принципи логістики: системний аналіз, синхронізація, оптимізація й інтеграція — служать основним методологічним підходом до підвищення організованості й ефективності функціонування виробничих, торгових і посередницьких систем.

Одне з останніх визначень логістики звучить таким чином: «Логістика є спільною точкою зору: стратегічною, тактичною і операційною на компанію і її партнерів по бізнесу з матеріальним потоком як інтегратор».

Логістичний мікс

Діяльність в галузі логістики має кінцеву мету, яка отримала назву «шести правил логістики», так званого логістичного міксу (за аналогією з маркетинговим міксом) чи комплексу логістики: **продукт, кількість, якість, час, місце, витрати**.

Однак деякі автори дещо розширюють комплекс логістики, додаючи до нього такі елементи як «*споживач*», тобто потрібному споживачу, «*персоніфікованість*», що означає розробку системи обслуговування для кожного замовлення. Вісім правил логістики наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Правила логістики

Мета логістичної діяльності буде реалізована, якщо наведені вище правила виконані, тобто забезпечена найкраща і швидка відповідь на ринковий попит при найменших витратах: тобто необхідний товар, необхідної якості, в необхідній кількості доставлено у потрібний час, в необхідне місце, конкретному споживачеві за персоніфікованим замовленням з мінімальними витратами.

При цьому необхідно підкреслити, що головна мета логістики є вираженням ідеальної ситуації, якої необхідно намагатися досягти. Логістичне управління базується на виборі найкращого (раціонального) рішення з декількох можливих.

Завдання логістики

Головна мета логістики конкретизується в її завданнях, які за ступенем значимості розділяють на три групи: глобальні, загальні, часткові (локальні).

Логістика за своєю сутністю в процесі управління господарською діяльністю виконує інтеграційні функції. Тому до її *глобальних завдань* відносять:

- створення комплексних інтегрованих систем матеріальних, інформаційних, а якщо можливо, й інших потоків;
- стратегічне узгодження, планування і контроль за використанням логістичних потужностей сфер виробництва й обігу;
- досягнення високої системної гнучкості шляхом швидкого реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.

Вирішення глобальних завдань не може бути реалізоване без постановки і вирішення *загальних завдань*:

- ◆ здійснення наскрізного контролю за потоковими процесами в логістичних системах;
- ◆ розробка та удосконалювання способів управління матеріальними потоками;
- ◆ багатоваріантне прогнозування обсягів виробництва, збуту тощо;
- ◆ виявлення незбалансованості між потребами виробництва і можливостями матеріально-технічного забезпечення;
- ◆ стандартизація вимог до якості логістичних послуг і окремих операцій;
- ◆ раціональне формування господарських зв'язків;
- ◆ виявлення центрів виникнення втрат часу, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- ◆ оптимізація технічної та технологічної структури транспортно-складських і виробничих процесів;
- ◆ визначення стратегії та технології фізичного переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів, готової продукції.

Часткові завдання в логістиці мають локальний характер, є більш динамічні та різноманітні:

- оптимізація запасів усіх видів і на всіх етапах товароруку;
- максимальне скорочення часу зберігання продукції;
- швидка реакція на вимоги споживачів;

- зниження витрат у всіх ланках логістичного ланцюга;
- підтримка постійної готовності до прийому, обробки і видачі інформації і т.д.

1.4. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА БАЗА ЛОГІСТИКИ

Суть логістичного підходу

Однією з найважливіших концепцій логістики є системний підхід. Логістика сама по собі утворює певну систему — мережу взаємопов'язаних функцій і процесів, мета яких — оптимальне управління потоками матеріалів, інформації, коштів тощо.

Системний підхід — це формалізований метод, який застосовується для глибокого розуміння взаємозалежностей між складовими частинами чогось цілісного, єдиного.

Системний підхід — це напрям методології наукового пізнання, в основі якого лежить розгляд об'єктів як систем. Це означає, що кожна система є інтегрованим цілим навіть тоді, коли складається з окремих, розподілених підсистем. Системний підхід дозволяє побачити досліджуваний об'єкт як комплекс взаємозв'язаних підсистем, об'єднаних загальною метою, розкрити його інтегративні властивості, внутрішні та зовнішні зв'язки.

Системний аналіз будь-якого об'єкту передбачає виконання таких етапів:

- формулювання проблеми: визначення об'єкта дослідження, мети, формування критеріїв для вивчення об'єкта та управління ним;
- виділення досліджуваної системи та її структуризація;
- формування моделі досліджуваної системи та оптимізація управління нею.

Логістичне бачення процесів виробництва і розподілу матеріальних благ дає можливість максимально використовувати потенціал системного підходу

Системний підхід як методологічний базис логістики означає, що всі логістичні функції і процеси необхідно розглядати з точки зору того, як вони впливають один на одного, на інші елементи або види діяльності, з якими вони взаємодіють, і, відповідно, як останні впливають на логістичну діяльність. Іншими словами, загальний результат логістичної діяльності будь-якого суб'єкту повинен бути більшим, ніж сума результатів кожної функції або процесу.

Принципова відмінність логістичного підходу до управління матеріальними і іншими потоками від традиційного полягає у виділенні єдиної функції управління до раніше відокремлених матеріальних потоків; у технічній, технологічній, економічній і методологічній інтеграції окремих ланок матеріалопровідного ланцюга в єдину систему, що забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками.

Логістичні системи

Логістична система (ЛС) — це складна відкрита соціально-економічна система, яка складається із елементів-ланок, взаємопов'язаних у єдиному процесі управління логістичними потоками з метою отримання синергійного ефекту.

Іншими словами, логістична системи представляє собою відносно стійку сукупність ланок (структурних або функціональних підрозділів підприємства, а також постачальників, споживачів і логістичних посередників), взаємопов'язаних і об'єднаних єдиним управлінням логістичними процесами для організації досягнення мети бізнесу.

Відмітні ознаки логістичної системи:

- наявність потокового процесу;
- наявність цілісної мети — оптимальне управління інтегрованими потоками (матеріальними, інформаційними, фінансовими, сервісними, трудовими в комплексі).

Як зазначає відомий український вчений Крикавський Є.В., будь-який економічний об'єкт з ознаками системи може бути віднесений до класу логістичних систем за умови його функціонування на засадах концепції логістики. Тобто, не кожна економічна система може вважатися логістичною системою, але кожна економічна система може стати логістичною.

З позицій системного підходу логістична система може бути сформована на рівні будь-якої економічної системи, починаючи від економіки окремої держави чи групи держав і закінчуючи підприємством.

Виділення межі логістичної системи на мікро рівні здійснюється у відповідності до мети дослідження, наприклад, за принципом «сплата грошей — отримання грошей». Спочатку закупаються засоби виробництва (сировина, матеріали, напівфабрикати тощо), які у вигляді матеріального потоку надходять у логістичну систему, складаються, включаються у виробництво, реалізуються і у вигляді фінансових ресурсів знову надходять у логістичну систему.

Межі логістичної системи визначаються циклом обігу засобів виробництва (рис. 1.3).

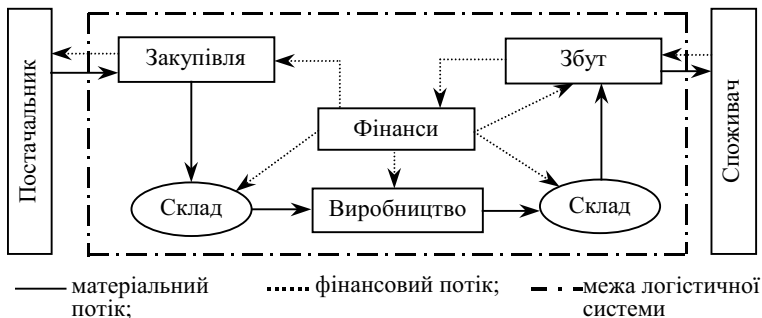


Рис. 1.3. Межі логістичної системи за циклом обігу засобів виробництва

Спочатку закуповуються засоби виробництва, які у вигляді матеріального потоку надходять у логістичну систему, складаються, обробляються, зберігаються і потім виходять з логістичної системи у споживання в обмін на фінансові ресурси, які надходять у логістичну систему.

Більшості реально функціонуючих на практиці логістичних систем притаманні такі властивості:

- *складність*: наявність великої кількості елементів (ланок); складний характер взаємодії між окремими елементами; складність функцій, виконуваних системою; наявність складно організованого управління; вплив на систему великої кількості факторів зовнішнього середовища;

- *ієрархічність*: підпорядкованість елементів нижчого рівня (порядку, рангу) елементам вищого рівня лінійного чи функціонального логістичного управління;

- *цілісність*: властивість системи виконувати задану цільову функцію, яка реалізується тільки логістичною системою в цілому, а не окремими її ланками або підсистемами.

- *структурованість*: передбачає наявність певної організаційної структури логістичної системи, яка складається із взаємопов'язаних об'єктів і суб'єктів управління, що реалізує задану мету;

- *рухливість*: мінливість параметрів елементів логістичної системи під впливом зовнішнього середовища, а також рішень, прийнятих учасниками логістичного ланцюга;

- *унікальність*, непередбачуваність і невизначеність поведінки в конкретних умовах і під впливом зовнішнього середовища;

- *адаптивність*: здатність логістичної системи змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки відповідно до нових цілей і під впливом зовнішнього середовища;

- *інтеграційність*: логістична система володіє інтеграційними властивостями, які не притаманні ні одному із елементів окремо;
- *організаційність*: зв'язки між елементами логістичної системи визначеним чином упорядковані, тобто логістична система має організацію.

Виділення межі логістичної системи здійснюється по принципу «сплата грошей — отримання грошей». Спочатку закупаються засоби виробництва (сировина, матеріали, напівфабрикати тощо), які у вигляді матеріального потоку надходять у логістичну систему, складаються, включаються у виробництво, реалізуються і у вигляді фінансових ресурсів знову надходять у логістичну систему.

Логістичні системи поділяються на два типи:

- макрологістичні;
- мікрологістичні.

Макрологістична система є великою логістичною системою управління потоковими процесами за участю декількох і більше незалежних суб'єктів господарювання, не обмежених у територіальному розташуванні (мережа закладів ресторанного господарства, компанії, постачальники, посередники). Виділяють такі макрологістичні системи: регіональні, національні (міжрегіональні), міжнаціональні.

Створення макрологістичних систем обумовлене необхідністю забезпечити чітку взаємодію різногалузевих структур з метою поліпшення економічного стану на глобальному рівні: екологічному, соціальному, військовому, політичному тощо.

Розрізняють такі макрологістичні системи:

- *логістичні системи з прямими зв'язками* — у цих системах матеріальний потік проходить безпосередньо від виробника продукції до споживача, минаючи посередників
- *ешеловані логістичні системи* — у цих системах на шляху матеріального потоку є хоча б один посередник
- *гнучкі логістичні системи* — у цих системах матеріальний потік може проходити від виробника продукції до споживача як прямо, так через посередників.

Таким чином, макрологістична система є високо інтегрованою інфраструктурою економіки регіону, країни або групи країн.

Мікрологістична система охоплює внутрішньовиробничу логістичну сферу одного підприємства або групи, об'єднаних на корпоративних засадах. До мікрологістичної системи належать технологічно пов'язані виробництва, об'єднані єдиною інфраструктурою, які працюють на єдиний економічний результат. Мікрологістичну систему закладу можна подати у вигляді основних підсистем: закупівлі, виробництва і збуту.

В макрологістичних системах основу між елементами складає угода. В мікрологістичних системах елементи пов'язані всередині виробничими зв'язками.

Компоненти логістичної системи

Будь-яка логістична система — це сукупність елементів-ланок, між якими встановлені певні функціональні зв'язки й відношення. *Ланкою логістичної системи (ЛІС)* називається деякий економічно і (або) функціонально відокремлений об'єкт, що не підлягає подальшій декомпозиції у рамках поставленого завдання аналізу або побудови логістичної системи, який виконує завдання досягнення своєї локальної мети, пов'язаної з певними логістичними операціями чи функціями.

Ланки логістичної системи за типом взаємодії із матеріальними та супутніми ним інформаційними й фінансовими потоками можуть належати до трьох основних типів: *генерувальних, перетворювальних і поглинальних*. Часто зустрічаються *змішані* ланки логістичної системи, в яких названі три основних типи ланок комбінуються в різних сполученнях. У ланках логістичної системи матеріальні (інформаційні, фінансові) потоки можуть сходитися, розгалужуватися, розділюватися, змінювати свій зміст, параметри, інтенсивність тощо. Як ланки логістичної системи можуть виступати підприємства-постачальники матеріальних ресурсів, виробничі підприємства та їх підрозділи, збутові, торговельні, посередницькі організації різного рівня, транспортні й експедиційні підприємства, біржі, банки та інші фінансові установи, підприємства інформаційно-комп'ютерного сервісу і зв'язку тощо.

В залежності від мети дослідження і проектування логістичної системи в ній виділяють різні підсистеми. Підсистемою логістичної системи називається виокремлена сукупність елементів/ланок, яка дозволяє вирішувати окремі завдання управління логістичною системою в цілому, або окремими логістичними функціями і/або процесами. Як правило, виділяють функціональні і забезпечуючі підсистеми ЛІС.

Виділення функціональних підсистем прямо пов'язано з функціональними областями логістики і продиктовано необхідністю підвищення рівня керованості логістичними процесами в постачанні, виробництві, збуті (розподілі), а також в обслуговуванні замовлень, транспортуванні, складуванні, вантажопереробці, упакуванні, управлінні запасами, обслуговуванні споживачів тощо.

Забезпечуючий комплекс підсистем ЛІС включає організаційно-економічне забезпечення, логістичну інформаційну систему, логістичну інфраструктуру, правове, кадрове, екологічне забезпечення тощо.

Логістична інфраструктура, логістичний ланцюг

Логістична інфраструктура — сукупність елементів логістичної системи, що виконують певні логістичні завдання в логістичних про-

цесах. Вона класифікується на будівлі і споруди з необхідним обладнанням для складування продуктів, транспортні та маніпуляційні пристрої, засоби пакування продуктів, збирання, обробки та передачі логістичної інформації тощо.

У випадку інституціональної належності логістичну інфраструктуру класифікують так: транспортно-експедиційні підприємства, складські підприємства, логістичні центри, інші підприємства логістичних послуг.

Логістичний ланцюг — лінійно впорядкована сукупність фізичних та юридичних осіб (виробників, дистриб'юторів, складів загального користування та ін.), які здійснюють логістичні операції з метою доведення матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої (щодо продукції виробничо-технічного призначення) або до кінцевого споживача. У найпростішому варіанті логістичний ланцюг складається з двох елементів — постачальника та споживача і має такі характеристики: *логістичний канал, логістичний цикл та логістичний центр*.

Логістичний канал як канал розподілу, збуту, руху товару — частково впорядкована сукупність посередників (ділерів, фірм транспортно-експедиційного обслуговування та ін.) для доведення матеріального потоку від конкретного виробника до споживачів. У цьому випадку має значення час з моменту оформлення замовлення на постачання продукції до її доставки на склади споживача, який визначає *логістичний цикл*.

Логістичні центри (одна юридична особа) — це останні досягнення теорії та практики логістики, які беруть на себе виконання значної частини логістичних операцій (транспортування, складування, пакування, комісіювання, комплектацію та ін.) через виконання, наприклад, у транспортно-експедиційних організаціях нових, раніше не характерних для них логістичних функцій, їх централізацію на одному підприємстві.

Логістичний ланцюг формується на засадах кооперації постачальників сировини, матеріалів, покупних частин, перевізників, складських підприємств, посередників, виробників, виробників-субпідрядників, підприємств та організацій дистрибуційної мережі, споживачів з метою спільної координації їх діяльності в координатах простір — час. Останнім часом у літературі вживається термін «керування ланцюгом поставок» як варіант повної системної інтеграції процесів постачання, виробництва та дистрибуції, що видозмінює інституційовані межі функціонування окремих учасників логістичного ланцюга, формуючи в нових межах нову логістичну систему вищої ієрархії. Така логістична система набуває рис системної, функціонально наскрізної орієнтації на переміщення.

Керування ланцюгом поставок означає концепцію планування, управління і контролю за допомогою ланцюга поставок, який охоплює

всі фази створення і доставки логістичних вартостей — від місця отримання сировини через виробництво до кінцевого покупця з метою пропозиції відповідних товарів у відповідному місці та часі, у відповідній кількості та якості, за обґрунтованих витрат, з використанням сучасних інформаційних технологій.

Міжорганізаційна кооперація на засадах «ланцюга поставок» дає змогу досягти таких позитивних результатів: керування запасами здійснюється через спільну оптимізацію запасів усіх кооперованих підприємств (управління витратами ґрунтується на мінімізації логістичних витрат всього логістичного ланцюга); горизонт часу співпраці довготерміновий; обмін інформацією для планування та керування ланцюгом поставок здійснюється впродовж усього ланцюга; сфера контактів між партнерами має функціональний характер і поширюється на різні рівні керування; для кооперованої співпраці учасників логістичного ланцюга обов'язкове спільне постійне планування, узгодженість культури підприємств, поділ ризику; швидке переміщення товарів та інформації.

1.5. ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ, ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Логістика — це бізнес-концепція, що базується на залученні окремих взаємозалежних елементів у загальний процес із метою запобігання нерациональних витрат ресурсів, їх заощаджування.

Основне завдання логістики — досягнення з найменшими витратами максимальної пристосованості підприємств закладів чи фірм до мінливих ринкових умов, отримання переваг перед конкурентами, підвищення ринкової долі й прибутку.

Логістика дозволяє оптимізувати функціонування матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, скоротити часовий інтервал між придбанням сировини й напівфабрикатів і поставкою готового продукту споживачеві, сприяє різкому скороченню матеріальних запасів.

Найбільш важливою метою, що переслідує підприємство, заклад чи фірма, створивши службу логістики або ставлячи завдання, які вирішуються із її допомогою, — це економія витрат. Зменшення витрат сприяє зниженню собівартості продукції та, в кінцевому результаті, підвищує рентабельність діяльності, що є важливим в конкурентній боротьбі.

При впровадженні логістики необхідно притримуватися таких основних принципів.

1) Реалізація принципу системного підходу — оптимізація матеріального потоку можлива в межах одного підприємства, закладу і навіть його підрозділів, але максимальний ефект можна отримати тільки тоді, коли оптимізується сукупний матеріальний потік, починаючи від первинного джерела сировини до кінцевого споживача.

2) Головне при організації матеріального потоку — це врахування потреб ринку (на етапі планування та організації матеріального потоку досліджують потреби ринку, роблять розрахунки можливих обсягів продаж товару, щоб переконатися, що окупляться витрати на виробництво цього товару, і є можливість отримати прибуток, досягнення якого є основною метою логістичної системи).

3) Пріоритет розподілу товарів над їх виробництвом (важливіше спланувати і передбачити розподіл і збут товарів, ніж їх виготовлення, оскільки непотрібні товари не знайдуть свого споживача або будуть продані за зниженою ціною, що може призвести до збитків і не дозволить почати новий логістичний цикл без додаткових витрат).

4) Необхідність встановлення оптимального рівня обслуговування клієнтів (чим вищий рівень обслуговування, тим більші витрати на виготовлення і доставку товарів споживачу, а, отже, і вища ціна товарів; тому варто обирати обґрунтоване компромісне рішення за рівнем обслуговування: він повинен бути не дуже низьким, щоб не втратити клієнтів і не занадто високим, щоб витрати не були надмірними).

5) Аналіз логістичного ланцюга потрібно вести з кінця процесу, у напрямку, зворотному матеріальному потоку, а кожна логістична операція в ланцюзі повинна проектуватися так, щоб якнайкраще відповідати потребам і умовам наступних операцій (у напрямку матеріального потоку).

6) Під час вдосконалення або проектування будь-якої окремої ланки логістичного ланцюга варто розглядати не ізольовано цю ланку, а весь логістичний ланцюг і проаналізувати, як зміни в одній ланці логістичного ланцюга вплинуть на весь матеріальний потік і загальні результати логістичного процесу.

7) Розрахунки вартості кожної логістичної операції здійснюються як у матеріальній підсистемі матеріального потоку, так і в підсистемі його інформаційного забезпечення, що використовується в техніко-економічних обґрунтуваннях.

8) Вибір варіантів логістичної системи на підставі порівняння їх техніко-економічних показників.

9) Відповідність всіх рішень планування та організації матеріальних потоків загальній стратегії підприємства чи закладу.

10) Розробка інформаційного забезпечення логістики (наявність і використання найбільш повної інформації про товари, матеріальні потоки, виробників і споживачів товарів, логістичних посередників, закони, нормативні акти і т.д.).

11) Під час організації та здійснення матеріальних потоків необхідно створювати і підтримувати ділові, партнерські відносини з іншими підприємствами — учасниками логістичного ланцюга — на основі врахування взаємних інтересів і компромісів.

12) Облік логістичних витрат протягом усього логістичного ланцюга (одна із основних завдань логістики — мінімізація сукупних витрат при доведенні матеріального потоку від первинного джерела до кінцевого споживача).

Як свідчить світовий досвід, завдячуючи логістиці підприємства, фірми, компанії, корпорації забезпечують високу конкурентоспроможність своєї продукції, послуг за рахунок:

- орієнтації на індивідуальні запити споживачів;
- оптимізації витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією товарів;
- підвищення якості продукції і сервісу впродовж всього ланцюга створення вартості.

Підприємство, що не приділяє увагу правильній організації логістики, зіштовхнеться з неминучими наслідками цього, а саме:

◆ підвищенням собівартості продукції та зниженням рентабельності виробництва;

◆ з ростом собівартості продукції підприємство втрачає конкурентоспроможність, частку на ринку, прибуток;

◆ невідповідністю товарних запасів потребам виробництва, що призводить до занадто високого чи занадто низького рівня запасів, а в результаті — простої виробництва чи незадоволеній попиту або замороження коштів у вигляді запасів;

◆ низькою якістю обслуговування споживачів, що веде до втрати клієнтів і, отже, частки на ринку.

По даним Європейської логістичної асоціації, застосування логістичних розробок дозволяє скоротити час виробництва товарів в середньому на 25 %, знизити собівартість виробництва продукції до 30 %, скоротити обсяги матеріально-технічних запасів від 30 до 70 %.

Таким чином, можна сформулювати складові економічного ефекту від впровадження логістики:

✓ зменшення запасів і відповідно зменшення витрат на їх утримання (площі і устаткування для зберігання запасів, персонал, втрати при зберіганні, можливість псування та крадіжок);

✓ зменшення потреби та вивільнення обігових коштів (як правило, від 10 до 50% обігового капіталу підприємства витрачається для створення запасів);

✓ зменшення транспортних витрат;

✓ скорочення витрат ручної праці і відповідно витрат на вантажо-переробку;

✓ скорочення тривалості проходження товарів від виробника до споживача.

Отже, логістика — практичний інструмент бізнесу, інструмент скорочення витрат. Правильне використання підходів логістики допомагає виявити дійові джерела підвищення рентабельності вкладеного капіталу. Впровадження логістики дозволяє практично ліквідувати або значно скоротити усі види запасів матеріальних ресурсів у сфері виробництва та обігу продукції, прискорити оборотність оборотних засобів підприємства, знизити собівартість продукції та витрати, забезпечити найбільш повне задоволення потреб споживачів у якісній продукції, термінах її доставки і після сервісного обслуговуванні. Логістика забезпечує гнучкість та динамічність підприємству чи фірмі, що є ключовим фактором у конкурентній боротьбі.

Тому логістика займає визначальне місце в управлінні підприємствами і є об'єктивною необхідністю і перспективним напрямком в розвитку підприємств.

Як відзначають фахівці, найширше логістику вивчають в США, найбільш повно використовують в Німеччині, а найбільші вигоди отримують у Японії, оскільки там логістика вплетена у філософію, етику виробництва, яка культивується на рівні країни і кожної фірми із покоління в покоління. Отож, логістика дає найбільший ефект, якщо її розглядати як принципово нову філософію управління.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ



1. Етимологія терміна «логістика».
2. Коли зародилася наука про логістику і хто є її засновником?
3. Охарактеризуйте основні історичні періоди розвитку логістики.
4. Особливості логістики у військовій сфері і логістики в сфері економіки.
5. Охарактеризуйте основні стадії розвитку логістики.
6. Обґрунтуйте потенціал сучасного етапу розвитку логістики.
7. Наведіть відомі вам визначення поняття логістики.
8. За якими класифікаційними аспектами розрізняють визначення логістики.
9. Дайте визначення матеріального потоку.
10. У якому стані можуть перебувати матеріальні потоки?
11. У яких формах може існувати матеріальний потік?
12. Якими основними показниками характеризуються матеріальні потоки і яка залежність між ними?
13. Які фактори впливають на показники матеріальних потоків?
14. Назвіть одиниці виміру матеріального потоку.
15. Для чого необхідне вивчення матеріального потоку?
16. Перелічіть основні класифікаційні ознаки і види матеріальних потоків.

17. Дайте визначення інформаційного потоку.
18. У яких формах може існувати інформаційний потік?
19. Дайте визначення сервісного потоку.
20. Які види сервісного потоку?
21. Дайте визначення фінансового потоку.
22. Дайте визначення поняттю «логістична операція». Як класифікуються логістичні операції?
23. Дайте визначення логістичного каналу і логістичного ланцюга. Яка різниця між ними?
24. Які головні ланки виділяють у логістичному ланцюзі?
25. Що таке логістична мережа?
26. Розкрийте зміст сучасних концептуальних положень логістики.
27. У чому полягає головна мета логістики?
28. Перелічіть основні завдання логістики.
29. Які функції виконує логістика? Розкрийте їх зміст.
30. У чому полягає новизна логістичного підходу в управлінні ресурсами?
31. У чому полягає сутність системного підходу?
32. Дайте визначення логістичної системи. У чому полягає її головна мета?
33. Охарактеризуйте властивості логістичних систем.
34. Як виділити межі логістичної системи?
35. На які типи поділяються логістичні системи за принципом просторового обмеження?
36. Розкрийте сутність макрологістичних систем.
37. Охарактеризуйте мікрологістичну систему та її підсистеми.
38. Як класифікуються логістичні системи залежно від виду логістичних ланцюгів?
39. Обґрунтуйте зв'язок логістики і конкурентоспроможності.

Розділ 2

МОДЕЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

2.1. ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Сьогодні логістика як науковий напрямок розширює межі свого застосування і виокремлюється в спеціальну дисципліну, тісно пов'язану з математикою, кібернетикою, статистикою та певними економічними науками. Здійснюються спроби подальшого розширення сфери застосування логістики шляхом виділення таких об'єктів її дослідження як трудових, енергетичних та інших потоків, які присутні в економічних системах.

Теоретичні положення і конкретні рекомендації логістики активно впроваджуються в практичну діяльність фірм і компаній у багатьох країнах. Актуальним є впровадження логістики як наукової основи управління потоковими процесами у ресторанному бізнесі.

Необхідність застосування логістики пояснюється рядом причин, серед яких виділимо дві основні. *Перша причина* — розвиток конкуренції, викликаний переходом від ринку продавця до ринку покупця. З 90-х років в країнах з розвинутою ринковою економікою виробники і споживачі продукції надають серйозного значення створенню спеціальних систем, що дозволяють оптимізувати управління матеріальними потоками. Системи розподілу, як правило, не планувалися. Виробництво, збут продукції закладів ресторанного господарства працювали без тісної ув'язки один з одним. Система управління процесами руху товару була слабкою. Реальних зв'язків між різними взаємозв'язаними функціями не було. Така неувага до сфери управління матеріальними потоками пояснювалася тим, що основний потенціал конкурентоспроможності створювався в цей період за рахунок розширення і вдосконалення виробництва.

Проте до початку 2000-х років резерви підвищення цього потенціалу безпосередньо у виробництві були істотно вичерпані. Це виклика-

ло необхідність пошуку нетрадиційних шляхів створення конкурентних переваг. Заклади ресторанного господарства стали приділяти все більше уваги не тільки самому товару, а його якості.

Одним із напрямів забезпечення високої конкуренто-спроможності продукції закладів ресторанного господарства стало логістично організоване їх постачання. При цьому собівартість сировини та напівфабрикатів, які доставляються кінцевому закладові, виявилася нижчою за собівартість того ж товару, що пройшов по традиційному шляху. Різниця, що з'являється, забезпечує учасникам конкурентні переваги, залежні не від величини капітальних вкладень, а від уміння правильно організувати логістичний процес.

Крім того, постачальники, використовуючи логістику, можуть гарантувати постачання точно в термін потрібної кількості товару необхідної якості і представляють для закладів ресторанного господарства набагато більшу цінність, чим постачальники, які подібних гарантій надійності не забезпечують.

Таким чином, конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства, що застосовують логістику, забезпечується за рахунок:

- зниження собівартості товару;
- підвищення надійності і якості постачань (гарантовані терміни, відсутність браку, можливість постачання необхідними партіями і т. п.).

Друга причина можливості застосування логістики в ресторанному господарстві обумовлена сучасними досягненнями науково-технічного прогресу. Створення і масове використання засобів обчислювальної техніки забезпечила могутній розвиток інформаційних систем як на рівні окремих закладів, так із зовнішнім середовищем.

Досягнення науково-технічної революції прискорює консолідацію системи логістики ресторанного господарства в єдине ціле. Перш за все цьому сприяє розвиток системи обробки замовлень, заснований на потужних комп'ютерах, розвиненій базі даних і системі передачі інформації.

Логістика ресторанного господарства лягає в основу економічної стратегії закладів, коли процес логістики використовується як знаряддя в конкурентній боротьбі і розглядається як управлінська логіка для реалізації планування, організації, управління і регулювання рухом ресторанного продукту від первинного джерела до кінцевого споживача.

Логістика стала визначати стратегію в цілому, а не тільки мінімізувати витрати. Необхідність підвищення якості продукції, що дозволяє витримувати конкуренцію на зовнішньому ринку, привела до того, що заклади ресторанного господарства вимушені підвищувати якість обслуговування споживачів.

Такий підхід дозволяє забезпечити тісну координацію логістичного забезпечення ринку і виробничої стратегії. Якщо цієї координації вдається досягти, то результатом її є:

- необхідний асортимент запасів сировини в необхідному місці, в необхідний час;
- координація складського господарства і вимог до упаковки з вимогами виробництва, що дозволяє мінімізувати витрати сировини, понизити запаси у виробництві;
- і нарешті, синхронізація замовлень, виробництва і обслуговування споживачів.

Логістика ресторанного господарства — область діяльності, до якої державний і приватний сектори виявляють зростаючу зацікавленість. Вона набуває все більшого практичного значення.

На практиці, що є характерним для ресторанного господарства, традиційні цілі логістики часто вступають в конфлікт з цілями маркетингу і виробництва. Так, скорочення запасів готової продукції не завжди зручно для закладів, оскільки можуть виникнути втрати продаж із-за відсутності продукції. Відділи матеріально-технічного забезпечення не зацікавлені у скороченні витрат на запаси закладу, щоб не було перебоїв у виробництві.

На систему логістики істотний вплив роблять структурні зміни на транспорті, ціни на паливо і інші матеріальні ресурси, науково-технічний прогрес, досягнення в устаткуванні та обладнанні ресторанного господарства, а також ресторанна мода та тенденції ресторанного бізнесу.

2.2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ЛОГІСТИКА У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ» ТА ЇЇ ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБЛАСТІ

Метою дисципліни «Логістика у ресторанному господарстві» є формування вмінь та навичок щодо ефективного управління матеріальними, сервісними, фінансовими та інформаційними потоками закладів ресторанного господарства на основі концепцій та принципів логістики.

Для досягнення цієї мети перед майбутніми фахівцями ставляться такі основні завдання:

- опанування методичним інструментарієм розробки та реалізації стратегії і тактики логістики у ресторанному господарстві;
- формування теоретичних знань зі створення інтегрованої системи регулювання і контролю матеріальних, фінансових, сервісних і інформаційних потоків, що забезпечує досягненню стратегічних, тактичних і операційних цілей закладу ресторанного господарства;
- оволодіння практичними принципами управління загальним логістичним процесом з метою запобігання нераціонального витрачання товарних, фінансових ресурсів.

Предметом дисципліни «Логістика у ресторанному господарстві» є оптимізація матеріальних, сервісних, інформаційних та фінансових потоків у закладах ресторанного господарства.

Завдання логістики у ресторанному господарстві:

- ◆ визначити теоретичну концепцію логістичної системи у ресторанному господарстві;
- ◆ раціональне формування господарських зв'язків та системи постачання;
- ◆ оптимізація усіх видів запасів на всіх стадіях технологічного процесу;
- ◆ здійснення наскрізного контролю за потоковими процесами: регулювання і контроль матеріальних, сервісних, фінансових і інформаційних потоків з метою запобігання нераціонального витрачання товарних, фінансових та трудових ресурсів;
- ◆ оптимізація технічної й технологічної структури закладів;
- ◆ визначення стратегії й технології фізичного переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів, готової продукції;
- ◆ максимальне скорочення тривалості зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції та тривалості перевезень.

Логістика у ресторанному господарстві спрямована на координацію й удосконалення господарської діяльності, пов'язаної з управлінням поточними процесами в межах закладу або корпоративної групи закладів (мережі закладів та компанії). В економічній літературі найбільш розповсюдженим принципом структуризації логістики є характер господарської діяльності. Відповідно до цього принципу виділяють такі види логістики: закупівельну, виробничу, збутову (розподільчу), транспортну, інформаційну і т.д.

При цьому транспортна логістика, власне кажучи, є складовою частиною перших трьох, однак іноді фахівці, щоб підкреслити важливість і складність процесів транспортування матеріальних ресурсів, поєднують ці процеси та їх вивчення в особливий розділ. Однак, на наш погляд, в цьому випадку коректніше вести мову не про види логістики, а про її функціональні області. Зазначені сфери застосування логістики будуть розглянуті нами докладніше в наступних розділах.

Функції логістики ресторанного господарства включають управління матеріальним потоком, починаючи від постачання сировини і закінчуючи постачанням готової продукції кінцевому споживачеві, а також управління інформаційним потоком, що супроводжує рух продукції. Тому можна виділити такі **функціональні області** логістики у ресторанному господарстві (рис. 2.1):

1. Запаси. Запаси дозволяють економічно і ефективно функціонувати всій системі ресторанного господарства:

- з позицій логістики сировина може бути зосереджена у вигляді запасів безпосередньо у виробника, або у посередника — постачальника та мінімальні запаси формуються у самих закладах;

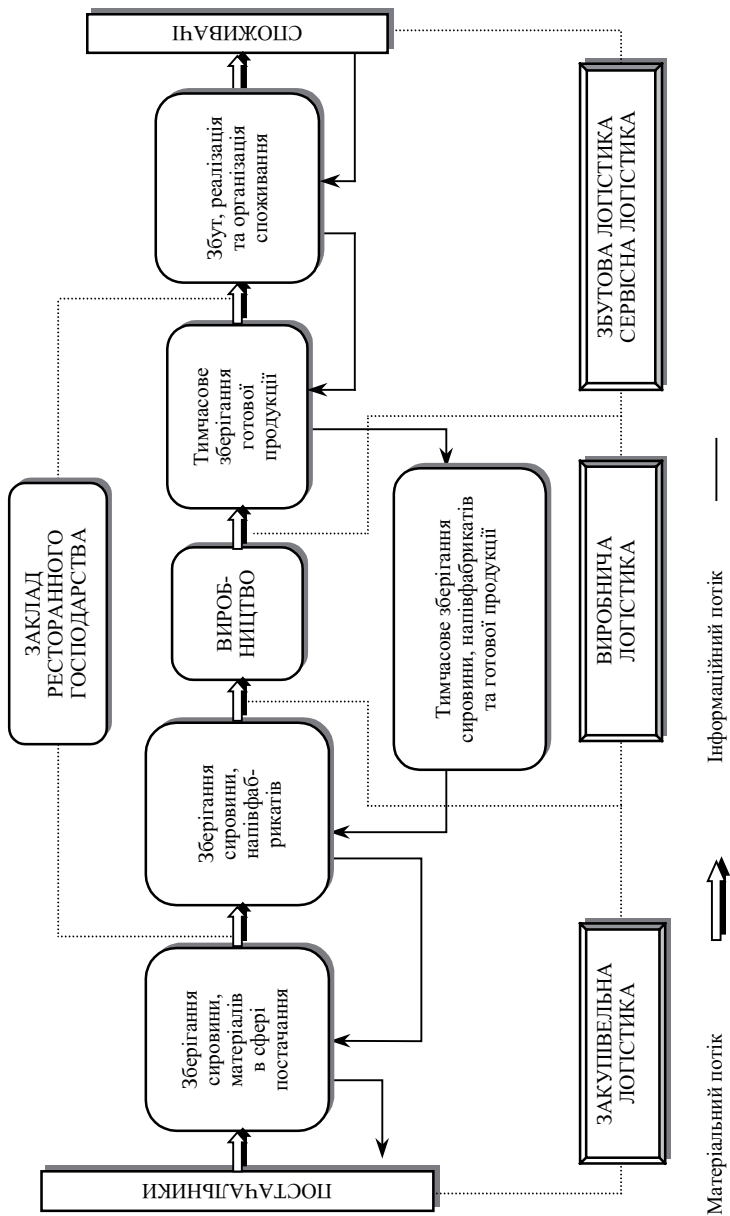


Рис. 2.1. Функціональна структура логістики у ресторанному господарстві

- величина виробничих запасів повинна бути оптимальна для всієї системи.

Запаси сировини і готової продукції дозволяють даній системі швидко реагувати на зміни попиту і забезпечують рівномірність роботи закладу.

2. Транспорт. Включає при логістичному підході не тільки перевезення сировини від виробника чи постачальника рестораторові, але й готову продукцію для реалізації у власній мережі та збуту іншим.

3. Складське господарство. Включає розміщення сировини, продукції та предметів матеріально-технічного призначення в складських приміщеннях для зберігання та управління складськими процесами.

4. Виробництво. Підрозділи логістики, які обслуговують процес виробництва, повинні не тільки визначати його потреби, але і бути здатними згладжувати коливання попиту і пропозиції.

5. Збут. Ресторанний бізнес являє собою особливу сферу бізнесу, де поєднуються виробництво продукції, її реалізація споживачам та надання послуг. Саме тому вибір стратегії збуту в ресторанному бізнесі потребує спеціального підходу.

6. Сервіс. Логістика обслуговування споживача підносить до глобального зобов'язання задовольнити потреби споживача за допомогою сервісу найвищої якості.

7. Кадри. Важливий складовий елемент системи логістики. Їх підбору і підготовці надається велике значення.

8. Інформація. Будь-яка логістична система управляється за допомогою інформаційної і контролюючої підсистем. Ці підсистеми передають замовлення на виробництво, постачальникам, підтримують рівень запасів тощо.

2.3. МОДЕЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТА ЗМІСТ ЛОГІСТИЧНОГО ЛАНЦЮГА У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Характеризуючи ситуацію у ресторанному бізнесі України можна сказати: «Ринок стрімко розвивається». По оцінкам спеціалістів, український ресторанний ринок зростає кожний рік на 10-12 % (залежно від регіону). При цьому покращується рівень професіоналізму самих рестораторів. Із збільшенням ринку ресторанних послуг і ростом професіоналізму конкуренція стає більш жорсткою.

Тому з погляду власника функціонування закладів ресторанного господарства повинні відповідати трьом ключовим показникам:

1) **сервіс** — забезпечення процесу логістики таким чином, щоб при будь-яких обставинах увесь запропонований асортимент був у наявності та доступний споживачеві;

2) **стабільність** — забезпечення виробничих процесів таким чином, щоб незалежно від місця розташування закладу і часу стандарти якості, смакові показники запропонованої продукції та стандарти обслуговування були однаково високі;

3) **прибутковість** — ріст і розвиток мережі з орієнтацією на успіх.

За даними авторитетного французького дослідного центру «Інституту Ватель», при раціональній організації виробничих процесів мінімально досяжний рівень рентабельності ресторанного бізнесу становить 30–40 % від щомісячного товарообігу. Це та границя, що дозволяє розвивати мережу за рахунок внутрішніх резервів без залучення додаткових інвестицій з боку.

Тому важливою є розробка моделі логістики або логістичної системи у ресторанному господарстві. Що необхідно враховувати при розробці моделі логістики? Число і розміщення виробничих одиниць (закладів, комплексів і т.п.), кількість і розміщення складів-постачальників, транспортні моделі, зв'язок і інформаційну систему.

При оцінці створеної моделі логістичної системи необхідно користуватися такими критеріями, як мінімізація витрат, максимізація прибутку або мінімізація ризику. Американські економісти вважають, що не існує універсальної моделі, здатної враховувати всі змінні, всі ситуації і всі можливі сценарії. Така універсальна модель ніколи не буде розроблена і прагнути до цього марно.

Необхідно відзначити, що багато цікавих досліджень починаються тоді, коли в логістичній моделі з'являються практичні дані. Дослідження логістики ресторанного господарства слід оцінювати не тільки по математичним формулюванням, але і по здатності її знайти практичне застосування.

Важливою областю дослідження є розробка моделей запасів, моделей ухвалення рішень, моделі мережевого розміщення закладів ресторанного господарства та ін.

До теперішнього часу вагомий вплив приділявся окремим функціям — розміщенню і вибору транспорту, оптимізації запасів, маршрутизації, а також спроба об'єднати ці моделі і проаналізувати компроміси. Тому розробка об'єднаних моделей декількох логістичних функцій представляє особливий інтерес для дослідження.

Наприклад, в багатьох великих закладах ресторанного господарства, де відсутня логістична система, відповідальність за запаси і транспортування може бути відповідно функцією виробництва і збуту, і рішення перших можуть прийматися без урахування останніх. У логістичній системі всі види діяльності взаємозв'язані; і при прийнятті рішення повинні бути враховані негативні і позитивні сторони різних функціональних областей організації роботи ресторанного господарства.

Принципи логістичного підходу вимагають інтеграції матеріально-технічного забезпечення, виробництва, транспорту, збуту і передачі інформації про рух товарно-матеріальних цінностей в єдину систему, в

якій робота одних елементів системи впливає на роботу й ефективність інших елементів. Системний підхід передбачає оптимізацію усієї системи, а не окремих її частин.

Логістична система може працювати як усередині виробництва, здійснюючи внутрішньовиробничі перевезення в межах закладів ресторанного господарства однієї мережі, так і зв'язуючи економічні райони, постачальників і споживачів.

Логістика у ресторанному господарстві розглядається в *двох аспектах*: управлінському і технологічному. При організації управління постачанням просування матеріального потоку і забезпечення збуту є предметом організаційного управління.

При вдосконаленні технологій транспортних перевезень, складського господарства, виробничого процесу, збуту продукції, інформаційного забезпечення, оптимізуються витрати на ефективне функціонування кожної з цих служб, тоді оптимізація стає предметом технологічного процесу.

Отже, моделювання припускає проведення аналізу новацій будь-якого виду діяльності логістики з урахуванням загальних витрат системи. Комплексний аналіз логістики дозволяє визначити пропорції системи і ефективність вартісних характеристик цих пропорцій, виробити управлінську політику. Системний аналіз допомагає функціонуванню і підвищенню ефективності системи логістики ресторанного господарства, оскільки результатом його є нові концепції, впровадження нових технологій і устаткування. Корінна перебудова, реорганізація і реконструкція спричиняють за собою істотні витрати.

Структура мікрологістичної системи з виділенням основних підсистем у ресторанному господарстві наведена на рис. 2.2.

Це найпростіший випадок, коли логістична система характеризується як система з прямими зв'язками, логістичний ланцюг складається із постачальника, виробника ресторанного продукту і послуг та споживача.

У логістичному ланцюзі, яким проходять матеріальний та інформаційний потоки від постачальника до споживача, виділяють такі головні ланки (рис. 2.1):

- постачання матеріалів, сировини і напівфабрикатів;
- зберігання продукції та сировини;
- виробництво кулінарної продукції;
- збут та реалізація готової продукції, включаючи відправлення по різним каналам;
- організація споживання готової продукції.

У реальних умовах господарювання існує велика кількість логістичних посередників, широкий асортимент матеріальних ресурсів, які використовуються у виробництві кулінарної продукції, і розгалужені збутові мережі. Як наслідок можуть формуватися складні логістичні ланцюги взаємопов'язаних ланок, які поєднують кілька логістичних ланцюгів, так звані логістичні мережі.

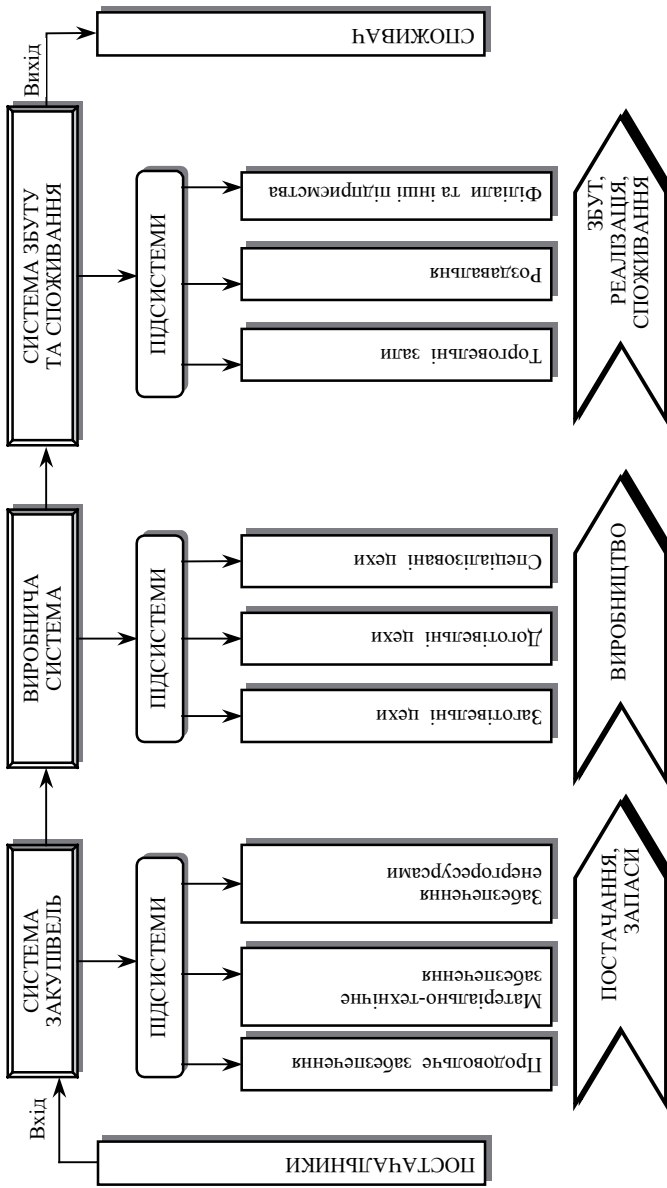


Рис. 2.2. Структура мікрологістичної системи з виділенням основних підсистем у ресторанному господарстві

Кожна ланка логістичного ланцюга включає свої елементи, що в сукупності утворить матеріальну основу логістики. До матеріальних елементів логістики під'єднуються транспортні засоби, складське господарство, засоби зв'язку й керування. Логістична система, природно, охоплює кадри, тобто тих працівників, які виконують всі послідовні операції.

2.4. ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Управління потоковими процесами, їх перетворення й інтеграція є новою формою управління, що перевершує традиційні як за рівнем творчого потенціалу, так і за ефективністю кінцевих результатів. Оптимізація поточкових процесів стала можливою лише завдяки переорієнтації з кількісних критеріїв оцінки господарської діяльності на якісні.

Логістична система не тільки включає функціональні області, але і взаємодіє з управлінськими функціями — планування, організації і контролю:

- логістична система закладів ресторанного господарства для вироблення стратегії, в таких видах діяльності, як планування і виробництво, взаємодіє з функціональними областями: виробництво і технологія, маркетинг, а також фінансування і адміністрування;
- у плануванні логістика робить вплив на виробництво і технологію за допомогою визначення оптимальних умов розміщення закладу ресторанного господарства, планування виробничого процесу, постачальницької мережі, вибору устаткування, транспортної моделі;
- в області маркетингу — логістика визначає канали розподілу, цілі обслуговування споживачів;
- фінансування і адміністрування пов'язані з розробкою інформаційної системи, контролю над запасами і бюджетом;
- виробнича діяльність логістики закладу ресторанного господарства пов'язана з складанням виробничого календарного планування, прогнозом реалізації, обробкою замовлення на сировину та матеріали, диспетчеризацією, управлінням запасами сировини, напівфабрикатів, готової продукції і іншими функціями.

Процес виробництва взаємодіє з системою логістики по двох напрямках.

По-перше, виробництво повинно регулярно і вчасно забезпечувати систему збуту готовою кулінарною продукцією та купівельними товарами і, що особливо важливо, задовольняти спонтанні потреби, незалежно від того, чи є продукція стандартною, фірмовою, замовною або спеціальною.

По-друге, виробництво залежить від системи матеріального забезпечення в частині сировини, матеріалів, напівфабрикатів в певній кількості і певної якості.

Ці процеси певним чином супроводжуються матеріальним забезпеченням, завданням якого є повне задоволення потреб виробництва. Взаємозв'язок цих двох процесів стає необхідним при виконанні термінового замовлення або нового виду продукції. Тоді мобільність, гнучкість системи забезпечення процесу виробництва визначають успіх справи.

Виробничий процес у ресторанному господарстві не може успішно протікати в умовах ринкової ізоляції, тому керівник повинен впливати не тільки на організацію даного процесу, але і приймати рішення по управлінню виробництвом з урахуванням стану системи збуту, яка є сполучною ланкою між маркетингом і виробництвом. Від її стану залежить, наскільки успішно заклад підтримуватиме баланс між виробництвом і реалізацією.

Нестабільні, нескоординовані замовлення викликають небажані витрати в процесі виробництва. Тому деякі заклади, компанії беруть за правило підтримку рівня складських запасів, сировини, напівфабрикатів та готової продукції відповідно до рівня реалізації.

Особливий вплив на систему логістики роблять політика і тактика маркетингу. Вимоги маркетингу визначають сервісні межі, в рамках яких діє система логістики. Тактика маркетингу безпосередньо впливає на витратні показники логістики.

Маркетинг визначає асортиментну спеціалізацію виробництва, яка у свою чергу істотно впливає на систему логістики. Чим більший асортимент продукції, що випускається, тим складніше у всіх сферах виробництва, обробки замовлень, контролю запасів та постачання. Асортимент продукції може розроблятися з урахуванням проблем її реалізації або без їх урахування.

Наприклад, модифікація асортименту продукції може відбуватися за рахунок застосування різних форм подачі кулінарної продукції. Такий підхід знижує асортимент сировини, напівфабрикатів, необхідних для виробництва.

Впровадження у виробництво нової кулінарної продукції зазвичай приводить до появи непередбачуваних витрат. Виникає потреба в абсолютно нових ресурсах, затвердженні нормативної документації. Для закладу ресторанного господарства одні і ті ж продукти чи кулінарна продукція, але в іншій комбінації та формі подачі, є фактично новою асортиментною одиницею.

Розширення асортименту ускладнює завдання, поставлені перед виробництвом, управлінням запасами по зниженню витрат. В зв'язку з цим цікаво порівняти асортиментну політику американських і японських компаній. Японські виробники випускають обмежене число про-

дукції та напівфабрикатів. Деякі готові вироби та напівфабрикати, що є стандартними, індивідуалізуються безпосередньо перед реалізацією самими дистриб'юторами, а не виробниками.

Американські виробники забезпечують споживачів широким вибором асортименту, які можуть бути виконані по специфікації замовника. Така асортиментна політика приводить до зростання витрат по підтримці високого рівня запасів, підвищує складність внутрішнього планування закладу ресторанного господарства, організації і контролю за якістю.

Маркетинг визначає також чіткі межі реалізації продукції з боку вимог сервісного обслуговування. Якість обслуговування визначається наступним моментами: швидкість доставки; надійність термінів постачання; здатність системи до негайного задоволення попиту.

Здатність системи задовольняти попит і швидкість задоволення попиту взаємозв'язані: негайна реалізація попиту означає швидку доставку. Звичайно, якісне обслуговування закладів ресторанного господарства постачальниками досягається за допомогою зменшення часу транспортування і передачі замовлення рестораторові в потрібній кількості і в потрібний час. Ці моменти сприяють підвищенню витрат фірм і закладів ресторанного господарства.

Вартісний аналіз логістики ресторанного господарства часто робиться для пошуку шляхів зниження витрат в більш менш певному ринковому просторі, але зміни, що відбуваються в системі під впливом цього аналізу, мають важливе значення для логістики. Наприклад, прагнення понизити витрати за рахунок зниження рівня запасів, зміни умов доставки продукції може вплинути на якість обслуговування споживачів.

Деталізований і якісний аналіз системи логістики ресторанного господарства дозволяє чіткіше визначити цілі і завдання збуту продукції. У цьому плані системний аналіз логістики є інструментом маркетингу, що дозволяє визначати і підтримувати стандарти обслуговування.

Не можна також упускати з уваги вплив логістики на допоміжні функції, такі, як форма подачі, дизайн, упаковка і т.д. Якщо раніше дизайн продукції був орієнтований на існуючу технологію виробництва, то зараз — на потребу маркетингу (розширення продаж, задоволення естетичних і інших вимог клієнта). В даний час дизайн покликаний конструювати продукцію так, щоб її було легко реалізовувати, перевозити, або щоб її легко можна було модифікувати відповідно до вимог споживачів та рестораторів.

Таким чином, практика розвинених країн свідчить, що бути конкурентоспроможним можна лише тоді, коли заклади ресторанного господарства постійно вдосконалюють свою діяльність. Важливим при цьому є застосування логістики, яка використовується як знаряддя в конкурентній боротьбі і розглядається як управлінська логіка для реа-

лізації планування, організації, управління і регулювання рухом ресторанного продукту від первинного джерела до кінцевого споживача.

Необхідно також враховувати, що логістика ресторанного господарства має свої специфічні особливості, вони різні по структурі у закладах різної потужності, функціям, складському господарству, транспортній моделі і так далі, а також і стратегії їх функціонування.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ



1. Причини можливості застосування логістики у ресторанному господарстві.
2. У чому полягають особливості застосування логістики у ресторанному господарстві.
3. Яка мета і предмет вивчення дисципліни «Логістика у ресторанному господарстві»
4. Основні завдання, що стоять перед логістикою у ресторанному господарстві?
5. Які функції виконує логістика у ресторанному господарстві?
6. Функціональні сфери логістики у ресторанному господарстві.
7. Які основні критерії при моделюванні логістичної системи у ресторанному господарстві.
8. У чому особливість управлінського й технологічного аспекту у логістиці ресторанного господарства.
9. Яка структура мікрологістичної системи у ресторанному господарстві.
10. Зміст логістичного ланцюга у ресторанному господарстві.
11. У чому особливості логістичного управління у ресторанному господарстві?
12. Наведіть орієнтації процесу логістичного управління.
13. Окресліть логістику як фактор підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства.

Розділ 3

ЛОГІСТИКА ПОСТАЧАННЯ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

3.1. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ЛОГІСТИКИ ПОСТАЧАННЯ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Процес постачання у закладах ресторанного господарства надзвичайно важливий і визначає:

- ◆ ефективність, ритмічність, гнучкість, мобільність Виробництва
- ◆ рівень і структуру витрат діяльності
- ◆ стійкість конкурентних позицій закладу.

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

Логістика постачання у ресторанному господарстві — це сфера управління матеріальними потоками у процесі забезпечення закладів матеріальними ресурсами.

Метою логістики постачання є адекватне і повне задоволення потреб виробництва у певних матеріальних ресурсах (сировині, напівфабрикатах та матеріалах) з *максимально можливою економічною ефективністю*.

Ця мета досягається рішенням ряду завдань, які можна згрупувати таким чином:

- 1) дотримання обґрунтованих строків закупівлі матеріальних ресурсів: сировини, напівфабрикатів та матеріалів.
- 2) забезпечення відповідності кількості поставок потребам у них.
- 3) дотримання вимог виробництва по якості сировини, напівфабрикатів і матеріалів.

Без закупівельної логістики неможлива нормальна діяльність закладів. Вона є сполучною ланкою між різними товаровиробниками і координаторами їхньої роботи.

Закупівельна логістика виконує наступні функції:

- ◆ формування стратегії закупівлі матеріальних ресурсів і прогнозування потреби в них;

- ◆ одержання й оцінка пропозицій від потенційних постачальників;
- ◆ вибір постачальників;
- ◆ визначення потреб у матеріальних ресурсах і розрахунок кількості сировини і матеріалів, що замовляють;
- ◆ узгодження ціни та укладання договору на поставку;
- ◆ формування замовлення;
- ◆ контроль за кількістю, якістю товарів та строками поставок;
- ◆ вхідний контроль якості матеріальних ресурсів і їхнє розміщення;
- ◆ доведення матеріальних ресурсів до виробничих підрозділів;
- ◆ підтримка на нормативному рівні запасів матеріальних ресурсів.

В умовах функціонування логістичної системи у закладах ресторанного господарства необхідно дотримуватися правила, яке полягає в тому, що розрахунки всіх параметрів виробничо-господарської діяльності потрібно вести у зворотному напрямку, тобто від запланованої реалізації страв, кулінарних та кондитерських виробів до вхідних сировини, напівфабрикатів та матеріалів.

Ланцюг *постачання* — *виробництво* — *збут* повинен будуватися на сучасній концепції маркетингу:

1. Розробка стратегії збуту.
2. Розробка стратегії розвитку виробництва.
3. Розробка стратегії постачання.

Однак принцип інформаційного протипотоку не означає, що збут і виробництво пасивно диктують свої умови постачанню. Постачання істотно впливає на конкурентноздатність продукції закладу не тільки шляхом скорочення витрат і своєчасності виконання замовлень виробництва. Постачання здійснює безпосередній вплив на якість продукції, а також на формування асортименту, оскільки є безпосереднім джерелом інформації про ринок конкуруючої сировини, матеріалів і можливості постачальників.

3.2. ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИКИ ПОСТАЧАННЯ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Стратегічним напрямком діяльності закладів ресторанного господарства є постачання. Рациональна організація закупівлі матеріальних ресурсів забезпечує якість виробництва, реалізації та організації споживання кулінарної продукції у закладах ресторанного господарства.

Особливість функціонування закладів ресторанного господарства полягає в тому, що вони працюють із надзвичайно широким асортиментом продуктів, напівфабрикатів, готової продукції, спецій, різних матеріалів,

які потрібні у більшості випадків в невеликих кількостях і багато з них мають нетривалий термін зберігання. Сьогодні в центральних містах можна придбати практично будь-які продукти для меню закладу, однак у регіонах, перш ніж планувати страви, обов'язково потрібно з'ясувати, наскільки реально одержувати необхідні інгредієнти для них.

Сьогодні в Україні багато закладів ресторанного господарства закупають продукти у розрізних поставальників. Самим головним критерієм вибору поставальника є запропонована їм ціна.

Деякі заклади ресторанного господарства прагнуть максимально спростити своїх функції та операції, що пов'язані із закупівлею продуктів та матеріалів, разом з тим забезпечити найкраще співвідношення показників «якість/ціна». Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є скорочення кількості поставальників та використання послуг оптових фірм, що спеціалізуються на товаропостачанні закладів ресторанного господарства.

Найбільш радикальним і дійовим способом скорочення витрат є *логістичний аутсорсінг*, яким давно користуються майже усе західні компанії. Outsourcing (англ.) — використання зовнішніх (матеріальних, інтелектуальних, трудових) ресурсів; відмова від власного бізнес-процесу і отримання послуг по реалізації бізнес-процесу у іншій організації. Таким чином, «логістичний аутсорсінг» означає отримання «на стороні» послуг по транспортуванні товарів, їх складування і всі бізнес-процеси, пов'язані з цими операціями.

На заході багато фірм та компаній ресторанного господарства користуються послугами сторонніх організацій, зайнятих поставанням. Більшість цих фірм укладають угоди з оптовими компаніями на доставку усіх необхідних продуктів до власних закладів.

Нині оптові фірми, що спеціалізуються на поставанні закладів ресторанного господарства, не обмежують свою діяльність лише функціями поставання товарів за замовленнями. Вони пропонують різні форми додаткового обслуговування, що допомагає закладам розширити асортимент страв, підвищувати якість обслуговування споживачів, товарооборот та рентабельність закладу тощо.

Взаємозв'язок «замовник-поставальник» переходить на якісно новий рівень партнерського співробітництва.

Основні завдання, які ставлять перед собою спеціалізовані фірми:

1) акумулювати на складах достатній запас товарів, який налічує декілька тисяч асортиментних позицій;

2) забезпечити точно за терміном, кількістю та якістю товарів поставання;

3) постійно пропонувати закладам нові види продуктів, які відповідають сучасним тенденціям розвитку ресторанних технологій.

Засоби комп'ютерної техніки використовуються оптовими фірмами на усіх стадіях їх співробітництва із закладами ресторанного госпо-

дарства, починаючи від прийому замовлення та завершуючи пред'явленням рахунків за доставку товарів.

За умов скорочення до мінімуму запасів товарів у закладах ресторанного господарства оптові фірми змушені, по-перше, збільшувати асортимент товарів; по-друге, забезпечувати доставку у заздалегідь обумовлений день та час.

Для підвищення своєї конкурентоспроможності оптові компанії намагаються запропонувати цілий пакет послуг, включаючи усе — від оперативного реагування на прохання замовника до термінового виконання замовлення при високій культурі обслуговування.

Усе більше російських рестораторів роблять закупівлі продуктів не в дрібних розрізнених постачальників, а у великих спеціалізованих дистриб'юторських компаніях. Але ще далеко не всі компанії поставляють широкий асортимент продукції і тому рестораторам доводиться докуповувати продукти харчування на ринках і в магазинах. Великі асортименти можуть дозволити собі тільки великі компанії. Крім того для закладів ресторанного господарства не так важлива закупівельна ціна продуктів, оскільки націнка в ресторанах понад 100 %, на відміну від 30–40 % у магазинах. Тому при виборі постачальника для рестораторів в першу чергу важливий сервіс, стабільна якість продукції, що поставляється, чітке дотримання певного часу доставки.

Тому дистриб'юторська компанія повинна бути надійною, з різноманітним асортиментом продукції, щоб не докуповувати товар у дрібних постачальників. Коли обсяги закупівель в одній компанії високі, то можна одержати більшу знижку на товар. Взагалі, від довгострокових відносин можна одержати набагато більшу вигоду. Дистриб'юторські компанії завжди готові скорегувати свій прайс-лист і включити в нього ті позиції, які хотіли б бачити конкретні ресторатори. Таким чином, комплексне постачання закладів ресторанного господарства масово використовується на заході, а у нашій країні тільки зараз стає затребуваним. Тому особливо актуальною є закупівельна логістика для закладів ресторанного господарства України.

3.3. ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ЗАКУПІВЛІ

Основними критеріями розробки логістичної політики закупівлі і формування загальної системи закупівельної логістики є:

- оптимальна періодичність постачань;
- оптимальна структура матеріальних потоків;
- мінімальні сукупні логістичні постачальницькі витрати.

Зупинимося детальніше на основних етапах процесу закупівлі:

1. Усвідомлення потреби. Як правило, основним критерієм оптимальності під час розв'язання завдання «зробити або купити» є максимізація прибутку. Тому для прийняття обґрунтованого рішення необхідно порівнювати витрати на власне виробництво продукції чи напівфабрикатів з витратами на їх закупівлю. У той же час практичні розрахунки при вирішенні даного типу завдань ускладнюються тим, що потрібно враховувати вплив великої кількості факторів, значення яких у заданому інтервалі часу можуть істотно коливатися, а саме:

- асортиментна політика закладу, його спеціалізація;
- конкуренція, зміна попиту;
- дотримання термінів постачань;
- ноу-хау у технології та якості;
- виробниче навантаження та збереження робочих місць;
- наявність та рівень виробничих потужностей, гнучкість виробництва;
- кваліфікація персоналу;
- якість продукції;
- інвестиційні ризики.

Крім цього, необхідно враховувати тип закладу ресторанного господарства та організацію виробничого процесу:

✓ повносервісні заклади (ресторани, бари, кафе) прагнуть працювати на авторській, фірмовій продукції, що дозволяє сформувати свій імідж; заклади швидкого обслуговування в основному працюють на напівфабрикатах (власного та промислового виробництва);

✓ самостійне виробництво напівфабрикатів та готової продукції знижує залежність закладу від ринкових коливань;

✓ високу якість і низьку собівартість забезпечить виробник, який спеціалізується на цьому виробництві;

✓ чи потреба у напівфабрикатах достатньо стабільна і велика;

✓ чи можуть напівфабрикати виготовлятися на власному устаткуванні.

Через неповний або нерівний облік факторів впливу остаточне рішення може бути неправильним, що призводить до відповідних наслідків. Оскільки рішення про власне виробництво або постачання зі сторони мають комплексний характер, потрібно ретельно зважити можливі альтернативи.

2. Розробка специфікації продукту. Встановлюються кількісні та якісні показники продуктів (фізико-хімічні показники, технологічні властивості, термічний стан) та вимоги до розфасовки, упаковки, тощо.

3. Розробка заявок для потенційних постачальників.

• формуються вимоги до розмірів, параметрів постачань (термінів постачання, умов оплати тощо), специфікацію на кожен позицію асортименту та певну асортиментну групу матеріальних ресурсів із зазначенням бажаних характеристик продукту;

- визначається тип закупівель (сталі закупівлі; модифіковані закупівлі, у яких змінюється параметри товарів; нові закупівлі, викликані потребами при зміні асортименту продукції);

- розсилка потенційним постачальникам вказаних вимог;
- отримання заявок потенційних постачальників.

4. Оцінка потенційних постачальників (розглядається у наступному питанні).

5. Прийняття рішення про закупівлю. Це складний процес із залученням значної кількості різних факторів, він вимагає значного часу та достатньої кількості осіб, які беруть участь у процесі прийняття рішення про закупівлю. На цьому етапі остаточно здійснюють вибір постачальників, оформляють замовлення, проводять переговори та вносять зміни у специфікацію.

6. Розробка контракту. Розробка контракту (договору) передбачає оформлення договірних відносин, передача прав власності на матеріальні ресурси, процедури замовлень, транспортування, складування і т.п. За певних обставин включає рішення з організаційної структури власних логістичних каналів просування матеріальних ресурсів від обраного постачальника.

7. Перевірка продуктів на якість. Контроль і оцінка виконання закупівель після завершення процесу доставки забезпечується вхідним контролем якості матеріальних ресурсів (дана процедура для надійних постачальників може бути відсутньою).

8. Оцінка ефективності роботи з постачальниками. (розглядається у наступному питанні).

3.4. КРИТЕРІЇ ТА ЕТАПИ ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКА

Однією із основних проблем в управлінні закупівлями матеріальних ресурсів є вибір постачальника. Важливість її пояснюється не тільки тим, що на сучасному ринку функціонує велика кількість постачальників схожих матеріальних ресурсів, але, головним чином тим, що постачальник повинен бути надійним партнером закладу в реалізації його логістичної стратегії.

Охарактеризуємо основні етапи вирішення цього завдання.

1. Пошук потенційних постачальників. Спочатку проводиться аналіз поведінки ринку. Знання та аналіз ринку постачальників допомагають визначити кількість можливих постачальників, позицію на ринку, професіоналізм та інші фактори, що дозволяють правильно організувати закупівлі. При цьому можуть бути використані такі методи:

- оголошення конкурсу (тендера): проводиться, якщо передбачається закупити сировину, матеріалів на велику грошову суму або налагоджуються довгострокові зв'язки між постачальником та заводом;

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

- відвідування виставок і ярмарків;

- листування і особисті контакти з можливими постачальниками.

Внаслідок комплексного пошуку формується перелік потенційних постачальників матеріальних ресурсів, згідно якого проводиться подальша робота.

2. Аналіз потенційних постачальників. Ідентифікація постачальників включає визначення всіх можливих постачальників певного виду (асортименту) матеріальних ресурсів, які можуть задовольнити вимоги закладу. Попередня оцінка постачальників полягає у порівнянні пропонуваної ними якості матеріальних ресурсів і сервісу з необхідними для закладу.

Після зменшення кількості можливих постачальників на етапі попереднього відбору ті, що залишилися, оцінюються з погляду найкращого задоволення потреб закладу в матеріальних ресурсах конкретного асортименту, використовуючи, як правило, багатокритеріальну оцінку.

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

На що ж варто звертати увагу при виборі постачальника закладу ресторанного господарства?

- ◆ Чи готовий він гнучко підходити до вашого замовлення?
- ◆ Чи поставляє він якісні продукти?
- ◆ Чи помірні ціни він пропонує за окремі позиції в асортименті?
- ◆ Як часто він виконує поставки?
- ◆ Які строки поставок?
- ◆ Чи виконує він поставки в договірний термін?
- ◆ Чи має він професійну підготовку, підготовлений персонал?
- ◆ Чи надає скидки в залежності від кількості замовлених продуктів?
- ◆ Чи пропонує помірні умови платежу?
- ◆ Чи приймає мінімальні замовлення, які вас влаштовують?
- ◆ Чи робить знижки при платежі готівкою?

◆ Чи надає він інформацію про варіанти використання свого товару, чи пропонує рецептури і технологію приготування екзотичних продуктів?

◆ Чи продає він товар тільки в упаковках/коробках?

◆ Чи не занадто далеко він знаходиться?

◆ Чи уважно він приймає замовлення?

Критерії оцінки і відбору постачальників залежать від вимог споживаючої логістичної системи і можуть бути різними:

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

та ін.

Заклад ресторанного господарства визначає для себе найбільш значимі критерії залежно від специфіки своєї діяльності. Внаслідок аналізу потенційних постачальників формується перелік конкретних постачальників, з якими проводиться робота із встановлення договірних відносин.

Список постачальників зазвичай складається за кожним конкретним видом матеріальних ресурсів, які постачаються. Конкретні результати за багатьма із наведених позицій досягаються як компроміс у процесі переговорів і залежать від позицій постачальника та покупця на ринку.

3. Оцінка результатів роботи з постачальниками. На вибір постачальника суттєвий вплив мають результати роботи згідно укладених договорів. Оцінку постачальників потрібно проводити не тільки на стадії пошуку, але й у процесі роботи з ними. Ефективність управління закупівлями оцінюється завдяки постійному контролю і аудиту виконання умов договору за термінами, цінами, параметрами постачань, якістю матеріальних ресурсів та сервісу.

У таблиці 3.1 наведено приклад розрахунку рейтингу постачальників закладу ресторанного господарства молочних продуктів. Були оцінені за комплексним показником такі торговельні марки як «Галактон», «Президент» та «Ласуна».

Таблиця 3.1

**ПРИКЛАД РОЗРАХУНКУ РЕЙТИНГУ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ
МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ**

Критерій вибору постачальника	Вага критерію	Оцінка критерію за десятибальною шкалою			Добуток ваги критерію на оцінку		
		«Галактон»	«Президент»	«Ласуня»	«Галактон»	«Президент»	«Ласуня»
Надійність поставки	0,20	9	10	9	1,8	2	1,8
Ціна	0,20	7	7	6	1,4	1,4	1,2
Якість товару	0,2	8	9	9	1,6	1,8	1,8
Умови платежу	0,15	9	9	10	1,5	1,35	1,35
Можливість позапланових поставок	0,10	9	10	9	0,9	1,0	0,9
Фінансовий стан постачальника	0,15	10	9	9	1,5	1,35	1,35
ВСЬОГО	1,00	—	—	—	8,55	8,9	8,55

Значимість (вага) окремих критеріїв була встановлена експертним методом співробітниками служби постачання (табл. 3.1). На основі аналізу роботи з даним постачальником виставляється оцінка за кожним критерієм (за десятибальною шкалою), після чого шляхом множення отриманих оцінок на значимість відповідних критеріїв і наступного додавання отриманих результатів розраховується рейтинг постачальника. Результати табл. 3.1 показують, що найбільший рейтинг має компанія «Президент».

Розраховуючи рейтинг для різних постачальників і порівнюючи отриманні результати, визначають найкращого партнера. Якщо рейтинг постачальника нижчий від припустимої величини, то договір постачання за рішенням відповідальних осіб може бути розірваний навіть за умови ініціювання санкцій.

Однак для розрахунку рейтингу може використовуватися й інша система оцінок, за якої більш високий рейтинг свідчить про вищий рівень негативних характеристик постачальника. У цьому випадку перевагу слід надати постачальнику, який має найнижчий рейтинг.

Закордонною практикою як ефективний метод оцінки роботи постачальника визнане щомісячне або щоквартальне складання таблиць рейтингу, що створює умови для забезпечення фірмами відповідної якості продукції та сервісу.

Для аналізу постачальників, з якими підприємство вже співпрацює, можна також використовувати ABC-аналіз, який широко розповсюджений у логістиці.

В основі використання цього методу щодо аналізу постачальників лежить припущення, що не всі постачальники характеризуються однаковим впливом на ефективність, через що доцільно інтенсивніше займатися постачальниками, які мають великий обіг. Класифікація постачальників за методом ABC здійснюється за такою схемою:

1. Аналізується інформація про річний обіг кожного постачальника.
2. Розміри обігу записуються у порядку зменшення.
3. Розраховується частка обігу кожного постачальника у відсотках від загального обігу.
4. Знаходяться акумульовані (за зростаючим підсумком) значення обігу постачальників у відсотках.

Як правило, розрізняють три групи постачальників:

- А-постачальники — ті, з якими підприємство здійснює приблизно 75 % обігу;
- В-постачальники, як правило, дають 20 % обігу.
- С-постачальники — їх обіг становить приблизно 5 %.

Приклад проведення ABC-аналізу постачальників закладу ресторанного господарства наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

ABC — АНАЛІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ

Постачальники	Обіг, тис. грн.	Частка у загальному обігу, %	Частка у порядку зменшення	Обіг кумулятивний, %	№ постачальника	Група
1. Галакгон	1300	13,6	57,6	57,6	3	А
2. Президент	1845	19,3	19,3	76,9	2	А
3. Метро ВВ	5510	57,6	13,6	90,5	1	В
4. Альбатрос	45	0,5	3,0	93,5	6	В
5. Бухта изобилия	260	2,7	2,7	96,2	5	В
6. Червона риба	290	3,0	1,8	98	10	С
7. Геркулес	75	0,8	0,8	98,8	7	С
8. Корона	45	0,5	0,5	99,3	4	С
9. Мономах	23	0,2	0,5	99,8	8	С
10.Оболонь	170	1,8	0,2	100	9	С
Сума	9563	100				

Проведений ABC-аналіз постачальників показує, що найбільший внесок у формування загального обігу (76,9 %) робили всього два постачальники, які й склали групу А. У групу В увійшли три постачальники, на яких припадає 16,6 % сукупного обігу. Інші 3,8 % обігу забезпечували решта п'ять постачальників — група С.

На основі цього аналізу можна зробити висновок про перевагу роботи з «Метро ВВ» та «Президент». Так, якщо витрати на заходи у сфері закупівель потрібно скоротити, то доцільно приділити увагу насамперед А-постачальникам, оскільки більш інтенсивна робота з ними може вплинути на загальний обіг закладу.

4. Розвиток постачальника. Високорозвинені взаємини із постачальниками повинні включати ще один ступінь — це розвиток постачальника, тобто інтеграцію його в систему своїх інтересів. Розвиток постачальника застосовується у випадках, коли прийнятого джерела постачання не існує, і заклад повинен створити джерело постачання, тобто зайняти активну позицію і виявити певну наполегливість у переконанні перспективного постачальника про початок співробітництва.

У більш загальному плані розвиток постачальника означає виявлення позицій постачальника, за якими необхідно досягнути покращень у даний момент чи у перспективі для потреб даного закладу, а також визначення комплексу заходів, необхідних для поліпшення взаємної співпраці.

Для оцінки якості логістичного обслуговування у сфері постачання застосовують такі критерії:

- надійність та гнучкість поставки;
- повний час від отримання замовлення до поставки;
- наявність запасів на складі постачальника;
- можливість надання кредитів, а також ряд інших.

Надійність поставки — це здатність постачальника виконувати обумовлені договором терміни поставки. Суттєвим фактором, що впливає на надійність поставки, являється наявність передбачених договором обов'язків, які несе постачальник в разі порушення термінів поставки.

Повний час від отримання замовлення до поставки включає: час оформлення замовлення; час виготовлення; час упаковки; час відправки; час доставки.

Дотримання вказаного в договорі терміну поставки залежить від того, наскільки точно дотримуються перерахованих вище складових цього терміну.

Гнучкість поставки — здатність постачальника враховувати особливі положення клієнтів. Сюди входять:

- можливість зміни форми замовлення та способу передачі замовлення;
- можливість зміни виду тари та упаковки;

- можливість відзиву заявки на поставку;
- можливість отримання клієнтом інформації про стан його замовлення;
- відношення до скарг при некомпетентних поставках.

3.5. МЕТОДИ ЗАКУПІВЛІ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ПОСТАЧАНЬ «ТОЧНО В ТЕРМІН»

При виборі методу закупівлі враховують наступне.

Гуртові закупівлі. Метод передбачає постачання продукції великою партією (гуртові закупівлі). Переваги цього методу:

- нескладність оформлення документів,
- гарантія поставки всієї партії,
- підвищенні торговельні знижки.

До недоліків гуртової закупівлі (або закупівлі однією партією) відносяться:

- ◆ велика потреба в складських приміщеннях,
- ◆ сповільнений обіг капіталу.

Регулярні (періодичні) закупівлі. Зазначений метод широко використовується при закупівлі продукції, на яку є постійний попит за відомостями котирувань. Вони містять такі дані:

- повний список продукції;
- наявність продукції на складі;
- потрібна кількість продукції.

Переваги, які може мати заклад при виборі цього методу:

- ◆ прискорення оборотності капіталу,
- ◆ зниження затрат на складування,
- ◆ своєчасність поставок.

Отримання товару за необхідністю. Цей метод подібний на регулярне постачання товарів, але характеризується деякими особливостями:

- кількість товарів визначається кожен раз, коли робиться замовлення;
- заклад для виконання замовлення кожен раз зв'язуються із постачальником і уточнює замовлення;
- оплачується лише доставлена кількість товару.

Переваги при виборі цього методу:

- ◆ відсутність чітких обов'язків по закупівлі певної кількості,
- ◆ прискорення обороту капіталу,
- ◆ мінімум роботи для оформлення документів.

При виборі методу закупівлі необхідно враховувати терміни і умови зберігання продуктів, їх ціну та стабільність потреби у них, що залежить від попиту та потужності закладу.

Одна з тенденцій розвитку сучасного ринку закладів ресторанного господарства полягає у тому, що вони прагнуть до мінімуму скоротити свої запаси товарів. Тобто виникає потреба у впровадженні в діяльність закладів ресторанного господарства логістичної системи постачань «точно в термін».

Логістична система постачань «точно в термін» має свої особливості у порівнянні із традиційною (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТРАДИЦІЙНОГО ПОСТАЧАННЯ І ПОСТАЧАННЯ «ТОЧНО У ТЕРМІН»

Фактори	Концепція «точно у термін»	Традиційний підхід
Запаси	Усі зусилля потрібно спрямувати на їх усунення.	Захищають виробництво від помилок прогнозування і ненадійності постачальників. Більшість запасів — страхові
Обсяг закупівель матеріальних ресурсів	Розмір замовлення покриває тільки поточну потребу. Закупівля здійснюється дрібними партіями з частими постачаннями	Закупівля здійснюється великими партіями з нечастими постачаннями
Постачальники	Розглядаються як партнери. Відносини тільки з надійними постачальниками. Співробітництво тривале і будується на довгострокових контрактах. Невелика кількість постачальників	Як правило, велика кількість постачальників, між якими штучно підтримується конкуренція
Вибір способу транспортування	Основна мета — забезпечення надійності дотримання строків доставки. Графік доставки складає заклад ресторанного господарства	Основна мета — забезпечення низької ціни на транспортування. Графік доставки складає постачальник
Якість продукції	Мета — відсутність дефектів продукції. Процес приймального контролю якості в закладах скорочений або взагалі відсутній. Цю функцію бере на себе постачальник	Допускається невелика кількість дефектів (до 2 %). Контроль якості здійснюється закладом, який несе за нього відповідальність

Для впровадження у практику логістичної системи «точно в термін» необхідні певні передумови:

А) у сфері відносин з постачальниками:

- пошук близько розташованих постачальників;
- перехід на тривалі господарські зв'язки;
- пролонгація договірних відносин з перевіреними постачальниками;
- стимулювання постачальників для впровадження системи «точно в термін» у відносинах з їхніми постачальниками;
- підтримка бізнесу постачальників за рахунок довгострокового планування і гарантії закупок;
- концентрація віддалених постачальників;
- установлення закупівельних цін на рівні, що задовольняє обидві сторони;
- організація безпаперового інформаційного обміну;
- централізація доставки силами і засобами постачальника;

Б) за обсягами поставок:

- ◆ підтримка стабільної швидкості закупок, узгодженої із швидкістю виробництва або споживання;
- ◆ забезпечення можливості частих поставок малими партіями;
- ◆ змінний розмір окремої поставки при фіксованому обсязі поставок за контрактом;
- ◆ стимулювання постачальників за готовність упакувати або реалізувати товари в необхідній кількості;

В) у сфері якості продукції, що постачається:

- тісний взаємозв'язок персоналу, відповідального за якість у постачальника і закладах ресторанного господарства;
- гарантія заданого рівня якості постачальниками.

Г) у сфері відвантаження:

- ◆ складання і чітке дотримання розкладу руху вантажів;
- ◆ використання постійних і перевірених перевізників;
- ◆ укладання довгострокових контрактів на комплексне логістичне обслуговування, яке включає транспортування і складування.

Для підприємств, які використовують систему «точно в термін» характерно:

- стабільний випуск продукції;
- часті поставки невеликими партіями;
- поставки на основі довготривалих замовлень;
- мінімальний об'єм супроводжуючої документації;
- об'єм інформації по поставкам фіксований для всього об'єму, але може змінюватися від однієї поставки до другої;
- відсутність поставок продукції з надлишком або дефіцитом;
- поставщиків орієнтують на використання стандартної тари і упаковки.

Використання системи «точно в термін» дозволяє отримати такі результати:

- ◆ скоротити витрати на утримання запасів;
- ◆ забезпечити якість випускаємої продукції;
- ◆ зменшити складські потужності;
- ◆ скоротити складські витрати;
- ◆ спростити процедури узгодження поставок.

Досвід показує, що стратегія «точно в термін» не є універсальною і застосовується не завжди. Її реалізацію стримують такі важливі фактори, як незадовільна якість продукції, порушення термінів постачання та оплати за товар, помилки і збої в передачі інформації між замовником і постачальниками. Успіх у реалізації стратегії залежить також від кількості та територіальної дислокації постачальників, рівня їх відповідальності під час виконання договірних зобов'язань. Тому величезні витрати, пов'язані з реалізацією методу закупівель «точно у термін», ефективні тільки в стабільно працюючих економічних системах за умов довгострокових господарських зв'язків.

За умов створення оптових фірм, які обслуговували б заклади ресторанного господарства, можна оптимізувати товари на складах так, щоб запобігти ризикові затримки або відмовлення щодо поставки товарів у зв'язку із їх відсутністю на складі. Гарантія своєчасної поставки повинна розглядатися оптовими фірмами як один із основних критеріїв якісного обслуговування закладів.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ



1. Дайте визначення поняттю «логістика постачання».
2. У чому полягає головна мета логістики постачання?
3. У чому полягає особливість функціонування підсистеми закупівель під час використання концепції логістики?
4. Розкрийте зміст процесу управління в закупівельній логістиці.
5. Основні критерії розробки логістичної політики здійснення закупівель.
6. Охарактеризуйте основні завдання, які вирішуються в логістиці постачання?
7. Розкрийте зміст завдання «зробити або купити»? Які фактори необхідно враховувати під час його вирішення?
8. У чому полягає важливість обґрунтованого вирішення проблеми вибору постачальника?
9. Які найбільш розповсюджені способи пошуку постачальників?

10. Охарактеризуйте найважливіші критерії відбору та оцінки постачальників.
11. Порівняльна характеристика традиційного постачання і постачання «точно у термін».
12. Передумови практичного застосування постачань «точно в термін» у закладах ресторанного господарства.
13. Аргументуйте економічний ефект від використання системи «точно в термін».

Розділ 4

ЛОГІСТИКА ЗАПАСІВ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

4.1. МАТЕРІАЛЬНІ ЗАПАСИ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Матеріальні запаси завжди вважалися фактором, що забезпечує безпеку системи постачання, її гнучке функціонування, і були свого роду «страховкою». Запаси в тому чи іншому вигляді присутні по всій довжині логістичного ланцюга, як у сфері виробництва, так і в сфері обігу продукції.

Матеріальні запаси — це продукція (сировина, матеріали, напівфабрикати, готова продукція), яка знаходиться на різних стадіях виробництва і реалізації (збуту), що очікує на вступ у процес виробничого або особистого споживання.

Існує чотири види товарно-матеріальних запасів у ресторанному господарстві:

- ◆ сировинні (продовольчі товари);
- ◆ напівфабрикати (в т.ч. напівфабрикати високого ступеня готовності);
- ◆ готова продукція (кулінарна і кондитерська продукція власного виробництва, страви, закупівельні товари)
- ◆ предмети матеріально-технічного призначення (столові посуд, прибори, білизна; санспецодяг та взуття; кухонний посуд та інвентар, паперові вироби, миючі засоби, меблі тощо).

Необхідно відмітити, що у закладах ресторанного господарства за кордоном та Україні відмічається стійка тенденція до розширення машштабів використання овочевих, м'ясних та рибних напівфабрикатів, напівфабрикатів високого ступеня готовності та готових до споживання страв, які виробляють як центральні кухні фірм ресторанного господарства (фабрики-кухні, фабрики-кулінарії), так і переробні підприємства агропромислового комплексу. Завдяки цьому, заклади залежно від типу частково або повністю відмовляються від власних заготівельних цехів, у яких здійснюється механічна обробка сировини: очищення, розділення, миття, нарізання продуктів із різних видів сировини.

Багато фірм почали застосовувати метод пакування сирих овочів, м'ясних, рибних напівфабрикатів, гастрономії під вакуумом, що дозволяє зберігати свіжість продуктів і запобігає мікробіологічному зараженню.

Деякі заклади не відмовляються від власних овочевих цехів, але використовують овочеві напівфабрикати як додатковий продукт, що розширює асортимент та слугує резервним запасом на непередбачений випадок.

Багато м'ясопереробних підприємств почали випускати м'ясні напівфабрикати у вакуумній упаковці. Виробництво таких напівфабрикатів сприяє:

- ✓ скороченню працезатрат при приготуванні страв безпосередньо у закладах ресторанного господарства;

- ✓ реалізації страв за стабільними цінами, у той час, як ціни на натуральні овочі змінюються залежно від сезону;

- ✓ зручності при зберіганні.

Використання готових страв та напівфабрикатів високого ступеня готовності значно знижує потребу закладів ресторанного господарства у технологічному устаткуванні, скорочує обсяги закупівлі сировини, забезпечує економію витрат, у тому числі електроенергії, необхідної площі кухні (доготівельних цехів), потреби у робочій силі та зміні їх функціонального призначення тощо.

Практично важко розрізнити поняття «готові страви» та «напівфабрикати високого ступеня готовності», оскільки обидва зазвичай потребують певних операцій щодо доведення їх до готовності, тому спеціалісти ресторанного господарства позначають їх терміном «готові страви». Готові страви перед споживанням потребують лише розігріву.

Необхідність збереження і транспортування напівфабрикатів і готових страв вимагає вирішення проблеми використання пакувальних матеріалів, що задовольняють вимогам технології ресторанної продукції, а також санітарно-гігієнічним.

Таким чином, впровадження промислових методів виробництва кулінарної продукції, розробка та використання нових способів їх приготування, збереження, розігрівання та роздачі, сприяють розвитку індустріального, централізованого виробництва ресторанної продукції, що створює передумови практичного застосування логістики.

4.2. МОТИВИ СТВОРЕННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ ЗАПАСІВ ТА ЇХ ВИДИ

Незважаючи на те, що утримування запасів пов'язане з певними витратами, заклади ресторанного господарства змушені їх створювати, тому що відсутність запасів може привести до ще більшої втрати прибутку.

Основні види втрат, пов'язаних з відсутністю запасів у закладах ресторанного господарства:

- ◆ втрати від відсутності продукції в момент пред'явлення попиту;
- ◆ втрати від зменшення оборотності місця (тривалість обслуговування зростає при відсутності запасів);

◆ втрати від закупівлі дрібних партій товарів по більш високим цінам.

Витрати, які пов'язані із створенням запасів:

- заморожування фінансових ресурсів;
- витрати на утримання складських приміщень;
- оплата праці персоналу;
- постійний ризик псування, не реалізації простроченої продукції, розкрадання.

Незважаючи на те, що утримання запасів пов'язане з певними витратами, підприємці змушені створювати їх.

Основні мотиви створення матеріальних запасів:

1. *Нестабільність постачання.* У цьому випадку запас необхідний для виконання виробничої програми закладу (замовлення, меню, виготовлення напівфабрикатів тощо).

2. *Коливання попиту.* Прогнозувати попит на ресторанну продукцію складно. Тому, якщо не мати достатнього запасу сировини та напівфабрикатів для цієї продукції, можлива ситуація, коли платоспроможний попит не буде задоволений, що також негативно вплине на діяльність закладу.

3. *Сезонність сільськогосподарської продукції.*

4. *Знижки за покупку продукції великими партіями.*

5. *Передсвяткове зростання ринкових цін.*

6. *Можливість рівномірного здійснення технологічного процесу виробництва і реалізації.* Ці два види діяльності тісно взаємопов'язані між собою. Якщо запаси відсутні, інтенсивність матеріальних потоків у системі реалізації коливається відповідно до змін інтенсивності виробництва. Наявність запасів у системі реалізації дозволяє здійснювати процес реалізації більш рівномірно, незалежно від ситуації у виробництві. У свою чергу, наявність виробничих запасів згладжує коливання в постачаннях сировини і напівфабрикатів, забезпечує рівномірність процесу виробництва.

7. *Можливість негайного обслуговування споживачів.* Виконати замовлення споживачів можна такими способами:

- ◆ приготувати замовлену продукцію;
- ◆ закупити замовлену продукцію;
- ◆ видати замовлену продукцію негайно з наявного запасу.

Останній спосіб є, як правило, найдорожчим, тому що вимагає утримання запасів. Однак в умовах конкуренції може виявитися вирішальною в боротьбі за споживача.

8. *Спрощення процесу управління виробництвом.* Створення запасів напівфабрикатів на різних стадіях виробничого процесу всередині за-

кладу дозволяє знизити вимоги до ступеня узгодженості виробничих процесів на різних ділянках, а, отже, і відповідні витрати на організацію управління цими процесами.

Оптимальний обсяг запасу звільняє заклад від зайвих витрат на зберігання, оскільки надмірні запаси призводять до збільшення необхідних складських площ. Обсяг запасу постійно змінюється, але більшість підприємств намагаються створити значно більші запаси, ніж це потрібно, тримаючи їх «про всяк випадок». Разом з цим, відсутність потрібного товару в запасі — це безпосередня втрата прибутку, це втрата довіри клієнтів. Часто за відсутності необхідного товару доводиться вживати екстраординарних заходів для його доставки.

Узагальнені схеми впливу створення надмірних запасів або їх дефіциту представлені на рис.4.1 та 4.2.



Рис. 4.1. Причини і наслідки виникнення дефіциту запасів

Перелічені причини свідчать про необхідність створення запасів у логістичних системах.

Залежно від цільового призначення матеріальні запаси поділяються на наступні категорії:

1. За місцем запасів в логістичному ланцюзі:

- запаси матеріальних ресурсів;
- запаси незавершеного виробництва;
- запаси готової продукції;
- запаси тари;
- запаси відходів.

2. По відношенню до функціонального призначення:

◆ *запаси у постачанні* — матеріальні ресурси (сировина, закупівельні товари, матеріали та ін.), які знаходяться в логістичному ланцюгу від постачальників до закладів ресторанного господарства і призначені для забезпечення виробництва кулінарної продукції;

◆ *виробничі запаси* — запаси матеріальних ресурсів і незавершеного виробництва, які призначені для виробничого використання і дозволяють забезпечити безперервність виробничого процесу;

◆ *збутові запаси* — запаси готової продукції і закупівельних товарів, які знаходяться в системі реалізації, призначені для задоволення попиту споживачів (продажу);

◆ *сукупні матеріальні запаси* є об'єктом оптимізації логістичного управління з позиції загальних витрат і містять у собі всі перераховані вище види запасів: запаси у постачанні, виробничі запаси і збутові запаси.

Виробничі запаси поділяються:

◆ *поточні (регулярні) запаси* — призначені для забезпечення безперервності процесу виробництва і збуту між двома черговими постачаннями, утворюються за умов нерівномірного і регулярного постачання через невідповідність обсягів постачання і разового споживання. Для закладів ресторанного господарства це необхідний запас сировини, напівфабрикатів і закупної продукції у відповідності до запланованої виробничої програми;

◆ *страхові (гарантійні) запаси* призначені для безперервного постачання за непередбачених обставин: відхилення в періодичності та величині партій постачань від запланованих, зміна інтенсивності споживання, затримки постачань у дорозі, збої у виробничо-технологічних циклах і т.д.;

◆ *підготовчі (буферні) запаси* призначені для підготовки до виробничого споживання (сировина, напівфабрикати та готова кулінарна продукція); їх наявність зумовлена необхідністю виконання певних логістичних операцій з приймання, оформлення, завантаження-розвантаження, додаткової підготовки до споживання (приготування страв, розігрів, порціонування, оформлення тощо);

◆ *сезонні запаси* — це запаси сировини, напівфабрикатів і готової замороженої продукції, створювані і підтримувані за очевидних сезонних коливань попиту або характеру виробництва, транспортування;

◆ *запаси готової продукції* формуються і підтримуються в сфері реалізації для швидкої реакції на збільшення попиту на готову продукцію закладу.

Класифікація запасів за часом обліку та використання проілюстрована схемою на рис. 4.3.

Максимальний бажаний запас визначає рівень запасу, економічно доречний у даній системі керування запасами. Цей рівень може перевищуватися. У різних системах керування максимальний бажаний

ний запас використовується як орієнтир для розрахунку обсягу замовлення.

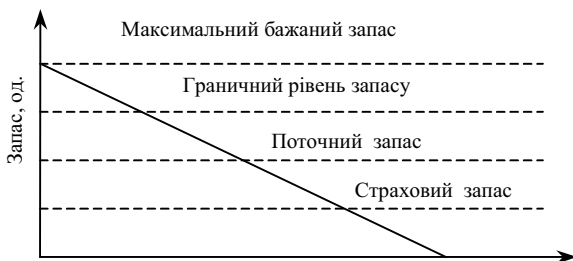


Рис. 4.3. Види запасів за часом обліку

Граничний рівень запасу використовується для визначеного моменту часу видачі наступного замовлення.

Поточний запас відповідає рівню запасу в будь-який момент обліку. Він може збігтися із максимально бажаним рівнем, граничним рівнем або гарантійним запасом.

Гарантійний запас (або запас страховий) аналогічний гарантійному запасу в класифікації за виконуваною функцією та призначений для безперерйного постачання споживачів у випадку не передбачуваних обставин.

Неліквідні запаси — так називають виробничі чи товарні запаси, які довго не використовувалися. Вони утворюються внаслідок погіршення якості товарів під час зберігання, а також морального зношування.

Класифікація запасів за вищевказаними ознаками досить умовна і призначена в основному для їх контролю та поповнення.

Рациональне управління запасами дозволяє забезпечити безперерйність виробничого й торговельного процесу при мінімальних витратах на утримання запасів.

4.3. ОПТИМІЗАЦІЯ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ

З огляду на потенційне значення запасів, проблема керування запасами конкретизується в наступних питаннях:

1. Який рівень запасів необхідно мати у кожному закладі для забезпечення необхідного рівня обслуговування споживача?

2. У чому складається компроміс між рівнем обслуговування споживача й рівнем запасів у системі логістики?

3. Які обсяги запасів повинні бути створені на кожній стадії логістичного й виробничого процесу?

4. Які загальні рівні запасів у даному закладі, зв'язані зі специфічним рівнем обслуговування?

5. Як і де варто розміщати страхові запаси?

Важливим аспектом діяльності логістичної системи є підтримка розмірів матеріальних запасів на такому рівні, щоб забезпечити безперебійне постачання всіх підрозділів необхідними матеріальними ресурсами за умови дотримання вимог економічності всього процесу переміщення матеріального потоку.

Рішення цього завдання досягається системою управління запасами.

Система управління запасами — сукупність правил і показників, які визначають момент часу й обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів.

Управління запасами включає:

Визначення параметрів поставок

- Величина партії поставки
- Момент поставки
- Інтервал між двома суміжними поставками
- Час запізнення поставки

Визначення параметрів замовлення

- ◆ Величина замовлення
- ◆ Момент замовлення
- ◆ Інтервал між двома суміжними замовленнями

Розрахунок рівня запасів на складі

- Поточного
- Середнього
- Максимального
- Страхового

Регулювання запасів:

- ◆ Визначення системи контролю стану запасів.

Параметрами системи управління запасами є:

◆ *точка замовлення* — мінімальний (контрольний) рівень запасів продукції, за умови досягнення якого необхідно їх поповнення (залежить від типу закладу, його потужності, організації виробничого процесу, стабільності попиту тощо);

◆ *нормативний рівень запасів* — розрахункова величина запасів, яка досягається під час чергової закупівлі (вона залежить від термінів і умов зберігання ресурсів, наявності площ та устаткування, вартості ресурсів тощо);

◆ *обсяг окремої закупівлі* — поповнювана кількість продукції, за рахунок якої досягається мінімум витрат на зберігання запасу згідно із заданими витратами на поповнення і заданими альтернативними витратами інвестованого капіталу.

◆ *частота здійснення закупівель* — періодичність поповнення запасів продукції.

Отже, для того щоб забезпечити ритмічність роботи закладів ресторанного бізнесу необхідно розраховувати параметри системи управління запасами з метою зменшення сукупних витрат на створення і утримання запасів, а також негативного впливу дефіциту матеріальних ресурсів на фінансовий результат підприємства і якість обслуговування споживачів.

Як уже зазначалося, потреба у створенні запасів визначається низкою різноманітних чинників:

- ◆ дискретним у багатьох випадках характером постачання при неперервному споживанні;
- ◆ необхідністю погодження дій різних ланок логістичного ланцюга, які працюють із різною інтенсивністю;
- ◆ численними випадковими збуреннями;
- ◆ випадковим попитом і часом доставки;
- ◆ освоєнням нових ринків збуту тощо.

При невикористанні високому рівні запасів виникають втрати через «змертвіння» коштів, уповільнення їх обігу, старіння продукції. При дефіциті запасів порушується нормальний хід виробництва через нестачу сировини, інструментів або запасних частин, зривається постачання споживачів, що також призводить до економічних і моральних збитків. Отже, повинен існувати оптимальний (раціональний) рівень запасу для кожного виду ресурсів, що зберігаються, у кожній ланці економічної системи, критерієм оптимальності якого є встановлення співвідношень між витратами, що впливають на прибуток. Розрахунок таких найкращих рівнів запасів, методів їх створення та підтримки є предметом теорії керування запасами.

Завдання керування запасами досить різноманітні через велику кількість можливих практичних ситуацій.

4.4. ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ

Логістична система керування запасами проектується з метою безперервного забезпечення споживача якимось видом матеріального ресурсу. Реалізація цієї мети досягається шляхом вирішення наступних задач:

- обліку поточного рівня запасів на складах різних рівнів,
- визначення розміру гарантійного (страхового) запасу,
- розрахунку розміру замовлення,
- визначення інтервалу часу між замовленнями.

Система управління запасами — сукупність правил і показників, які визначають момент часу й обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів.

У логістиці застосовуються такі технологічні *системи управління запасами*:

- ◆ система управління запасами з фіксованим розміром замовлення;
- ◆ система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення;
- ◆ система із заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня;
- ◆ система «максимум-мінімум»
- ◆ система оперативного управління.

Система з фіксованим розміром замовлення

У цій системі розмір замовлення на поповнення запасу є постійною величиною. Замовлення на постачання продукції здійснюється за умови зменшення наявного на складах запасу до встановленого мінімального критичного рівня, який називають «точкою замовлення».

У процесі функціонування даної технологічної системи інтервали постачання можуть бути різними залежно від інтенсивності використання (споживання) матеріальних ресурсів у логістичній системі.

Схема розрахунку всіх параметрів системи керування запасами з фіксованим розміром запасу наведена у табл. 4.2.

Вихідні дані для розрахунку параметрів системи наступні:

- потреба в замовленому продукті, шт.;
- оптимальний розмір замовлення, шт.;
- час постачання, дні;
- можлива затримка поставки, дні.

Гарантійний (страховий) запас дозволяє забезпечувати потребу на період передбачуваної затримки поставки. При цьому під можливою затримкою поставки розуміють максимально можливу затримку. Поповнення гарантійного запасу відбувається в ході наступних поставок через використання другого розрахункового параметру даної системи — порогового рівня запасу.

Пороговий рівень запасу визначає рівень запасу, при досягненні якого виробляється чергове замовлення. Величина порогового рівня розраховується таким чином, що надходження замовлення на склад відбувається в момент зниження поточного запасу до гарантійного рівня. При розрахунку порогового рівня затримка поставки не враховується.

Третій основний параметр системи управління запасами з фіксованим розміром замовлення — максимальний бажаний запас. На відміну від попередніх двох параметрів він не виявляє безпосереднього впливу на функціонування системи в цілому. Цей рівень запасів визначається для відстеження доцільного завантаження площ з точки зору критерію мінімізації сукупних витрат.

Таблиця 4.2

**СХЕМА РОЗРАХУНКУ ПАРАМЕТРІВ СИСТЕМИ
КЕРУВАННЯ ЗАПАСАМИ З ФІКСОВАНИМ
РОЗМІРОМ ЗАМОВЛЕННЯ**

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку*
1	Потреба, шт.(кг)	—
2	Оптимальний розмір замовлення, шт.(кг)	Дивись формулу (4.1)
3	Час доставки, дні	—
4	Можлива затримка поставки, дні	—
5	Очікуване денне споживання, шт.(кг)/день	[1]: [число робочих днів]
6	Термін витрачання замовлення, дні	[2] : [5]
7	Очікуване споживання за час поставки, шт. (кг)	[3] × [5]
8	Максимальне споживання за час поставки, шт. (кг)	([3]+[4]) × [5]
9	Гарантійний запас, шт. (кг)	[8] – [7]
10	Пороговий рівень запасу, шт. (кг)	[9] + [7]
11	Максимальний бажаний запас, шт. (кг)	[9] + [2]
12	Термін витрачання запасу до порогового рівня, дні	(([11] – [10]): [5])

* Числа у квадратних дужках — порядкові номери показників.

Оптимальний розмір замовлення розраховується за формулою:

$$S_0 = \sqrt{\frac{2c_1 v}{c_2}}. \quad (4.1)$$

Основні позначення такі:

c_1 — витрати на реалізацію замовлення, що не залежать від обсягу;

c_2 — витрати на зберігання одиниці запасу протягом одиниці часу;

v — інтенсивність споживання запасу (замовлення).

У деяких випадках застосовують плаваючу (таку, що коливається) точку замовлення. Вона не фіксується заздалегідь, а момент подачі замовлення визначається з урахуванням виконання постачальником своїх зобов'язань або з урахуванням коливань попиту на продукцію і т.д.

Мінімальний розмір запасу в розглянутій системі залежить від інтенсивності використання (споживання) матеріальних ресурсів у проміжках часу між подачею замовлення і надходженням продукції на склад у логістичній системі. Умовно припускається, що даний інтервал часу в заготівельному періоді є постійним.

Таким чином, дана система контролю передбачає захист підприємства від створення дефіциту. На практиці система управління запасами з фіксованим розміром замовлення застосовується переважно в таких випадках:

- великі втрати внаслідок відсутності запасу;
- високі витрати на зберігання запасів;
- висока вартість товару, який замовляється;
- високий ступень невизначеності попиту;
- наявність знижки ціни залежно від кількості, яка замовляється;
- накладання постачальником обмеження на мінімальний розмір партії постачання.

Істотним недоліком цієї системи є те, що вона передбачає безперервний облік залишків матеріальних ресурсів на складах логістичної системи, з тим, щоб не пропустити момент досягнення «точки замовлення». За наявності широкого асортименту продукції необхідною умовою застосування даної системи є використання технології автоматизованої ідентифікації штрихових кодів.

У закладах ресторанного господарства система із фіксованим розміром замовлення може використовуватися при контролі запасів лікеро-горіччаних напоїв, пива, соків та безалкогольних напоїв, а також бакалійних товарів.

Система з фіксованою періодичністю замовлення

У системі з фіксованою періодичністю замовлення продукцію в строго визначені моменти часу, які віддалені один від одного на рівні інтервали, наприклад, 1 раз у місяць, 1 раз у тиждень, через 2 дні і т.п., а розмір запасу регулюється зміною розміру замовлення.

У системі з фіксованою періодичністю замовлення змінюється розмір замовлення, який залежить від рівня використання (споживання) матеріальних ресурсів у попередньому періоді. Величина замовлення визначається як різниця між фіксованим максимальним рівнем, до якого відбувається поповнення запасу, і фактичним його обсягом у момент замовлення.

Порядок розрахунку всіх параметрів системи керування запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями наведений у табл. 4.3.

Вхідні дані для розрахунку параметрів системи наступні:

- потреба в замовленому продукті, шт.(кг)
- інтервал часу між замовленнями, дні,
- можлива затримка поставки, дні.

Гарантійний (страховий) запас, як і для випадку, про який говорилося вище, дозволяє забезпечувати потребу на час передбачуваної затримки поставки (під можливою затримкою поставки також розуміють максимально можливу затримку). Поповнення гарантійного запасу відбувається в ході наступних поставок завдяки перерахунку розміру замовлення таким чином, щоб чергова поставка збільшила запас до максимально бажаного рівня.

Таблиця 4.3

**РОЗРАХУНОК ПАРАМЕТРІВ СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ ЗАПАСАМИ
З ФІКСОВАНИМ ІНТЕРВАЛОМ ЧАСУ МІЖ ЗАМОВЛЕННЯМИ**

№	Показник	Порядок розрахунку*
1	Потреба, шт.(кг)	—
2	Інтервал часу між замовленнями, дні	Дивись формулу (4.2)
3	Час доставки, дні	—
4	Можлива затримка поставки, дні	—
5	Очікуване денне споживання, шт.(кг)/день	[1]: [число робочих днів]
6	Очікуване споживання за час поставки, шт.	[3] × [5]
7	Максимальне споживання за час поставки, шт.(кг)	([3]+[4]) × [5]
8	Гарантійний запас, шт.(кг)	[7] – [6]
9	Розмір замовлення, шт.(кг)	Дивись формулу (4.1)
10	Максимальний бажаний запас, шт.(кг)	[8]+[2] × [5]

* Числа у квадратних дужках — порядкові номери показників.

Інтервал часу між замовленнями розраховується за формулою

$$T_0 = \sqrt{\frac{2c_1}{c_2 v}}. \quad (4.2)$$

Перевагою даної системи є відсутність необхідності вести систематичний облік запасів. Недолік же полягає в необхідності робити замовлення іноді на незначну кількість матеріальних ресурсів, а за умови прискорення інтенсивності споживання матеріалів (наприклад, через зростання попиту на продукцію) виникає небезпека використання за-

пасу до настання моменту чергового замовлення, тобто виникнення дефіциту. Таким чином, система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення застосовується в таких випадках:

- умови постачання дозволяють варіювати розмір замовлення;
- витрати на замовлення і доставку порівняно невеликі;
- втрати від можливого дефіциту порівняно невеликі.

На практиці у закладах ресторанного господарства за даною системою можна замовляти в одного і того ж постачальника продукцію із обмеженим терміном зберігання, на яку рівень попиту відносно стабільний (молочні та гастрономічні продукти, напівфабрикати із охолодженого м'яса, птиці, риби тощо).

Переваги системи періодичного поповнення численні:

- ◆ вона добре узгоджується з терміновим плануванням, оскільки використовуються постійні періоди;
- ◆ якщо треба замовити багато продуктів у одного постачальника, то замовлення можуть формуватися на один і той самий період;
- ◆ система неперервної інвентаризації не є необхідною (запаси оцінюються лише на момент замовлення).

Система з фіксованою величиною замовлення також має переваги, але нечисленні:

- вона керує роздільно продуктами, які реально не включаються в одне замовлення;
- у постачальників часто купують мінімальні кількості;
- для одного і того самого рівня обслуговування дана система потребує буферних запасів меншого обсягу, ніж у випадку системи із періодичним поповненням (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

ПОРІВНЯННЯ ОСНОВНИХ СИСТЕМ КЕРУВАННЯ ЗАПАСАМИ

СИСТЕМА	ПЕРЕВАГА	НЕДОЛІК
Із фіксованою величиною замовлення	менший рівень максимального бажаного запасу; економія витрат на утримання запасів на складі за рахунок скорочення площ під запаси	запровадження постійного контролю наявності запасів на складі
Із фіксованим інтервалом часу між замовленнями	відсутність постійного контролю наявності запасів на складі	високий рівень максимального бажаного запасу; підвищення витрат на утримання запасів через збільшення площі складу

Можуть також застосовуватись і численні гібридні системи.

Система із заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня

У цій системі вхідним параметром є період часу між замовленнями. На відміну від основної системи, вона зорієнтована на роботу за умови значних коливань споживання. Щоб запобігти завищенню обсягів запасів, які знаходяться на складі, або їх дефіциту, замовлення подаються не тільки у встановлені моменти часу, але і за умови досягнення запасом граничного рівня. Розглянута система містить елемент системи з фіксованим інтервалом часу між замовленнями (встановлену періодичність замовлення) і елемент системи з фіксованим розміром замовлення (відстеження граничного рівня запасів, тобто «точки замовлення»).

Таким чином, рівень матеріального запасу регулюється як зверху, так і знизу. У тому випадку, якщо розмір запасу знижується до мінімального рівня раніше настання терміну подачі чергового замовлення, то робиться позачергове замовлення. В інший час дана система функціонує як система з фіксованою періодичністю замовлення.

Відмінністю системи є те, що замовлення поділяються на дві категорії: планові і додаткові. Планові замовлення роблять через задані інтервали часу. Можливі додаткові замовлення, якщо наявність запасів на складі досягає граничного рівня. Очевидно, що необхідність додаткових замовлень може з'явитися тільки за умови відхилення темпів споживання від запланованих. Як і системи з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, обчислення розміру замовлення ґрунтується на прогнозованому рівні споживання до моменту надходження замовлення на склад закладу.

Перевагою даної системи є повне виключення недостачі матеріальних ресурсів. Однак при цьому вимагаються додаткові витрати на організацію постійного спостереження за станом величини запасів.

Система «мінімум-максимум»

Як і в системі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, тут використовується постійний інтервал часу між замовленнями. Система «мінімум-максимум» зорієнтована на ситуацію, коли витрати на облік запасів і витрати на оформлення замовлення настільки значні, що стають порівняними з втратами від дефіциту запасів. Тому в даній системі замовлення виникають не через інтервали часу, а тільки за умови, що запаси на складі в цей момент виявилися рівними або меншими встановленого мінімального рівня. У випадку видачі замовлення його розмір розраховується так, щоб постачання поповнило запаси до мак-

симального рівня. Таким чином, дана система працює лише з двома рівнями запасів — мінімальним і максимальним, чим і зумовлюється її назва.

Система оперативного управління

Крім перерахованих систем управління запасами в практичній діяльності закладів ресторанного господарства часто застосовується так звана система оперативного управління. Під час використання цієї системи через певні проміжки часу приймається оперативне рішення: «замовляти» або «ні».

Отже, розглянуті системи керування запасами можуть бути застосовні лише до досить обмеженого асортименту продукції та умов взаємодії з постачальниками. Підвищення ефективності використання системи керування запасами приводить до необхідності розробки оригінальних систем керувань запасами і більш широкого застосування економіко-математичних методів і моделей.

4.5. АНАЛІЗ АВС-XYZ В УПРАВЛІННІ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ

Усі вищезглянуті системи управління запасами пов'язані з певним порядком контролю їх фактичного рівня на складах, що часто вимагає витрат фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, особливо для багатьох номенклатурних запасів, що характерно для закладів ресторанного господарства. Однак зазвичай із загального числа найменувань найбільша вартість запасу (або основна частка витрат на управління ними) припадає на відносно невелику їх кількість. Дану залежність демонструє АВС-аналіз.

Щодо управління матеріальними запасами, АВС-аналіз дозволяє класифікувати асортимент товарів за їх вартістю.

Для проведення АВС-аналізу необхідно:

- 1) встановити вартість кожного товару (за закупними цінами);
- 2) знайти загальну суму витрат на придбання товарів;
- 3) розбити товари на групи залежно від їх питомої ваги в загальних витратах на придбання.

Залежно від витрат товарні запаси поділяються на три групи — А, В, С за їх питомою вагою в загальних витратах на придбання. Однак розподіл не обов'язково відбувається на три групи, число груп та їх межі вибираються довільно. Найбільш розповсюдженою є така класифікація:

- Група «А»: найбільш дорогі та елітні товари, на частку яких припадає приблизно 75–80 % загальної вартості запасів, але вони складають лише 10–20 % загальної кількості товарів, які знаходяться на зберіганні.

- Група «В»: середні за вартістю товари. Їх частка в загальній сумі запасів складає приблизно 10–15 %, але у кількісному відношенні ці запаси складають 30–40 % продукції, яка зберігається.

- Група «С»: найдешевші. Вони становлять 5–10 % від загальної вартості виробів, які зберігаються, і 40–50 % від загального обсягу зберігання.

Виходячи з цього, для кожної з трьох груп товарів закладається різнний ступінь деталізації під час планування та контролю запасів.

Таким же чином можна визначити ключові завдання для системи складування. А-продукція — це асортимент дорогої продукції і на її закупівлю витрачається основна частина коштів. Для А-продукції необхідно проводити такі заходи:

- ◆ точніший аналіз цін закупівель,
- ◆ детальний аналіз структури витрат,
- ◆ всеохоплюючий аналіз ринку, отримання декількох пропозицій від постачальників,
- ◆ більш жорсткі переговори щодо закупівельних цін,
- ◆ ретельніша підготовка замовлень на постачання,
- ◆ регулярний контроль запасів,
- ◆ точніше визначення страхових запасів і т.д.

В-продукція — це такий асортимент продукції, які характеризуються середньо-вартісними величинами. Залежно від їх значимості з ними варто працювати або як з А-продукцією, або як із С-продукцією.

Через велику кількість і низьку вартість С-продукція, яка закупляється, головна задача раціоналізації полягає у зниженні витрат на оформлення замовлень і складування. З цієї метою можна проводити такі заходи:

- спрощення оформлення замовлень (зведені замовлення, застосування простих формулювань замовлень, телефонні замовлення),
- великі партії замовлень,
- спрощений контроль замовлень,
- встановлення більш високого рівня страхових запасів,
- спрощений складський облік і т.д.

Концентрація зусиль на А-продукції не повинна означати, що В- або С-продукція залишаються зовсім поза увагою. Однак їх економічний вплив не буде настільки вирішальним, як для А-класу.

При управлінні матеріальними запасами важливо знати попит на продукцію. Для цього використовується XYZ-аналіз.

Диференціацію асортименту при XYZ-аналізу проводять залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування.

◆ До групи «X» включають продукцію, попит на яку рівномірний, або коливається не набагато. Обсяг реалізації продукції, включеної до даної групи, добре передбачається.

◆ До групи «Y» включають продукцію, яка споживається в обсягах, що коливаються. Можливості прогнозування попиту продукції цієї групи — середні.

◆ До групи «Z» включають продукцію, попит на яку виникає лише епізодично, будь-які тенденції відсутні. Прогнозувати обсяги реалізації продукції цієї групи досить складно.

Ознакою, на основі якої конкретну позицію асортименту зараховують до тієї чи іншої групи, є коефіцієнт варіації попиту (v) за цією позицією.

Коефіцієнт варіації розраховується по кожній позиції асортименту за формулою:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\%,$$

де v — коефіцієнт варіації попиту;

x_i — i -те значення попиту за оцінюваною позицією;

\bar{x} — середнє значення попиту за оцінюваною позицією за період n ;

n — величина періоду, за який зроблено оцінку.

Групування ресурсів при проведенні XYZ-аналізу здійснюється в порядку зростання коефіцієнта варіації. Величина коефіцієнту варіації змінюється в межах від нуля до нескінченності. Поділ на групи X, Y і Z може бути здійснений на основі алгоритму:

- ✓ група X — v в інтервалі 0 — 10 %;
- ✓ група Y — v в інтервалі 10- 25 %;
- ✓ група Z — v в інтервалі 25 % і більше.

Результатом спільного проведення аналізу ABC і XYZ є матриця, яка складається з дев'яти різних класів (рис. 4.1).

Поєднання даних про співвідношення кількості та вартості ABC-аналізу з даними про співвідношення кількості та структури споживання XYZ — аналізу дозволяють отримати цінні інструменти планування, контролю й управління для системи постачання в цілому, і управління запасами зокрема.

Для асортименту, що входить у групи AX, AY і AZ необхідно розробити індивідуальні технології управління запасами. Наприклад, для позицій, що входять в групу AX потрібно розрахувати оптимальний розмір замовлення і розглядати можливість використання доставки «точно в термін».

<p style="text-align: center;">A X</p> <p>Висока частка у загальній вартості</p> <p>Високий ступінь надійності прогнозу споживання</p>	<p style="text-align: center;">B X</p> <p>Середня споживча вартість</p> <p>Високий ступінь надійності прогнозу споживання</p>	<p style="text-align: center;">C X</p> <p>Мала частку у загальній вартості</p> <p>Високий ступінь надійності прогнозу споживання</p>
<p style="text-align: center;">A Y</p> <p>Висока споживча вартість</p> <p>Середній ступінь надійності прогнозу споживання</p>	<p style="text-align: center;">B Y</p> <p>Середня споживча вартість</p> <p>Середній ступінь надійності прогнозу споживання</p>	<p style="text-align: center;">C Y</p> <p>Низька споживча вартість</p> <p>Середній ступінь надійності прогнозу споживання</p>
<p style="text-align: center;">A Z</p> <p>Висока споживча вартість</p> <p>Низький ступінь надійності прогнозу споживання</p>	<p style="text-align: center;">B Z</p> <p>Середня споживча вартість</p> <p>Низький ступінь надійності прогнозу споживання</p>	<p style="text-align: center;">C Z</p> <p>Низька споживча вартість</p> <p>Низький ступінь надійності прогнозу споживання</p>

Рис.4.1. Матриця ABC- і XYZ-аналізу

Асортимент групи AZ необхідно контролювати щоденно. У зв'язку із великими коливаннями попиту необхідно передбачити страховий запас.

Управління запасами по позиціям, які входять у групи BX, BY и BZ можна здійснювати як по однаковим, так індивідуальним технологіям (по строкам планування, і по способам доставки).

Планування запасів по позиціям асортименту, які входять в групи CX, CY и CZ може проводитися на більш тривалий період, наприклад, на тиждень, місяць, з щотижневою (або щомісячною) перевіркою наявності запасу на складі.

ПРИКЛАД

Розробити стратегію постачання та створення запасів необхідних продуктів для функціонування ресторану протягом тижня. Кількість реалізованої продукції представлена у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

ДАНИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ABC ТА XYZ — АНАЛІЗУ

№ асортименту	Продукти	Реалізація по дням тижня, кг							
		1	2	3	4	5	6	7	Разом за тиждень
1	Вирізка свинини	8,6	7,9	5,6	11,9	12,4	11,4	11,4	69,2
2	Кури патрані	7,4	5,8	6,9	12,7	14,8	24,6	14,7	86,9
3	Печінка яловичини		2,3	2,5	3,0	2,9	2,4	3,7	16,8
4	Язик яловичини	—	—	8,4	6,4	4,3	7,3	3,0	29,4
5	Філе судака	—	—	—	—	—	12,4	5,0	17,4
6	Лосось свіжомор.	5,8	4,7	8,7	10,7	12,5	10,0	3,0	55,4
7	Осетрина морож.	—	—	—	—	—	7,2	8,2	15,4
8	Ікра лососевий	—	0,15	0,1	—	0,25	0,4	0,3	1,2
9	Балик осетровий	—	0,4	2,3	1,2	1,4	1,3	—	6,6
10	Сьомга солоня	4,2	5,7	4,8	5,5	7,9	8,1	4,5	40,7
11	Шинка копчена	2,2	3,2	4,1	5,1	6,7	6,5	—	27,8
12	Картопля	42,4	37,6	29,6	79,9	67,4	60,2	69,8	386,9
13	Морква	9,4	8,5	7,4	10,3	14,9	18,4	13,5	82,4
14	Цибуля	16,2	18,4	15,8	16,4	26,2	25,4	19,2	137,6
15	Огірки свіжі	10,4	9,8	12,7	15,7	16,1	12,0	12,1	88,8
16	Перець солодкий	6,4	5,4	7,8	9,4	8,9	8,1	6,0	52,0
17	Цукор	3,5	3,7	4,2	3,1	5,2	3,8	5,4	28,9
18	Борошно	6,6	7,5	8,2	9,4	5,3	4,2	6,4	47,6
19	Масло вершкове	10,4	9,9	12,8	13,2	7,8	8,9	5,9	68,9
20	Вершки 35 %	0,8	1,6	5,6	0,9	2,3	2,4	3,6	17,2
21	Сметана 20 %	6,8	6,1	7,8	5,8	6,8	7,3	3,5	44,1
	Разом								

ABC-аналіз наведено в табл. 4.2., XYZ-аналіз у табл. 4.5.

Таблиця 4.5

АВС-АНАЛІЗ ПРОДУКТОВИХ РЕСУРСІВ

Продукти	Кількість, кг	Ціна, грн	Сума, грн.	Частка у загальній сумі, %	Частка у порядку зменшення	Об'єм кумулятивний, %	№ позиції	Група
Вирізка св.	69,2	35,00	2422,00	11,54	20,16	20,16	10	Група А
Кури	86,9	12,90	1121,01	5,34	11,54	31,7	1	
Печінка ял.	16,8	26,00	436,80	2,08	10,29	41,99	6	
Язик	29,4	28,00	823,20	3,92	7,19	49,18	7	
Філе судака	17,4	27,00	469,80	2,24	5,91	55,09	19	
Лосось св.	55,4	39,00	2160,60	10,29	5,45	60,54	16	
Осетрина	15,4	98,00	1509,20	7,19	5,34	65,88	2	Група В
Кра лос.	1,2	250,00	300,00	1,43	4,63	70,51	11	
Балик ос.	6,6	125,00	825,00	3,93	4,24	74,75	12	
Сьомга	40,7	104,00	4232,80	20,16	3,93	78,68	9	
Шинка	27,8	35,00	973,00	4,63	3,92	82,6	4	Група С
Картопля	386,9	2,30	889,87	4,24	3,6	86,2	15	
Морква	82,4	2,30	189,52	0,90	2,36	88,56	14	
Цибуля	137,6	3,60	495,36	2,36	2,24	90,8	5	
Огірки св	88,8	8,50	754,80	3,60	2,21	93,01	20	Група С
Перець сол	52,0	22,0	1144,00	5,45	2,08	95,09	3	
Цукор	28,9	3,00	86,70	0,41	1,68	96,77	21	
Борошно	47,6	2,20	104,72	0,50	1,43	98,2	8	
Масло	68,9	18,00	1240,20	5,91	0,9	99,1	13	
Вершки	17,2	27,00	464,40	2,21	0,5	99,6	18	
Сметана	44,1	8,00	352,80	1,68	0,41	100,01	17	
Разом			20995,78	100				

Таблиця 4.6

ХУЗ-АНАЛІЗ ПРОДУКТОВИХ РЕСУРСІВ

№ асортименту	Продукти	Реалізація по дням тижня, кг							Середня реалізація за тиждень	Коефіцієнт варіації, %	№ позиції у порядку радкований за %	Група Y	Група Z
		1	2	3	4	5	6	7					
1	Вирізка свинини	8,6	7,9	5,6	11,9	12,4	11,4	11,4	69,2	9,9	23,85	15	17,65
2	Кури потрошені	7,4	5,8	6,9	12,7	14,8	24,6	14,7	86,9	12,4	48,98	16	18,94
3	Печінка яловичини		2,3	2,5	3,0	2,9	2,4	3,7	16,8	2,4	23,99	17	19,45
4	Язик яловичини			8,4	6,4	4,3	7,3	3,0	29,4	4,2	52,12	14	20,62
5	Філе судака							5,0	17,4	2,5	155,52	21	20,68
6	Лосось свіжомор.	5,8	4,7	8,7	10,7	12,5	10,0	3,0	55,4	7,9	40,72	1	23,85
7	Осетрина мороз.							8,2	15,4	2,2	134,18	18	23,86
8	Ікра лососєва		0,15	0,1		0,25	0,4	0,3	1,2	0,2	62,56	3	23,99
9	Балик осетровий		0,4	2,3	1,2	1,4	1,3		6,6	0,9	63,88	19	24,57
10	Сьомга солоня	4,2	5,7	4,8	5,5	7,9	8,1	4,5	40,7	5,8	25,22	10	25,22
11	Шинка копчена	2,2	3,2	4,1	5,1	6,7	6,5		27,8	4,0	41,33	13	31,18
12	Картопля	42,4	37,6	29,6	79,9	67,4	60,2	69,8	386,9	55,3	31,53	12	31,53

Закінчення табл. 4.6

№ асортименту	Продукти	Реалізація по дням тижня, кг							Середня реалізація за тиждень	Коефіцієнт варіації, %	№ позиції у порядку	в порядку зростання	Група	
		1	2	3	4	5	6	7						Разом за тиждень
13	Морква	9,4	8,5	7,4	10,3	14,9	18,4	13,5	82,4	31,18	6	40,72	Група Z	
14	Цибуля ріпчаста	16,2	18,4	15,8	16,4	26,2	25,4	19,2	137,6	20,62	11	41,33		
15	Огірки свіжі	10,4	9,8	12,7	15,7	16,1	12,0	12,1	88,8	17,65	2	48,98		
16	Перець солодкий	6,4	5,4	7,8	9,4	8,9	8,1	6,0	52,0	18,94	4	52,12		
17	Цукор	3,5	3,7	4,2	3,1	5,2	3,8	5,4	28,9	19,45	8	62,56		
18	Борошно	6,6	7,5	8,2	9,4	5,3	4,2	6,4	47,6	23,86	20	63,64		
19	Масло вершкове	10,4	9,9	12,8	13,2	7,8	8,9	5,9	68,9	24,57	9	63,88		
20	Вершки 35 %	0,8	1,6	5,6	0,9	2,3	2,4	3,6	17,2	63,64	7	134,18		
21	Сметана 20 %	6,8	6,1	7,8	5,8	6,8	7,3	3,5	44,1	20,68	5	155,52		
	Разом													

AX —	BX —	CX —
A Y 1, 16, 19	B Y 14, 15	C Y 3, 17, 18, 21
A Z 2, 6, 7, 10, 11, 12	B Z 4, 5, 9	C Z 8, 13, 20

Рис. 4.2. Матриця ABC — XYZ

У грипу А входить продукція, на яку припадає 75 % загальної вартості продовольчих запасів, у групу В — 15 % і в групу С — 10 %.

Аналіз табл. 3.3. показує, що у групу А входять такі продукти: сьомга солоня, вирізка свинини, лосось свіжозаморожений, осетрина заморожена, масло вершкове, перець солодкий, кури, шинка і картопля. Але ні один продукт не має стабільний попит (відсутня група Х). Така ситуація характерна для повно сервісних закладів ресторанного господарства, у яких попит на продукцію коливається. Тому необхідно працювати над стабільним попитом із (проводити маркетингові заходи щодо просування страв із цієї продукції, напрацьовувати постійних клієнтів тощо). У закладах швидкого харчування більш стабільний попит, оскільки асортимент продукції не значний.

У групу АУ увійшли продукти, що мають високу частку у загальній вартості продукції і середній ступінь надійності прогнозування споживання: вирізка свинини, перець солодкий і масло вершкове. Для них необхідно розробити індивідуальні технології управління запасами: для вирізки свіжої необхідно розглядати можливість використання доставки «точно в термін», або створювати запаси на 1-2 дні; для перцю солодкого та масла вершкового можна мати невеликий страховий запас.

У групу АZ увійшли продукти, що мають високу частку у загальній вартості продукції і низьку надійність прогнозування споживання: кури патрані, лосось свіжоморожений, осетрина морожена, сьомга солоня, шинка і картопля. У зв'язку із великими коливаннями попиту і високою вартістю необхідно передбачити невеликий страховий запас лосося, осетрини, сьомги і картоплі, а запаси курей і шинки контролювати щоденно.

У групу ВУ входять продукти, що мають середню частку у загальній вартості продукції і середню надійність прогнозування споживання: цибуля ріпчаста і огірки свіжі. Для них також бажано мати невеликий страховий запас.

У групу ВZ входять продукти, що мають середню частку у загальній вартості продукції і низьку надійність прогнозування споживання: язик, філе судака, балик осетровий. Так як ці продукти є дорогими, за-

паси їх повинні бути мінімальними. Бажано отримувати їх за необхідністю.

У групу СУ входять продукти, що займають малу частку у загальній вартості продукції і середню надійність прогнозування споживання: печінка яловичини, цукор, борошно, сметана. Для цукру і борошна створюються запаси на більш тривалий період (7-15 днів), а запаси печінки і сметани планувати на 2 дні.

У групу CZ входять продукти, що займають малу частку у загальній вартості продукції і низьку надійність прогнозування споживання: ікра лососева, морква і вершки. Ікру як дорогий продукт бажано отримувати за необхідністю, або мати самий невеликий запас. Для моркви можна створювати запаси на тиждень. Вершки 35 % жирності мають не тривалий термін зберігання, тому запаси їх складають не більше 2 днів.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ



1. Дайте визначення поняттю «матеріальний запас».
2. Назвіть основні причини створення матеріальних запасів.
3. Охарактеризуйте види матеріальних запасів у ресторанному господарстві.
4. Причини і наслідки виникнення дефіциту запасів.
5. Причини і наслідки виникнення надмірних запасів.
6. Класифікація матеріальних запасів за місцем їх у логістичному ланцюгу.
7. Класифікація матеріальних запасів за функціональним призначенням.
8. Охарактеризуйте виробничі запаси.
9. Охарактеризуйте параметри системи управління запасами.
10. Опишіть систему управління запасами з фіксованою кількістю замовлень.
11. Розкрийте сутність системи управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення.
12. Охарактеризуйте систему управління запасами з встановленою періодичністю поповнення запасів до певного рівня.
13. Розкрийте сутність системи управління запасами «Мінімум-максимум».
14. Яке застосування методу ABC-аналізу в управлінні запасами?
15. Розкрийте сутність методу ХУ2-аналізу. Чи можна його комбінувати з ABC-аналізом?
16. У чому полягають особливості використання системи «запаси, що управляються продавцем»? Які переваги та недоліки цього методу?

Розділ 5

ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

5.1. СУТНІСТЬ, ЗАВДАННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ

Рух матеріального потоку від первинного джерела сировини до кінцевого споживання здійснюється із застосуванням різних транспортних засобів. Без транспортування неможливе саме існування матеріального потоку.

Транспорт — зв'язуючий елемент між логістичними системи, що здійснює пересування матеріальних ресурсів. Він присутній як складова частина або компонент у основних функціональних областях логістики (закупівельний, виробничий, розподільчий). Тому транспортна складова бере участь у багатьох технологічних процесах, виконуючи завдання логістичної системи. Разом з тим існує досить самостійна транспортна область логістики, у якій багатоаспектна погодженість між учасниками транспортного процесу може розглядатися поза прямим зв'язком із виробничо-складськими ділянками руху матеріального потоку.

По призначенню виділяють дві основні групи транспорту:

✓ транспорт загального користування (магістральний) — обслуговує сферу обігу й населення: залізничний, водний (морський і річковий), автомобільний, повітряний транспорт і транспорт трубопровідний.

✓ транспорт незагального користування — внутрівиробничий транспорт, а також транспортні засоби всіх видів, що належать нетранспортним організаціям.

Організація переміщення вантажів транспортом незагального користування є предметом вивчення виробничої логістики. Завдання вибору каналів руху товарів вирішуються розподільною логістикою.

Предметом транспортної логістики є комплекс завдань, пов'язаних з організацією переміщення вантажів транспортом загального користування.

Транспортна логістика — це оптимізація транспортних систем, вибір виду і типу транспортних засобів; визначення різноканалних

маршрутів доставки; забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу.

Мета транспортної логістики — максимальне задоволення потреб в транспортних послугах і виконання правил логістики — потрібний вантаж, у потрібнім місці, у потрібний час, у необхідній кількості, необхідної якості, з мінімальними витратами, потрібному споживачу, конкретного замовлення.

Завдання транспортної логістики:

- вибір виду і типу транспортних засобів;
- спільне планування транспортного процесу зі складським і виробничим;
- спільне планування транспортних процесів на різних видах транспорту) у випадку змішаних перевезень;
- забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу;
- визначення раціональних маршрутів доставки.

Технологічна узгодженість дозволяє застосувати єдину технологію транспортування, прямі перевантаження, безперевантажні повідомлення.

На практиці для транспортування продукції можна застосовувати не тільки один, але і кілька видів транспорту. За кількістю видів транспорту, що беруть участь у поставці товарів, транспортні системи розподіляються на:

- 1) одновидову (унімодальну);
- 2) багатовидову (мультимодальну або інтермодальну).

Унімодальна система — доступна й поширена одновидова система із участю автомобільного транспорту, який забезпечує поставку вантажів «від дверей до дверей».

Інтермодальна система — система доставки вантажів деякими видами транспорту за єдиним перевізним документом із передачею вантажів у пунктах перевантаження з одного виду транспорту на інший без участі вантажовласника. Інтермодальні транспортні системи забезпечують поставку вантажів в усі кінці земної кулі з використанням наскрізного тарифу під керівництвом єдиного оператора.

При створенні мережі мультимодальних перевезень найбільше значення надається створенню терміналів нових типів з новими функціями:

- ◆ послуги з перевантаження
- ◆ обслуговування вантажних місць (оренда, лізинг, складування, ремонт)
- ◆ обслуговування автотранспортних засобів (оренда, лізинг, стоянка, ремонт, мийка)
- ◆ обслуговування транспортної мережі (початкові й кінцеві операції, контроль за рухом, митне обслуговування)
- ◆ послуги, пов'язані з вантажем (завантаження, розвантаження, складування).

Роль транспорту істотно змінюється з розвитком логістичних систем. У сучасних умовах транспортне обслуговування визначається не інтересами окремого відправника чи одержувача, а оптимальним співвідношенням витрат і прибутку в зазначеному циклі виробництва і споживання.

Сьогодні принципово важливо, що транспорт як елемент інфраструктури все частіше бере на себе нетранспортні функції, звільняючи виробника від збутових і розподільчих операцій, що часто використовується у логістичних системах, виносячи ці функції на аутсорцінг. Таким чином, транспорт перестає бути відособленою галуззю економіки, яка продає послуги з переміщення вантажів. Він виступає як виробник широкого кола послуг, готовий здійснити комплексне обслуговування.

5.2. ВИБІР ВИДУ І ТИПУ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ

При організації транспортування у закладах ресторанного господарства, як правило, приймають такі основні управлінські рішення:

- власний транспорт чи транспорт загального користування
- вибір виду транспорту
- вибір перевізника
- керування маршрутами.

Аргументами при виборі власних транспортних засобів є:

- ◆ порівняльні витрати власного і найманого транспорту
- ◆ наймані перевізники прямо не відповідають вимогам спеціалізованих перевезень
- ◆ ні загальні, ні контрактні перевезення не забезпечують належного адміністративного контролю за розкладом руху та якістю обслуговування
- ◆ можливість задоволення різних потреб та забезпечення спеціалізованого обслуговування
- ◆ використання засобів перевезення для збуту і просування.

Основні витратні статті власного транспорту:

- ✓ інвестування в обладнання, ризик фізичних втрат і зношення майна
- ✓ прямі експлуатаційні витрати на водіїв, обслуговування
- ✓ видатки на паливе і використання доріг, а також оплата реєстрації.
- ✓ інвестування у приміщення і витрати на їх технічне обслуговування, зберігання обладнання
- ✓ витрати на працюючий персонал, який займається обслуговуванням і наглядом
- ✓ витрати на керівництво.

Власники приватних транспортних організацій мають змогу вибрати три види операцій:

- строго корпоративні операції для підтримки власного бізнесу, а не для перевезень за наймом.

➤ встановлення транспортування як окремого прибуткового центру всередині корпорації, транспортний відділ обслуговує всі підрозділи компанії на основі трансферних цін.

➤ використання приватного транспорту як перевізника за наймом власних вантажів і вантажів клієнтів.

Для розв'язку завдання вибору конкретного транспортного засобу можна використати модель абстрактного транспортного засобу. Ця концепція віддзеркалює проблему надання переваги якомусь одному засобу транспортування. Вона також використовується у комп'ютерних моделях для відправників.

Така модель містить у собі чотири транспортні характеристики:

- витрати
- обсяг відправлення
- середній час перевезення
- коливання часу перевезення.

Завдання вибору виду транспорту вирішується у взаємозв'язку з іншими завданнями логістики, такими, як створення і підтримка оптимального рівня запасів, вибір виду упаковки та ін.

Основою вибору виду транспорту, оптимального для конкретного перевезення, служить інформація про різні види транспорту. Кожний з видів транспорту має конкретні особливості з точки зору логістичного менеджменту, переваги і недоліки, які визначають можливості його використання в логістичній системі (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

**ПОРІВНЯЛЬНІ ЛОГІСТИЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ
РІЗНИХ ВИДІВ ТРАНСПОРТУ**

Вид транспорту	Переваги	Недоліки
Повітряний	Найвища швидкість Висока надійність Можливість досягнення віддалених і важко доступних районів	Висока капіталоємність, матеріало- і енергоємність Висока собівартість Найвищі вантажні тарифи Залежність від природних умов
Автомобільний	Висока маневреність Доставка вантажу «від дверей до дверей» Можливість доставки вантажу малими партіями Забезпечує регулярність постачань Висока швидкість доставки Менш жорсткі вимоги до пакування продукції	Порівняно висока собівартість перевезень, яка обумовлюється вантажопідйомністю автомобіля Залежність від природних умов Низька продуктивність Шкідливий вплив на навколишнє середовище

Закінчення табл. 5.1

Вид транспорту	Переваги	Недоліки
Залізничний	Універсальність Висока провізна спроможність Висока регулярність Достатня маневреність рухливого складу Невисока собівартість перевезень, наявність знижок Можливість порівняно швидкої доставки вантажів на великі відстані	Висока капіталоемність, матеріало- і енергоємність Обмежена кількість перевізників Низька можливість доставки до пунктів споживання Невисока збереженість вантажу
Морський	Можливість міжконтинентальних перевезень Низька собівартість перевезень на далекі відстані. Висока провізна і пропускна здатність. Низька капіталомісткість перевезень	Обмеженість перевезень. Низька швидкість доставки. Залежність від географічних, навігаційних і погодних умов. Необхідність створення складної портової інфраструктури. Жорсткі вимоги до пакування. Мала частота відправлень
Водяний	Низькі вантажні тарифи Висока провізна спроможність Висока маневреність Висока регулярність повідомлень	Низька швидкість перевезення Залежність від природних умов Залежність від географічних і навігаційних умов Сезонність Тверді вимоги до пакування і кріплення вантажів

Вибір виду транспортного засобу — одне з основних завдань транспортної логістики, розв'язуване з урахуванням наступних даних:

- ✓ характеру вантажу — його консистенції, ваги, об'єму, габаритів і т.д.;
- ✓ базисних умов поставки
- ✓ близькості розташування місця доставки вантажу до залізничної мережі, магістральним автомобільним дорогам, морським і річковим портам і т.д.
- ✓ кількості вантажу, що відправляють
- ✓ місця доставляння вантажу, його погодних, кліматичних, сезонних характеристик

- ✓ відстані, на який повинен бути доставлений вантаж
- ✓ обмежень швидкості перевезення вантажу
- ✓ цінності вантажу.

Виділяють шість основних факторів, які впливають на вибір виду транспорту:

- час доставки
- частота відправлень вантажу
- надійність дотримання графіка доставки
- здатність перевозити різні вантажі
- здатність доставки вантаж у будь-яку точку території
- вартість перевезення.

Вибираючи засіб доставки конкретного товару, враховують до шести факторів одночасно. Найбільше переваг пов'язано з використанням автомобільного транспорту, чим і пояснюється зростання його частки в обсязі перевезень. Однак остаточний висновок про варіант доставки вантажів ґрунтується на техніко-економічних розрахунках.

Для перевезення вантажу його маркують.

Маркування — різного виду знаки, малюнки, написи й умовні позначки, що наносяться на вантажі та встановлюють порядок їхнього обліку й заходи щодо збереження при транспортуванні. Маркування дозволяє встановити:

- ◆ зв'язок між вантажем і перевізними документами;
- ◆ відрізнити одну партію вантажу від іншої;
- ◆ маркування містить: основні написи, додаткові й інформаційні написи, маніпуляційні знаки.

Класифікація маркування

- *Товарна* — містить найменування виробу, назву виробника товару, його адресу, заводську марку (товарний знак), якісні характеристики (сорт, ДСТ і т.д.) і інші необхідні дані про товар.

- *Відправницька* — містить номер місця, (у чисельнику) і число місць (у знаменнику), найменування відправника й одержувача, пункт відправлення і призначення.

- *Транспортна* — наноситься у виді дробу (у чисельнику — порядковий номер, за яким дане відправлення прийняте до перевезення по книзі відправлень, у знаменнику — число місць даного відправлення), поруч із дробом номер вантажної накладної, маса брутто і нетто.

- *Спеціальна* — вказує спосіб збереження вантажу і поводження з ним в дорозі і під час вантажних операцій.

- Відповідальність за правильне маркування розподіляється наступним чином:

- товарне маркування — виробник товару;

- відправницьке маркування — вантажовідправник;
- транспортне маркування — перевізник.

Транспортна характеристика вантажу — сукупність властивостей вантажу, що визначає умови і техніку його перевезення, перевантаження і збереження.

Характеристика вантажу — це режим збереження, спосіб пакування, перевантаження і перевезення, фізико-хімічні властивості, розміри, обсяг, маса і форма пред'явлення до перевезення.

5.3. ВИДИ ТА ПЛАНУВАННЯ ТРАНСПОРТНИХ МАРШРУТІВ

Рух автотранспорту проходить маршрутами. Маршрут руху — це шлях пересування автотранспорту при виконанні перевезення.

Маршрути поділяють на маятникові та кільцеві.

Маятникові — це маршрути, при яких шлях руху автомобіля між двома вантажними пунктами неодноразово повторюється. Вони бувають зі зворотнім неробочим пробігом ($\beta \leq 0,5$), зі зворотнім неповністю завантаженим пробігом ($0,5 < \beta < 1,0$), із зворотнім завантаженим пробігом ($\beta = 1,0$), де β — коефіцієнт використання пробігу автомобіля на маршруті.

Кільцевий маршрут — це рух автомобіля замкнутим колом, яке об'єднує декілька отримувачів.

Важливим показником роботи автотранспорту є собівартість автомобільних перевезень. Вона є грошовим виразом усіх затрат, пов'язаних із виробничо-господарською діяльністю автотранспортного підприємства. На автотранспортному підприємстві розрізняють повну собівартість і собівартість, яка припадає на одиницю транспортної роботи (1 км, 1ткм).

Повна собівартість перевезень $\Sigma S_{\text{пов}}$ складається із собівартості змінних $S_{\text{зм}}$, постійних $S_{\text{пост}}$, навантажувально-розвантажувальних робіт $S_{\text{н-р}}$ та дорожніх витрат $S_{\text{дор}}$:

$$\Sigma S_{\text{пов}} = S_{\text{зм}} + S_{\text{пост}} + S_{\text{н-р}} + S_{\text{дор}}$$

Змінними називаються затрати, які залежать від пробігу автомобіля. До них належать затрати на паливно-мастильні матеріали, технічне обслуговування, ремонт автомобіля, поновлення та ремонт шин, амортизацію рухомого складу. Ці витрати розраховуються на 1 км пробігу.

До постійних витрат належать накладні витрати, заробітна плата водіїв (умовно), а також амортизаційні відрахування. Ці витрати обраховуються на 1 год. пробігу автомашини на підприємстві.

Навантажувально-розвантажувальні витрати охоплюють всі затрати на виконання цих робіт (оплата праці вантажників, експедиторів та інших працівників, вартість електроенергії, матеріалів та ін.). Вони розраховуються на 1 т перевезеного вантажу або 1 год. навантажувально-розвантажувальних робіт.

Дорожніми називають витрати, пов'язані з будівництвом доріг, ремонтом і утриманням. Ці витрати обраховуються, як правило, на 1 ткм або на 1 км пробігу.

На практиці при визначенні собівартості перевезень на автотранспортних підприємствах враховуються змінні та постійні витрати.

Організація руху автомобільного транспорту при перевезеннях продукції повинна забезпечити найбільшу продуктивність рухомого складу та найменшу собівартість перевезень.

Для потреб ресторанного господарства найчастіше використовують автомобільні шляхи, а також повітряні лінії та рідше залізні дороги. Це обумовлено невеликими потребами окремих закладів та невеликою кількістю ресторанных мереж.

У залежності від задач і стратегії компанії здійснюється вибір транспорту для доставки продукції. При цьому враховується розміщення виробництва, техніко-економічні особливості різних видів транспорту, що визначають сфери їхнього раціонального використання. Так, наприклад, термін зберігання жовтого ківі не більше 5 днів, тому з Австралії та Нової Зеландії до європейських ресторанів його доставляють літаками.

Проблема зміни видів транспорту вирішується за допомогою інтегруючих систем. Та в ресторанному господарстві зміна видів транспорту практично не відбувається. Автомобільний транспорт, що має різну вантажопідйомність, досить високу швидкість, маневреність в умовах міста просто незамінний, та головна його перевага — можливість доставки вантажів безпосередньо до споживача, що не може запропонувати ні залізничний, ні авіатранспорт.

Основним напрямком логістики в сфері перевезень є маршрутизація. У цій області намітилися три напрямки:

- удосконалення наявних алгоритмів
- розробка нових економіко-математичних моделей, які б краще просували матеріалопотік,
- злиття моделей маршрутизації з моделями інших функцій логістики, такими як керування запасами.

Для закладів ресторанного господарства характерні значні коливання поставок, що спонукає до створення гарантійного запасу для згладжування цих коливань. Та зараз більшість закладів будують роботу з постачальниками таким чином, щоб зменшити площу складських приміщень та кількість складського устаткування, перекладаючи ці функції на виробників. Крім цього є ще одна важлива перевага: сировина та напівфабрикати запускаються у виробництво максимально свіжими.

Основною рішенням цих задач є розробка стратегії і логістичної концепції побудови моделі транспортного обслуговування закладів ресторанного господарства і фірм, що ґрунтується на раціональних маршрутах перевезення і складання графіків доставки продукції, тобто маршрутизація перевезень.

Маршрутизація перевезень — це найбільш досконалий спосіб організації матеріалопотоків вантажів, що робить істотний вплив на прискорення обороту автомобіля при раціональному й ефективному його використанні.

Створення маршрутів дозволить точно визначити обсяг перевезень вантажів з постачальницько-збутових підприємств, кількість автомобілів, що здійснюють ці перевезення, сприяє скороченню простою автомобілів під завантаженням і розвантаженням, ефективному використанню рухливого складу. Разом з тим маршрутизація дозволяє підвищити продуктивність автомобілів при одночасному зниженні кількості рухливого складу, що надходить на підприємство при тій же обсязі перевезень.

Якщо маршрути створені, визначені і дотримуються терміни постачання, то виробничі запаси у закладах ресторанного господарства можуть скорочуватися в 1,5—2 рази, знижуючи тим самим витрати на складування. Та на жаль більшість постачальників не відповідають вимогам ринку, тому заклади ресторанного господарства або створюють свою службу перевезення (McDonald's, «Швидко»), чи розміщуються поряд з магазинами щоб підстрахуватись («Текіла-Хаус», «Тайм-Аут»).

Необхідність маршрутизації перевезень вантажів обґрунтовується ще і тим, що маршрути дають можливість складання проектів поточних планів і оперативних заявок на транспорт, що виходять з дійсних обсягів перевезень.

Таким чином, розробка обґрунтованих маршрутів і проектів планів перевезень будуть сприяти своєчасному і безперебійному виконанню поставок продукції й ефективній взаємодії постачальних і автотранспортних організацій.

Для розробки маршрутів використовують економічні і математичні методи, методи сіткового планування, практичні матеріали й інші джерела. Кінцевим результатом повинний стати документ, що характеризує погодженого графіка роботи постачальних, транспортних організацій і закладів ресторанного господарства.

При складанні графіка доставки продукції у заклади ресторанного господарства необхідно враховувати наступні умови:

1. Наявність необхідної продукції на складських комплексах, підприємствах оптової торгівлі.

2. Наявність транспортних засобів для обслуговування складсько-го комплексу, підприємств оптової торгівлі з урахуванням перевезеної продукції і середнього завантаження автомобіля.

3. Заклади повинні забезпечувати своєчасний прийом продукції і розвантажувальні роботи.

Прикладом маршрутизації може бути доставка піци додому чи в офіси. Піцерія знаходиться в центрі міста Києва. Замовлення приймаються за телефоном зі всього міста, причому вартість доставки не залежить від відстані. Доставку здійснюють три моторолери (для руху по найбільш завантажених районах міста: Печерськ, Поділ, Старокиївський) та три автомобілі для доставки на Лівобережну, у Святошинський, Оболонський райони та на Голосієво. Термін зберігання піци 3 год. Телефоніст повинна назвати наблизений термін доставки за 2 хв. після прийому замовлення. Як така задача є складною для людини, але з нею справиться ЕОМ та система маршрутизації ГЕРМЕС-Р, що здатна вирішити задачу, маючи карту міста, координати транспорту та адресу споживача, бажана інформація — наявність пробок та асортимент непроданої піци у постачальників.

Перспективним напрямом логістики вважалася розробка ефективних методів оптимізації взаємодії — людина/машина. Такі методи можуть одночасно використовувати інтуїцію людини і розуміння проблеми та здатність комп'ютерів швидко обробляти інформацію.

На думку фахівців логістики, комп'ютери — один з факторів, що значною мірою сприяв спонуканню інтересу до логістики. Ніде більше їхній вплив не виявлявся настільки помітно, як у рішенні транспортних задач. Інформаційна система (наприклад, ГЕРМЕС) розрахована на обробку інформації про простоті транспорту, про можливості завантаження при зворотному пробігу, контроль руху вантажу в шляху, його доставка споживачу, облік збоїв у транспортній системі. Інформаційні системи спеціалізуються на рішенні проблем вивозу і доставки вантажів у режимі реального часу, тобто за графіком доставки продукції споживачу з обліком його виробничого процесу.

Вирішуючи транспортні проблеми, необхідно використовувати теоретичні і методологічні досягнення в цій галузі. Однак важливо застосовувати не тільки наявні досягнення, але і виробити свою транспортну стратегію і визначити її головні принципи. В основі логістичної моделі повинні лежати проблеми транспортного процесу, що включали б у цю модель реалістичні пропозиції.

Однією з найвідоміших концепцій і розповсюджені у транспортній логістиці є концепція «точно в строк» (just-in-time, JIT). Вона заснована на досить простій логіці поставки продукції, у якій потоки матеріальних ресурсів ретельно синхронізовані з потребою в них, що задається тимчасовим і виробничим розкладом випуску готової продукції.

Істотним фактором у застосуванні концепції «точно в строк» грає попит, що визначає подальший рух сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції. Тому застосування даного підходу у закладах ресторанного господарства сприяє концентрації основних постачальників матеріальних ресурсів поблизу свого розташування, або головного закладу, що здійснює процес виробництва. Заклади намагаються вибрати невелике число постачальників, що відрізняються високим ступенем надійності по-

ставок, тому що для підприємства, працюючого за технологією «JT», будь-який збій у поставках може порушити виробничий процес.

Відповідно до цієї концепції постачальники стають по суті партнерами виробників готової продукції в їхньому бізнесі. Для ефективного використання технології «JT» заклади ресторанного господарства повинні працювати з надійними телекомунікаційними системами й інформаційно-комп'ютерною підтримкою.

Вдосконалена система «JT» за допомогою впровадження системи електронного обміну даними між всіма постачальниками, та автоматизованої системи планування потреб у матеріалах підвищує точність поставки продукції і одержала назва «SDP» (гарантоване постачання).

Основним положенням *«гарантованого постачання»* стало планування замкнутого ланцюжка перевезень. Система забезпечувала навантаження певного матеріалу в постачальників і доставку матеріалу на підприємства відповідно до заданого графіка. Крім перевезення матеріалів, здійснювалося повернення тари й контейнерів.

Організація перевезень по системі «гарантованого постачання» дозволяє одержати економію за рахунок скорочення видатків на транспортування й навантаження. Наявність інформації про вантажувально-розвантажувальні роботи, що проходять у реальному часі, підвищило надійність доставки, що дозволило знизити обсяги внутрішньовиробничих запасів із дводенної потреби до 4—6-годинної.

Ефективним методом транспортної логістики, що дозволяє обслуговувати кількох закладів ресторанного господарства, є *метод кільцевих маршрутів*. Складання кільцевих маршрутів може здійснюватися методом, відомим як алгоритм Свира або алгоритм двірника (робота склоочисника).

Суть алгоритму Свира полягає в тому, що полярна вісь, подібно щітки двірника — склоочисника, починає поступовий рух в одному з напрямків, «стираючи» при цьому з координатного поля зображені на ньому споживачі товару. Як тільки сума замовлень від постачальника досягає максимальної місткості транспортного засобу, фіксується сектор, що обслуговує одним кільцевим маршрутом, і розробляється маршрут об'їзду споживачів.

Слід зазначити, що даний випадок дає хороші результати в тому випадку, коли відстань між вузлами транспортної мережі по існуючих дорогах прямо пропорційно відстані по прямій.

На кільцеві маршрути крім обмежень по місткості можуть накладатися додаткові вимоги, наприклад, обмеження за часом. Якщо виявиться, що час руху по певному кільцевому маршруті більше припустимого, необхідно цей сектор зменшити, збільшивши відповідно сусідній сектор. Необхідні зменшення сектора виконуються й при наявності інших обмежень.

Побудова наступного сектора починається лише після того, як у дійсному секторі буде отриманий кільцевий маршрут, що задовольняє необхідні умови. Формування кільцевих маршрутів завершується при повному обороті «променя», що стирає.

Алгоритм Свира дозволяє розділити всю зону обслуговування на кілька секторів. У межах кожного сектора складання кільцевого маршруту може здійснюватися за допомогою рішення завдання різних оптимізаційних завдань, у тому числі і завдання комівояжера.

5.4. КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ПЕРЕВІЗНИКА

Вибір способу транспортування, виду транспорту і логістичних посередників виробляється на основі системи критеріїв. До основних критеріїв при виборі способу перевезення і виду транспорту відносяться:

- * мінімальні витрати на транспортування;
- * заданий час доставки вантажу;
- * максимальна надійність дотримання графіку доставки і безпека;
- * мінімальні витрати (збиток), пов'язані з запасами в дорозі;
- * потужність і доступність виду транспорту;
- * продуктова диференціація.

У витрати на транспортування входять як безпосередньо транспортні тарифи за перевезення визначеного обсягу вантажу, так і витрати, зв'язані з транспортно-експедиційними операціями.

Фактори, що впливають на ціну транспортної послуги:

- характер і кількість вантажу
- характер упаковки, укладка, транспортабельність вантажу
- вартість навантажувально-розвантажувальних робіт
- цінність товару і страхування
- можливість пошкодження та викрадення вантажу
- конкуренція з боку інших транспортних фірм
- можливість забезпечення оберненого завантаження тощо.

Час доставки є як і витрати пріоритетним показником при альтернативному виборі, тому що визначає сучасні логістичні концепції JIT, QR, DDT і інші, де час відіграє ключову роль. З іншого боку, доставка вантажу в точно призначений термін свідчить (за інших рівних умов) про надійність обраної схеми перевезення (перевізника й інших логістичних посередників).

Вибираючи відповідний вид транспорту, необхідно враховувати показники потужності і доступності транспорту, техніко-експлуатаційні показники і просторової приступності транспорту (конкуренції).

Нарешті, важливою умовою вибору є забезпечення збереження вантажу в дорозі, вимог стандартів якості вантажу, міжнародних екологічних вимог.

З погляду пріоритету окремих критеріїв процедура ранжирування при виборі окремих видів транспорту може бути представлена у формі табл. 5.2.

Таблиця 5.2

РАНЖИРУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ПРИ ВИБОРІ ВИДУ ТРАНСПОРТУ

Критерій	Вид транспорту			
	залізничний	водний	автомобільний	повітряний
Витрати, зв'язані з транспортуванням	2-3	1-2	4	5
Час доставки	3	4	2	1
Надійність	2	4	1	3
Потужність	1	4	2	3
Доступність	2	4	1	3
Безпека	3	4	1	2

Таблиця 5.3

РАНЖИРУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ВИБОРУ ПЕРЕВІЗНИКА

Назва критерію (показника)	Ранг
Надійність часу доставки (транзиту)	1
Тарифи (витрати) транспортування «від дверей до дверей»	2
Загальний час транзиту «від дверей до дверей»	3
Готовність перевізника до переговорів про зміну тарифу	4
Фінансова стабільність перевізника	5
Наявність додаткового устаткування (по вантажопереробці)	6
Частота сервісу	7
Наявність додаткових послуг по комплектації і доставці вантажу	8
Втрати і розкрадання вантажу (збереження вантажу)	9
Експедирування відправлень	10
Кваліфікація персоналу	11
Відстеження відправлень	12
Готовність перевізника до переговорів про зміну сервісу	13
Гнучкість схем маршрутизації перевезень	14
Сервіс на лінії	15
Процедура заявки (замовлення транспортування)	16
Якість організації продажів транспортних послуг	17
Спеціальне устаткування	18

Центральне місце серед багатьох логістичних процедур прийняття рішень по транспортуванню займає процедура вибору перевізника (чи декількох перевізників). У західній практиці при виборі перевізників часто використовуються спеціально розроблені рангові системи показників, одна з яких приведена в табл. 5.3.

Найпростіша схема вибору перевізника за допомогою ранжированих систем критеріїв полягає в прямому порівнянні сумарного рейтингу перевізників, отриманого по алгоритму, приведеному на рис.5.1.



Рис. 5.1. Алгоритм вибору перевізника

Розглянемо приклад використання алгоритму вибору перевізника відповідно до схеми. Припустимо, що логістичний менеджер прийняв такі критерії вибору:

- надійність часу доставки (1);
- тариф на перевезення (2);
- фінансова стабільність перевізника (5);
- збереження вантажу (9);
- відстеження відправлень (12).

(У дужках приведені ранги критеріїв у відповідності до табл. 5.3).

Аналіз ринку транспортних послуг дозволив виявити трьох перевізників, що задовольняють логістичним вимогам до транспортування визначеного виду вантажу. Ступінь задоволення цих перевізників обраній системі критеріїв оцінювалася незалежними експертами по трибальній оцінці: 1 — добре, 2 — задовільно, 3 — погано.

Розрахунок відповідних рейтингів наведено в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

РЕЙТИНГОВА ОЦІНКА І ВИБІР ПЕРЕВІЗНИКА

Критерій	Ранг/ вага	Перевізники					
		I		II		III	
		оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг
Надійність часу доставки	1/5	3	15	1	5	2	10
Тариф за перевезення	2/2,5	1	5	2	10	3	15
Фінансова стабільність перевізника	5/1	1	5	3	15	2	10
Збереженість вантажу	9/0,55	3	14,85	2	9,9	2	9,9
Відстеження відправлень	12/0,42	2	10,08	2	10,08	1	5,04
Сумарний рейтинг		10	44,93	10	49,98	10	49,94

Розрахунок вагового коефіцієнта: загальна кількість факторів (у наведеному прикладі їх 5), діленого на відповідний ранг (наприклад, 5: 12 = 0,42).

Розрахунок рейтингу: добуток рангу, ваги і оцінки (наприклад, 12 × 0,42 × 2 = 10,08).

Незважаючи на те, що по оцінці експертів сумарний рейтинг у всіх перевізників (сума балів) виявився однаковим і рівної 10, облік рангу фактора з ваговим коефіцієнтом показав, що перевізник I є кращим.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ



1. Яка роль транспорту в організації руху матеріальних ресурсів?
2. Яка група транспорту є предметом транспортної логістики?
3. Суть та завдання транспортної логістики.

4. У чому полягає специфіка транспортування різних видів продукції та напівфабрикатів?
5. Які основні вимоги до транспортних засобів у закладах ресторанного господарства?
6. Охарактеризуйте основні переваги і недоліки залізничного, водного, автомобільного, повітряного і трубопровідного транспорту.
7. Які фактори можуть вплинути на вибір виду транспорту?
8. Зіставте унімодальні, інтермодальні, мультимодальні, термінальні перевезення системи доставки вантажів.
9. Які є альтернативи при виборі способу перевезень? Чому на практиці часто застосовують мультимодальне транспортування?
10. У чому полягає сутність транспортних тарифів?
11. Охарактеризуйте особливості транспортних тарифів на різних видах транспорту.
12. Критерії вибору виду та типу транспорту.
13. Які є види транспортних маршрутів. Як планується транспортний маршрут.
14. Які фактори впливають на вибір схеми доставки товарів.
15. Критерії вибору перевізника.
16. Які фактори впливають на ціну транспортної послуги.

Розділ 6

ВИРОБНИЧА ЛОГІСТИКА У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

6.1. ЗАВДАННЯ І ФУНКЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ЛОГІСТИКИ

Конкурентні переваги в ринкових умовах можна досягти при умові постійної організаційно-технічної перебудови виробництва відповідно до сучасного рівня знань, техніки, технології, організації і управління виробництвом.

Методологія логістики дозволяє проводити системну раціоналізацію складних виробничих систем.

Виробнича логістика охоплює функціональну галузь безпосереднього виробництва як процесу виготовлення кулінарної продукції — від початку виробництва до передачі її у функціональну галузь збуту, в тому числі внутрішньовиробничі переміщення напівфабрикатів, готової продукції, матеріалів, тари, тобто всі процеси, що відбуваються між операціями постачання та збуту.

Виробнича логістика — це наука і практика управління матеріальними потоками у сфері виробництва. Виробнича логістика — це забезпечення якісного і своєчасного виробництва продукції відповідно до виробничої програми, замовлень, договорів, скорочення виробничого циклу та оптимізація витрат на виробництво.

Об'єкт вивчення і управління виробничої логістики — матеріальні потоки на виробництві.

Метою виробничої логістики у ресторанному господарстві є оптимізація руху матеріального потоку на стадії виробництва продукції.

Функції виробничої логістики у ресторанному господарстві:

1) координація дій учасників логістичного процесу: *формулювання й доведення цілей окремих підрозділів, узгодження із глобальними цілями закладу й забезпечення на цій основі спільної злагодженої роботи всіх ланок логістичного ланцюга;*

2) організація матеріальних потоків у виробництві: *створення системи керування матеріальними потоками у закладі;*

3) планування матеріальних потоків: *науково-технічне й економічне прогнозування, розробка програми дій і деталізація планів майбутніх тенденцій стану внутрівиробничої логістичної системи;*

4) контроль за ходом процесу руху матеріального потоку у внутрівиробничій логістичній системі: *безперервне спостереження за ходом процесу руху товарів по встановлених параметрах;*

5) регулювання ходу виконуваних робіт: *аналіз виконання виробничих замовлень, розробка механізму регулювання матеріальних потоків.*

У розвитку сучасного виробництва сформувалася така філософія: інтеграція процесів постачання, організація виробництва, збуту, транспортування як системи, чітко орієнтованої на ринок (системи «своєчасного виробництва»).

«Своєчасне виробництво» складається з 4-х елементів:

- 1) своєчасна закупівля матеріальних ресурсів
- 2) своєчасний запуск матеріальних ресурсів у виробництво
- 3) своєчасне виробництво готової продукції
- 4) своєчасний продаж готової продукції.

Мета виробничої логістики полягає в точній синхронізації процесу виробництва та логістичних операцій у взаємозалежних підрозділах.

6.2. ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧА ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Логістичні системи, які досліджує виробнича логістика, називаються **внутрішньовиробничими логістичними системами.**

Сучасне ресторанне господарство — це складний механізм, що включає в себе як властиво виробничо-технологічні підрозділи, що здійснюють виробництво напівфабрикатів, готової кулінарної і кондитерської продукції із вихідної сировини, так і допоміжними підрозділами (малі виробництва, виробництва додаткових послуг та інші), які часто поєднують єдиною назвою «інфраструктура» виробництва.

Крім того, основні й допоміжні підрозділи об'єднані централізованою системою менеджменту фірми. Іноді структура закладу ресторанного господарства складається з окремих виробничих підрозділів і дочірніх фірм, що розташовуються в різних містах, регіонах. Все це ставить задачу формування ефективних логістичних систем і логістичного менеджменту. Через інфраструктурні підрозділи кожний заклад формує зовнішні господарські зв'язки й здійснює внутрішню взаємодію своїх структурних елементів.

При організації на виробництві логістичної системи, необхідно в кожному конкретному випадку максимально повніше проаналізувати особливості закладу, характер виробничого циклу, його тип виробництва, систему постачання виробництва та організації виробничого процесу на робочих місцях і т.д.

Можна виділити декілька типів виробництва залежно від числа видів кінцевої продукції й обсягу випуску в натуральних показниках.

• Перший тип — заклади, що випускають складну, в основному фірмову продукцію на замовлення (елітні ресторани, бари, кафе). Це тип одиничного замовного виробництва з широким асортиментом продукції. Ці заклади характеризується універсальним устаткуванням і висококваліфікованим персоналом.

- Другий тип: різні варіанти нормативного виробництва — заклади, які працюють на існуючій нормативній базі (збірниках рецептур) — ресторани, кафе, їдальні, спеціалізовані заклади. Для них характерно універсальне і спеціалізоване устаткування, уже нижча кваліфікація робітників. Асортимент готової продукції вужчий, випуск — більший.

- Третій тип — масове виробництво (мережа закладів швидкого обслуговування). Характерно спеціалізоване устаткування, потокові лінії, технологічні комплекси, мінімальне число видів продукції, але максимальні обсяги випуску.

Сьогодні відзначені тенденції звуження сфери масового виробництва, що приводить до збільшення кількості малих і середніх закладів. Відбувається технічне переоснащення виробництва на універсальне устаткування, гнучкі переналагоджувані виробничі системи.

Розвиток сучасного виробництва може вижити лише в тому випадку, якщо воно здатне швидко міняти асортимент та кількість продукції. Сьогодні логістика пропонує адаптуватися до змін попиту за рахунок створення запасу виробничої потужності та універсальності устаткування.

Внутрішньовиробничі логістичні системи у закладах ресторанного господарства можна розглядати на макро- і мікрорівні.

Роль внутрішньовиробничих логістичних систем (ВЛС) на макро-рівні визначається такими факторами:

- ✓ ВЛС закладів є джерелами матеріальних потоків, первинної інформації і стартовими елементами логістичного ланцюга;

- ✓ ВЛС закладів задають певний ритм всьому логістичному ланцюгу, а система постачання і збуту, транспортна система та інші повинні функціонувати відповідно до ритму ВЛС;

- ✓ завдяки системному підходу під час дослідження господарської діяльності логістика виступає координатором, стимулятором і організатором зв'язку між усіма суб'єктами закладу і його клієнтурою. Тому основна мета ВЛС полягає в координації планування і управління виробництвом, реалізації оперативних і стратегічних планів;

- ✓ можливість адаптації макрологістичних систем до змін навколишнього середовища істотною мірою визначається здатністю вхідних внутрішньовиробничих логістичних систем швидко змінювати якісний і кількісний склад вихідного матеріального потоку, тобто асортимент і кількість продукції, що випускається.

На мікрорівні внутрішньовиробнича логістика виступає центром управління, планування, координації та контролю всіх основних потоків, наявних у закладах: матеріальних, інформаційних, сервісних та інших. Тут внутрішньовиробничі логістичні системи складаються із підсистем, зв'язаних одна з одною, утворюють певну цілісність, єдність. Це такі підсистеми: постачання, запасів, виробництво, транспорт, інформація, збут, споживання і кадри, які забезпечують входження матеріального потоку в систему, проходження всередині неї та вихід із системи (рис. 6.1).

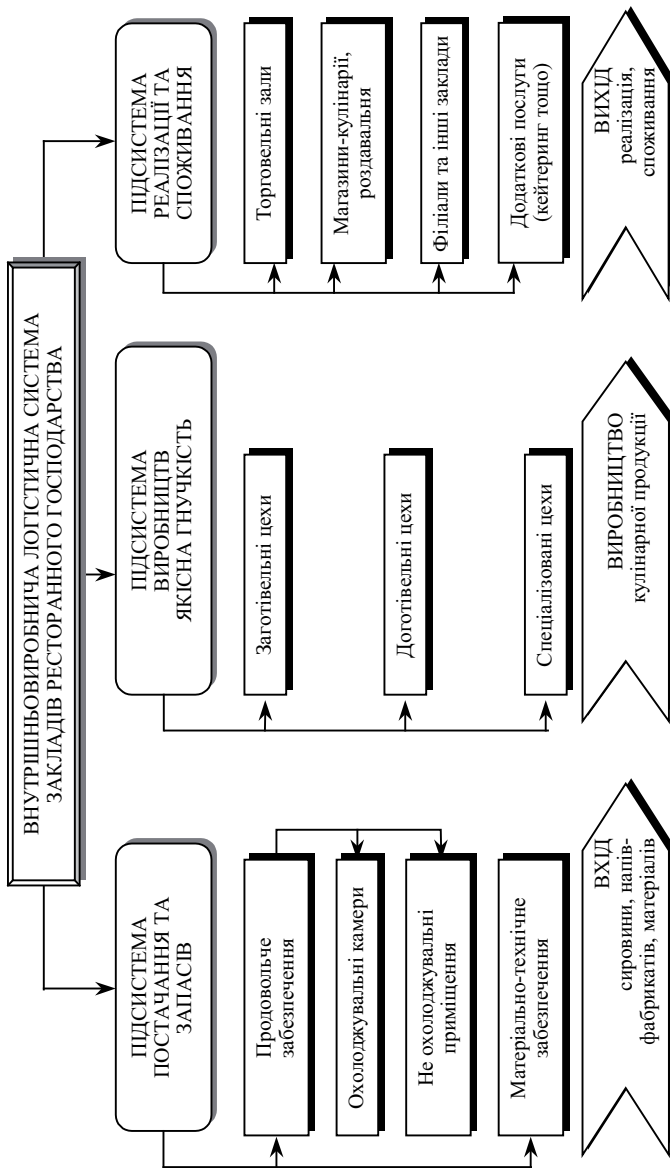


Рис. 1. Принципова схема основних підсистем внутрішньовиробничої логістичної системи у ресторанному господарстві

Відповідно до концепції логістики побудова внутрішньовиробничих логістичних систем повинна забезпечувати можливість постійного узгодження і взаємного коректування планів і дій постачальницьких, виробничих цехів і збут всередині закладу. Моделювання процесів ВЛС дозволяє отримати цінну інформацію для дослідження закономірностей роботи всієї логістичної системи — гнучкість, стійкість, надійність і т.п.

До завдань внутрішньовиробничих логістичних систем у рамках заданої виробничої програми належать:

- ◆ оперативно-календарне планування випуску готової продукції;
- ◆ оперативне управління технологічними процесами виробництва;
- ◆ загальний контроль якості, підтримка стандартів якості продукції та відповідного сервісу;
- ◆ стратегічне і оперативне планування постачання матеріальних ресурсів;
- ◆ організація внутрішньовиробничого складського господарства;
- ◆ прогнозування, планування і нормування витрат матеріальних ресурсів у виробництві;
- ◆ контроль і управління запасами матеріальних ресурсів, напівфабрикатів і готової продукції на всіх рівнях складської системи і у технологічному процесі виробництва;
- ◆ інформаційне і технічне забезпечення процесів управління внутрішньовиробничими матеріальними потоками;
- ◆ автоматизація і комп'ютеризація управління матеріальними та інформаційними потоками у виробництві.

6.3. ЛОГІСТИЧНА КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

Логістика дещо змінила уявлення про організацію виробничо-технологічного процесу. У табл. 6.1 подано порівняльний аналіз традиційної та логістичної концепції організації виробництва.

Зміст концептуальних положень свідчить про те, що традиційна концепція організації виробництва найбільш прийнятна для умов «ринку продавця», в той час як логістична концепція — для умов «ринку покупця».

В умовах конкурентної боротьби за споживача проблеми ефективної реалізації виготовленої продукції стають пріоритетними. Динамічність і невизначеність попиту на ринку робить недоцільним створення і підтримку великих запасів. Все це обумовлює потребу в гнучких виробничих потужностях, які здатні швидко відреагувати на кон'юнктуру попиту.

Таблиця 6.1

**ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТРАДИЦІЙНОЇ
ТА ЛОГІСТИЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА**

Показники	Традиційна концепція організації виробництва	Логістична концепція організації виробництва
Об'єм виробничих запасів	Максимальний «на всяк випадок»	Без надлишку
Тривалість виробничого циклу	Допускаються, якщо вона знижує виробничі витрати	Не допустимо, якщо вона знижує економічну ефективність
Асортимент продукції	Відповідно до асортиментного мінімуму	Відповідно до попиту та замовлень
Об'єм виробництва	До максимізації	Відповідно до замовлень
Простої устаткування	Мінімізуються	Плануються для забезпечення гнучкості виробництва
Рівень браку	Допускається технологічно оправданий	Не допускається, якщо веде до зниження ефективності
Внутрішні перевезення	Здійснюються відповідно до технологічного процесу	Нераціональні — вилучаються, технологічний процес реорганізується
Відносини з постачальниками	Протистояння	Партнерство
Виробничий персонал	Кваліфікація розглядається як максимальна продуктивність	Кваліфікація розглядається з позицій універсальності для забезпечення якісної гнучкості виробництва

При традиційній схемі управління різні функціональні підрозділи діють по вертикалі на один і той же об'єкт. Наприклад, відділ постачання замовляє і закуповує якусь сировину, транспортний — перевозить його, складський — складає, виробничий — здійснює технологічну обробку, відділ реалізації — здійснює реалізацію готової кулінарної продукції споживачу. Інші відділи планують, калькулюють, контролюють і перевіряють рух сировини, матеріалів на різних стадіях виробництва. При цьому кожний підрозділ, намагаючись покращити виконання власної функції, часто не враховує наслідків своєї діяльності для інших.

Основні завдання виробничої стратегії у закладах ресторанного господарства:

- ✓ орієнтація виробничої діяльності на споживачів закладу, виробництво в широкому асортименті продукції, яка користується попитом;
- ✓ постійне створення нової продукції, яка забезпечує конкурентноздатність закладу;
- ✓ перехід на авторську кухню, фірмове, індивідуальне, замовне виготовлення кулінарної продукції;
- ✓ оптимізація запасів сировини, напівфабрикатів та готової продукції;
- ✓ широке використання напівфабрикатів власного виробництва, в т.ч. тривалого зберігання, що забезпечує швидке виготовлення готової продукції заданих параметрів (смак, колір, запах, дизайн страви тощо);
- ✓ забезпечення високої майстерності у виробництві продукції, використання «арт-класу» та «майстер-класу» у подачі страв;
- ✓ скорочення чисельності допоміжних працівників.

Концепція управління виробничою діяльністю необхідно базувати на концепції логістики «як організувати раціональне виробництво» і яка передбачає:

- оптимізацію технологічних процесів
- раціональне використання виробничого устаткування, площ та персоналу для організації повноцінного ринкового, орієнтованого на споживача і вигідного з позицій затрат виробництва.

При планування і реалізації цієї концепції необхідно:

- 1) використовувати інноваційні технології, впроваджувати сучасні напрями розвитку світової кулінарії та тенденції міжнародної моди;
- 2) розробляти і впроваджувати у виробництво структурування технологічного процесу за стадіями (технологічну документацію, виробництво напівфабрикатів високого ступеня готовності);
- 3) інтегрувати нові організаційні форми і методи обслуговування та подачі з елементами арт- та майстер-класу;
- 4) аналізувати результати, проблеми, давати оцінку та розробляти рішення і заходи їх реалізації.

Напрями щодо управління виробничою діяльністю закладів ресторанного господарства:

- ◆ розробка логістики виробництва — прогнозування руху сировини, створення напівфабрикатів високого ступеня готовності, які забезпечать за короткий проміжок часу виконання замовлення по приготуванню страв стандартизованої якості;
- ◆ проведення внутрішньовиробничого розподілу праці (введення в штат виготовлювача напівфабрикатів, що забезпечить їх стабільну якість);
- ◆ мінімізація часу на виконання замовлення: інтеграція додаткових процесів в основний процес виробництва;

◆ удосконалення виробничого процесу у відповідності із попитом та орієнтацією на технологічний процес виробництва та створення нового прогресуючого попиту шляхом презентації авторської продукції;

◆ навчання персоналу сучасним напрямкам розвитку світової кулінарії, підвищення кваліфікації керівників щодо оволодіння новітніми технологіями та логістичною методологією;

◆ опис вертикального інформаційного потоку і горизонтального матеріального потоку з метою раціонального управління;

◆ ефективне використання та оновлення торгово-виробничого устаткування, сучасних технологій і форм організації виробництва та обслуговування;

◆ розробка, адаптація і використання маловитратних рішень для матеріальних і інформаційних потоків.

Ефективність використання логістичного підходу до управління матеріальними потоками на виробництві:

- мінімізація запасів;
- зниження втрат сировини та матеріалів;
- покращення використання складських і виробничих приміщень;
- підвищення якості продукції;
- скорочення чисельності працівників, оскільки чим вищий рівень системності, тим менша потреба у персоналі;
- зниження травматизму (логістичний підхід включає безпеку праці).

6.4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ ВИРОБНИЦТВА

У процесі розвитку науково-технічного прогресу, формування ринку покупця, зміни пріоритетів у мотиваціях споживачів і загострення всіх форм конкуренції зростає динамічність ринкового середовища. У той же час, прагнучи зберегти переваги масового виробництва, але підкоряючись тенденції індивідуалізації, підприємці усе більше переконаються в необхідності організації виробництва по типу гнучких виробничо-логістичних систем. У сфері обігу, послуг, керування — гнучких переналагоджуваних логістичних систем.

Гнучка виробничо-логістична система являє собою сукупність у різних сполученнях устаткування із програмним керуванням, гнучких виробничих модулів, або окремих одиниць технологічного устаткування, які забезпечують функціонування гнучких переналагоджуваних систем в автоматичному режимі протягом заданого інтервалу часу.

Гнучкі виробничо-логістичні системи мають властивість автоматизованого переналагодження в процесі виробництва продукції різного асортименту та технології або надання послуг виробничого характеру.

Організація виробництва по типу гнучких виробничих систем практично неможлива без застосування логістичних підходів у керуванні матеріальними й інформаційними потоками. Тенденція створення гнучких виробничих (переналагоджуваних) систем прогресує дуже швидко, тому широке поширення концепції логістики в сфері основного виробництва є перспективним і однозначним.

Гнучкість являє собою здатність виробничо-логістичної системи оперативно адаптуватися до зміни умов функціонування з мінімальними витратами або без витрат.

Гнучкість є одним із ефективних засобів забезпечення стабільності виробничого процесу.

Гнучкість устаткування. Вона відображає тривалість і вартість переходу на виготовлення чергового найменування продукції (напівфабрикатів) у межах закріпленого за гнучкої виробничо-логістичної системи асортименту.

Асортиментна гнучкість. Вона відображає здатність виробничо-логістичної системи до виробництва нового асортименту продукції. Її основними характеристиками є строки й вартість підготовки виробництва нового асортименту продукції (напівфабрикатів) або нового комплексу логістичних операцій.

Технологічна гнучкість. Це структурна і організаційна гнучкість, що відображає здатність виробничо-логістичної системи використати різні варіанти технологічного процесу для згладжування можливих відхилень від попереднього розробленого графіка виробництва.

Гнучкість обсягів виробництва. Вона проявляється в здатності виробничо-логістичної системи раціонально виготовляти продукцію (напівфабрикати) в умовах динамічності розмірів партій.

Конструктивна гнучкість. Вона відображає можливості модулювання даної системи, її наступного розвитку (розширення). За допомогою неї реалізуються можливості об'єднання декількох підсистем у єдиний комплекс.

Універсальність системи. Даний вид гнучкості характеризується сукупністю продукції (напівфабрикатів), які потенційно можуть бути виготовлені в гнучких виробничо-логістичних системах. Оцінкою універсальності системи є прогнозна кількість модифікацій продукції (напівфабрикатів), які будуть виготовлені в гнучкій виробничо-логістичній системі за весь період її функціонування.

Кожна виробничо-логістична система розробляється для задоволення потреб і стратегії конкретного закладу. Тому вона є спеціалізованою не тільки по своєму технологічному призначенню, але й по всьому спектрі виробничо-господарських завдань.

Запас виробничої потужності у закладах ресторанного господарства виникає при наявності якісної та кількісної гнучкості виробництва (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Забезпечення гнучкості виробництва

Якісна гнучкість забезпечується за рахунок наявності універсального виробничого та обслуговуючого персоналу і гнучкого виробничого процесу (наявністю гнучкого устаткування).

Кількісна гнучкість можлива при наявності просторових ресурсів (виробничі цеха дозволяють організувати нові технологічні лінії, робочі місця та збільшення кількості обслуговуючих місць для споживачів), резерви потужності устаткування та робочої сили.

Створюється центр управління логістики, у якому зосереджується інформація та управління всіма зв'язками, що дозволяє забезпечити координацію, управління і контроль за процесом у цілому. У Японії основний персонал може складати не більш 20 % від максимальної кількості працюючих, а решта 80 % — тимчасові працівники. При цьому зниження собівартості в умовах конкуренції досягається не збільшенням об'ємів продукції, що випускається, або іншими екстенсивними заходами, а логістичною організацією як окремого виробництва, так і всієї товаропровідної системи в цілому.

6.5. ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ У ВИРОБНИЦТВІ

При керуванні матеріальними потоками в рамках внутрівиробничих логістичних систем використовують два основних підходи, які визначають суть виштовхуючих і витягуючих систем .

Штовхуюча система — система організації виробництва, у якій предмети праці, що надходять на виробничу ділянку, не замовляються

безпосередньо цією ділянкою у попередньої технологічної ділянки. Матеріальний потік «виштовхується» по команді із центральної системи керування виробництвом (рис.6.3).

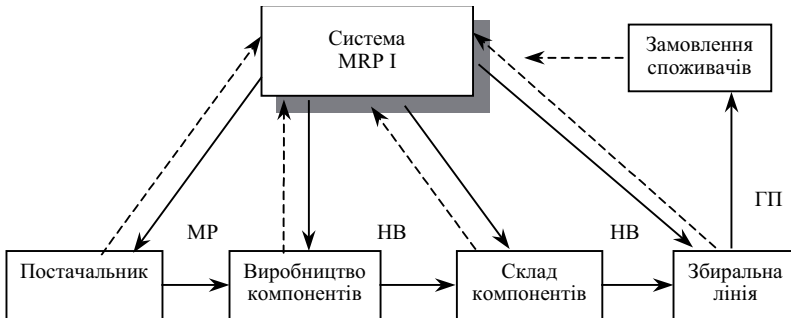


Рис. 6.3. MRP I як система «штовхаючого» типу:

MP — матеріальні ресурси; НВ — незавершене виробництво;
 ГП — готова продукція; — матеріальний потік;
 — замовлення; — виконання замовлення

Для мікрологістичної системи «штовхаючого» типу характерні виробництво деталей, компонентів, напівфабрикатів і складання із них готової продукції відповідно до точно заданого виробничого розкладу. У зв'язку з цим матеріальні ресурси, обсяг незавершеного виробництва немов би виштовхуються із однієї ланки внутрішньовиробничої логістичної системи до іншої, а потім готова продукція надходить до розподільної мережі. У таких системах попередити перебої у виробничому процесі, а також врахувати зміну попиту можна лише шляхом створення надлишкових виробничих і (або) страхових запасів між ланками логістичної системи, які називаються буферними запасами. Наявність таких запасів гальмує оборотність обігових коштів фірми, збільшує собівартість готової продукції, але забезпечує більшу стійкість логістичної системи при різких коливаннях попиту та ненадійності постачальників матеріальних ресурсів порівняно із логістичними системами, заснованими на концепції «точно у строк».

Виштовхуючі системи здатні за допомогою комп'ютерних технологій погодити складний виробничий механізм у єдине ціле, проте мають природні границі своїх можливостей. Параметри «матеріального потоку, що виштовхує», оптимальні настільки, наскільки керуюча система в стані врахувати та оцінити всі фактори, що впливають на виробничу ситуацію. Однак чим більше факторів повинна враховувати керуюча система, тим досконаліше й дорожче повинне бути її програмне, інформаційне й технологічне забезпечення.

На практиці застосовуються різні варіанти штовхаючих систем, які відомі за назвою «**Планування потреб у матеріалах/ресурсах**» («**системи MRP**») (Material Requirement Planning). Стандарти MRP породили цілу міжнародну управлінську цивілізацію. MRP — це не хитромудрі алгоритми, це найкращий досвід керування підприємствами в умовах конкурентного ринкового середовища, досвід осмислений, систематизований і реалізований у вигляді комп'ютерних систем.

Системи MRP характеризуються високим рівнем автоматизації керування, що дозволяє реалізовувати наступні основні функції:

- забезпечувати поточне регулювання і контроль виробничих запасів;
- у реальному часі погоджувати і оперативно коректувати плани та дії різних служб підприємства — постачальницьких, виробничих, збутових.

Звичайна практика застосування систем MRP I у бізнесі пов'язана із плануванням і контролем процедур замовлення і постачання (закупівель) матеріальних ресурсів, як правило, широкої номенклатури для промислових підприємств-виробників машинобудівної продукції. Проблеми, що виникають у процесі впровадження системи MRP I, належать до розробки інформаційного, програмно-математичного забезпечення розрахунків і вибору комплексу обчислювальної та оргтехніки, тобто до проблем, які є типовими для АСК виробництвом і технологічними процесами. Метою впровадження MRP I є підвищення ефективності та якості планування потреби у ресурсах, зниження рівня запасів матеріальних ресурсів і готової продукції, вдосконалення процедур контролю за рівнем запасів і зменшення витрат, пов'язаних із цими логістичними функціями. Наприкінці 80-х років систему MRP I використовували більшість фірм США із річним обсягом продаж готової продукції понад 15 млн. дол., у Великобританії кожне третє виробниче підприємство.

Разом з цим мікрологістичні системи, засновані на MRP-підході, мають низку недоліків і обмежень, наприклад, це

- ◆ значний обсяг обчислень, підготовки і попередньої обробки великих масивів вхідної інформації, що збільшує тривалість виробничого періоду і логістичного циклу;

- ◆ зростання логістичних витрат на обробку замовлень і транспортування при намаганні фірми зменшити рівень запасів або перейти на випуск готової продукції у малих обсягах із високою періодичністю;

- ◆ нечутливість до короткотермінових змін попиту, бо вони засновані на контролі й поповненні рівня запасів у фіксованих точках проходження замовлення;

- ◆ значна кількість відмов у системі через її велику розмірність і перевантаженість. Названі недоліки накладаються на загальний недолік, притаманний всім мікрологістичним системам, які «проштовху-

ють» (push systems), до яких належать і системи MRP I, а саме: не до- сить чітке відстеження попиту із обов'язковою наявністю страхових запасів.

Сучасні комп'ютерна техніка і програмне забезпечення дозволили апробувати на практиці мікрологістичні системи, засновані на схемі MRP II, у режимі реального часу («on line») із щоденним оновленням баз даних, що значно підвищило ефективність планування й керування матеріальними потоками.

Витягуюча система, «тягнуча» (pull systems) — система організації виробництва, у якій сировина і напівфабрикати подаються на наступну технологічну операцію з попередньої в міру необхідності. Тут центральна система керування не втручається в обмін матеріальними потоками між різними ділянками підприємства, не встановлює для них поточних виробничих завдань. Виробнича програма окремої технологічної ділянки визначається розміром замовлення наступної. Центральна система керування ставить завдання лише перед кінцевою ділянкою виробничого технологічного ланцюга (рис. 6.4).

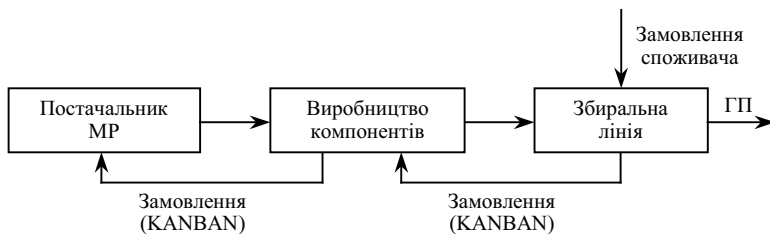


Рис. 6.4. Схема роботи «тягнучої» системи: МР — матеріальні ресурси, ГП — готова продукція

Однією з перших спроб практичного впровадження концепції «точно у строк» у системі витягуючого типу стала розроблена корпорацією Toyota Motors мікрологістична система KANBAN (що у перекладі з японського означає «картка»). Система KANBAN є першою реалізацією у виробництві мікрологістичної системи, що «тягне», на впровадження якої від початку розробки у фірми Toyota пішло близько 10 років. Такий тривалий термін був пов'язаний з тим, що сама система KANBAN не могла працювати без відповідного логістичного оточення у вигляді концепції «точно у строк», Ключовими елементами такого оточення стали:

- ◆ раціональна організація і збалансованість виробництва;
- ◆ загальний контроль якості на всіх стадіях виробничого процесу та якості вихідних матеріальних ресурсів у постачальників;
- ◆ партнерство лише із надійними постачальниками і перевізниками;

◆ підвищена професійна відповідальність і висока трудова дисципліна всього персоналу.

Сутність системи KANBAN полягає у тому, що на всі виробничі підрозділи заводу разом з кінцевими збиральними лініями, матеріальні ресурси надходять лише у тій кількості та у такий термін, які необхідні для виконання замовлення, заданого підрозділом-споживачем. Таким чином, на відміну від традиційного підходу до виробництва структурний підрозділ-виробник не має загального жорсткого графіка виробництва, а оптимізує свою роботу у межах замовлення підрозділу фірми, який здійснює операції на наступній стадії виробничо-технологічного циклу.

Засобом передачі інформації в системі є спеціальна картка «kanban» у пластиковому конверті. Поширені два види карток: відбору і виробничого замовлення. У картці відбору вказується кількість деталей (компонентів, напівфабрикатів), яку треба взяти на попередній ділянці обробки (збирання), у той час як у картці виробничого замовлення — кількість деталей, котра має бути виготовлена (зібрана) на попередній виробничій ділянці. Дані картки циркулюють як всередині підприємства фірми Toyota, так і між корпорацією та компаніями, які з нею співпрацюють, а також на підприємствах філій. Таким чином, картки «kanban» несуть інформацію про кількість витраченої й виробленої продукції, що дозволяє реалізувати концепцію «точно в строк». Отже, із розвитком комп'ютерних інформаційних технологій сама картка у вигляді певного паперового носія у пластиковому конверті існувати перестала і була замінена електронним повідомленням заданої форми, яке передається локальною обчислювальною мережею підприємства.

Важливими елементами мікрологістичної системи KANBAN є інформаційна система, що містить у собі не тільки картки, а й виробничі, транспортні й постачальницькі графіки, технологічні картки, інформаційні світлові табло тощо; система регулювання потреби й професійної ротації кадрів; система загального (TQM) і вибіркового («Дейдока») контролю якості продукції; система вирівнювання виробництва та низку інших.

Практичне використання системи KANBAN, а потім її модифікованих версій дозволяє значно покращити якість продукції, яка випускається; скоротити логістичний цикл, суттєво підвищивши тим самим оборотність обігового капіталу фірм; знизити собівартість виробництва; практично виключити страхові запаси та значно зменшити обсяг незавершеного виробництва. Аналіз світового досвіду застосування мікрологістичної системи KANBAN багатьма відомими машинобудівними фірмами свідчить, що вона дає можливість зменшити виробничі запаси на 50%, товарні — на 8% при значному прискоренні оборотність обігових коштів і підвищенні якості готової продукції.

Порівняльна характеристика «виштовхуючої» і «втягуючої» систем наведена у табл.6.2.

Таблиця 6.2

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА «ШТОВХАЮЧОЇ» І «ТЯГНУЧОЇ» СИСТЕМ

Характеристики	Тягнуча	Що штовхає
Закупівельна стратегія (постачання)	Орієнтована на невелике число постачальників, поставки часті, невеликими партіями, строго за графіком	Орієнтація на значне число постачальників, поставки в основному нерегулярні, великими партіями
Виробнича стратегія	Орієнтація виробництва на зміну попиту, замовлень	Орієнтація на максимальне завантаження виробничих потужностей. Реалізація концепції безперервного виробництва
Планування виробництва	Починається зі стадії збуту	Планування під виробничі потужності
Оперативне керування виробництвом	Децентралізовано. Виробничі графіки складаються тільки для стадії збуту. За виконанням графіків інших стадій спостерігає керівництво цехів	Централізоване. Графіки складаються для всіх цехів. Контроль здійснюється спеціальними відділами (плановими, диспетчерськими)
Стратегія керування запасами	Запаси у вигляді незадіяних потужностей (устаткування)	Запаси у вигляді надлишків матеріальних ресурсів (сировина)
Керування страховими запасами	Найвність страхових запасів говорить про збій у виробничому процесі тому що складські площі майже не передбачені	Страховий запас постійно підтримується на певному рівні
Керування запасами на робочих місцях	Операційні запаси мінімальні за рахунок синхронізації виробництва	Операційні запаси не завжди мінімальні через несинхронність суміжних операцій, різної пропускну здатності устаткування, його поганого розміщення, неефективного виконання транспортно-складських робіт

Керування запасами готової продукції	Запаси практично відсутні через швидку реалізацію готової продукції споживачеві. Зайвих запасів не буває, тому що кількість готової продукції зорієнтована на замовлення	Запаси можуть бути великими через: <ul style="list-style-type: none"> • несовпадіння виготовлення продукції • несовпадіння реалізації готової продукції • відсутність обліку коливань попиту
Використання устаткування і його розміщення	Універсальне устаткування, що розміщене по кільцевому або лінійному принципі	Спеціалізоване устаткування, розміщене по ділянках, а також частково універсальне устаткування, розташоване лінійно
Кадри	Висококваліфіковані кадри — універсали	Вузько спеціалізовані робітники, але є й робітники-висококваліфіковані
Контроль якості	Поставка якісних матеріальних ресурсів, сировини, напівфабрикатів. Постійний контроль якості здійснює постачальник	Постійний або вибірковий контроль на всіх стадіях виробничого процесу
Збутова стратегія	Розмір партії готової продукції дорівнює розміру замовлення. Орієнтація на конкретного споживача. Виготовлення з урахуванням специфічних вимог замовника. Організація післяпродажного обслуговування	Розмір партії готової продукції відповідає плановому випуску. Орієнтація на «усередненого споживача». Організація післяпродажного обслуговування

«Витягуючі» мікрологістичні системи типу «KANBAN», усуваючи зайві запаси, можуть ефективно працювати лише при відносно коротких виробничих циклах, точному прогнозуванні попиту та деяких інших виробничо-технологічних умовах.

Усуваючи недоліки, властиві обома системам, були спроби їхнього об'єднання в єдиному планово-виробничому й диспетчерському комп'ютерному комплексі. Одним з найбільш вдалих прикладів синтезу у виробництві продукції ключових елементів MRP і KANBAN на основі сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій з'явилася розроблена на початку 1980-х років мікрологістична система «Optimized Production Tehnology» — OPT (оптимізована виробнича технологія).

Система OPT відноситься до класу «тягнутих» мікрологістичних систем, що інтегрують процеси постачання і виробництва. Основним принципом роботи цієї системи є виявлення у виробничому процесі так званих «вузьких» місць (в оригіналі — критичних ресурсів). Багато фахівців вважають OPT комп'ютеризованою версією KANBAN з тією різницею, що система OPT перешкоджає виникненню вузьких місць у логістичній мережі «постачання — виробництво», а система KANBAN дозволяє ефективно усувати вже виявлені вузькі місця.

У системі OPT здійснюється автоматизоване оперативно-виробниче планування і диспетчеризація. Вирішуються також завдання контролю відвантаження запасів готової продукції споживачам, пошуку альтернативних ресурсів, видачі рекомендацій з повноцінних заміन у випадку відсутності необхідних матеріальних ресурсів. При формуванні графіка виробництва використовуються критерії: ступінь задоволення потреби виробництва в ресурсах; ефективність використання ресурсів; кошти, мобілізовані в незавершеному виробництві; гнучкості.

Реалізація оперативного планування і регулювання виробництва в системі OPT здійснюється з використанням програмно-математичного забезпечення, побудованого на модульній основі.

Для формування виробничого завдання з бази даних OPT використовуються файли замовлень, технологічних карт, ресурсів, прогнозів збуту та ін. Дані файли матеріалів і напівфабрикатів обробляються паралельно з даними файлів технологічних карт, у результаті чого формується технологічний маршрут, що обробляється за допомогою програмного модуля, що ідентифікує критичні ресурси. У результаті з'являється можливість оцінити інтенсивність використання ресурсів і ступінь їхнього завантаження та відповідним чином упорядкувати їх. На цьому етапі технологічний маршрут розгалужується. Галузь критичних ресурсів включає всі «вузькі» місця і наступні пов'язані з ними логістичні активності. Після пошуку та виправлення помилок процес повторюється.

У процесі керування матеріальними потоками користувач може одержувати наступні вихідні параметри: «Графік виробництва», «По-

треба в матеріальних ресурсах», «Щоденний звіт завідуючого виробництвом (начальника цеху)», «Графік доставки матеріальних ресурсів до робочих місць», «Звіт про виробництво замовленої продукції», «Стан складського запасу» і ряд ін.

Ефект системи ОРТ із логістичних позицій полягає в зниженні виробничих і транспортних витрат, зменшення запасів незавершеного виробництва, скороченні часу виробничого циклу, зниженні потреби в складських і виробничих площах, підвищення ритмічності реалізації готової продукції споживачам.

Упродовж останніх років на багатьох західних фірмах при організації виробництва і в оперативному менеджменті отримала розповсюдження логістична концепція «маловитратного виробництва (lean production, LP). Дана концепція, за своєю суттю, є розвитком концепції «точно у строк» і містить у собі такі елементи, як систему KANBAN і «планування потреб/ресурсів». Сутність внутрішньовиробничої концепції «маловитратного виробництва» виражається у творчому поєднанні таких основних компонентів:

- високої якості;
- невеликого розміру виробничої партії;
- низького рівня запасів;
- висококваліфікованого персоналу;
- гнучких виробничих технологій.

Концепція «маловитратного виробництва» має таку назву, через те, що потребує значно менше ресурсів, ніж масове виробництво (менше запасів, часу на виробництво одиниці продукції), її втрати від браку незначні тощо. Таким чином, дана концепція поєднує у собі переваги масового виробництва (великі обсяги виробництва — низька собівартість) і дрібносерійного виробництва (різноманітність продукції та гнучкість). Основні цілі концепції «маловитратного виробництва» з точки зору логістики:

- ◆ високі стандарти якості продукції;
- ◆ низькі виробничі витрати;
- ◆ швидке реагування на зміну споживчого попиту;
- ◆ малий час переналагодження обладнання.

Ключовими моментами реалізації логістичних цілей в оперативному менеджменті при використанні такої концепції є зменшення підготовчо-заклучного часу, невеликий розмір партій продукції, що виробляється, мала тривалість виробничого періоду, контроль якості всіх технологічних процесів, загальне продуктивне забезпечення (підтримка), партнерство із надійними постачальниками, еластичні потокові процеси, «тягнуча» інформаційна система.

Вперше концепція Lean Production була реалізована на складальних виробництвах компанії Toyota і одержала відповідну назву: Toyota Production System. У основу її лягли добре відомі сьогодні японські

принципи і інструменти, такі як «точно вчасно» (just-in-time), постійне поліпшення виробничих процесів (kaizen) і ін. У сучасну епоху глобалізації концепція Lean Production, будучи реалізованою на практиці в багатьох країнах на всіх континентах миру і ставши базовою для багатьох глобальних корпорацій, перестала прямо асоціюватися з японськими методиками і, більш того, вона претендує на універсальність свого застосування.

Основна ідея бмаловитратного виробництва полягає в тому, що у всіх процесах на підприємстві існують приховані втрати, які підрозділяються на сім категорій: перевиробництво, дефекти і переробки, пересування, переміщення матеріалів, запаси, зайва обробка, очікування. Ці втрати збільшують витрати виробництва, не додаючи споживчої цінності, дійсно необхідної замовникові. Вони також збільшують термін окупності інвестицій і ведуть до зниження мотивації робочих. Для всіх, хто прагне до раціоналізації процесів в промисловості, дані сім прихованих втрат — злі вороги. Необхідно визначити, а потім усунути ці втрати.

Розглянемо, в яких процесах ховаються логістичні втрати?

Втрати перевиробництва з'являються, коли ми проводимо, збираємо або випускаємо більше, ніж це необхідно. Ми робимо щось «просто про всяк випадок», замість того щоб робити «точно вчасно». Недоліки планування, великі заділи, великий час переналагодження, недостатньо тісний контакт із замовниками (що заважає розумінню їх вимог, що постійно змінюються) приводять до збільшення тривалості виробничих циклів і зростання об'ємів запасів. Для того, щоб зменшити або уникнути даних втрат необхідно оптимізувати партії закупівлі сировини, матеріалів, що комплектують і партії виробництва, привести їх у відповідність із замовленнями клієнтів.

Втрати із-за дефектів або необхідності переробки виникають, коли немає надійної превентивної системи захисту від помилок. Кожного разу, допустившись помилку при роботі з виробом і передавши його на наступну операцію процесу або, що ще гірше, покупцеві, ми миримося з переробкою як невід'ємною частиною процесу. Ми двічі втрачаємо гроші всякий раз, коли щось проводимо, збираємо або ремонтуємо, тоді як клієнт платить нам за товар або послугу тільки один раз. При цьому здійснюємо логістичні операції (перш за все, транспортування і зберігання), які лише збільшують загальні операційні витрати підприємства.

Втрати при пересуванні — це непотрібні переміщення персоналу, продукції, матеріалів і устаткування, які не додають цінності процесу. Часто робочі здійснюють зайві переміщення з своєї ділянки до цехового складу і назад, а також ходять навколо непотрібного ним устаткування. Такі переміщення можна усунути і за рахунок цього прискорити процес. Це одна з найбільш неприємних втрат і для рядового

персоналу, і для керівництва, оскільки згаяний час і простої позбавляють ефективності більшість виробничих процесів, обважнюючи працю робочих. Одним з шляхів вирішення даної проблеми є розробка і вивчення карти потоку створення цінності і/або карти фізичних потоків для кожного процесу з подальшим скороченням переміщень операторів, устаткування, матеріалів.

Транспортні втрати виникають, коли персонал, устаткування, продукція або інформація переміщаються частіше або на великі відстані, чим це дійсно необхідно. В ході багатоетапних процесів матеріали і персонал переміщаються від процесу до процесу, які розділені простором і/або часом. Замість того щоб розташувати процеси послідовно або поряд, їх часто розташовують далеко один від одного, що вимагає застосування автотранспорту, конвейєрів або інших транспортних пристроїв для переміщення матеріалів на наступну операцію. Всі ці переміщення не додають споживчої цінності вироблюваної продукції. Значного скорочення цих втрат можна досягти шляхом мінімізації фізичної відстані транспортування матеріалів і переміщення транспортних засобів, виділивши основні і допоміжні виробничі зони і застосувавши перепланування.

Втрати, що ховаються в зайвих запасах, таять в собі безліч неприємних проблем якості, таких як переробка і дефекти, проблеми в плануванні робочої сили і/або виробництва, завищений час виконання замовлення, проблеми з постачальниками. Містити надмірні запаси, що заморожують капітал і вимагають виплати банківських відсотків, дуже дорого. Зайві запаси знижують віддачу від вкладень в робочу силу і сировину. Ефективне управлінське планування запасів (як матеріальних ресурсів, так і готової продукції) можливе на промисловому підприємстві лише як складова і невід'ємна частина комплексного процесу управлінського планування (бюджетування), що охоплює всі основні сегменти господарської діяльності і взаємозв'язку між ними. Це обумовлено тим, що запаси сировини і матеріалів і товарні залишки є двома ланкою (стадії) безперервного процесу кругообігу оборотного капіталу підприємства (так званого фінансового циклу підприємства).

Втрати від зайвої обробки виникають при виробництві продукції або послуг з вищими споживчими якостями, ніж це затребувано покупцем і за які він згоден платити. Додавання функціональних можливостей, що не мають цінності в очах споживача, не покращує продукт або процес. Недолік інформації про те, як споживачі використовують продукцію або послуги, часто сприяє додаванню до них зайвих функціональних можливостей, в яких, на думку виробника, клієнти мають потребу або бажають їх (проте точно це невідомо).

Втрати часу на очікування виникають, коли люди, операції або частково готова продукція вимушені чекати подальших дій, інформації

або матеріалів. Погане планування, необов'язковість постачальників, проблеми комунікації і недосконалість управління запасами приводять до простоїв, які коштують нам часу і грошей. Для попередження простоїв необхідно синхронізувати процеси виробництва, постачання і збуту в часі і просторі, що є основною місією логістики.

Впровадження концепції маловитратного виробництва припускає перш за все управлінський підхід, який розглядає оптимізацію виробництва в першу чергу з погляду управління витратами і лише у разі потреби зачіпає модернізацію виробництва. Тому такі зміни не вимагають значних інвестицій і приносять швидкий ефект.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ



1. Що таке виробнича логістика? Які функції вона виконує?
2. У чому полягає особливість об'єктів вивчення виробничої логістики.
3. Наведіть приклади внутрішньовиробничих логістичних систем у ресторанному господарстві. Яка їх роль на макро- і на мікрорівні?
4. Які завдання вирішуються внутрішньовиробничими логістичними системами у закладах ресторанного господарства?
5. Охарактеризуйте логістичну і традиційну концепцію організації виробництва у ресторанному господарстві. У чому їх принципова відмінність?
6. *Основні завдання виробничої стратегії у закладах ресторанного господарства.*
7. Охарактеризуйте концепцію логістики «як організувати раціональне виробництво».
8. У чому ефективність використання логістичного підходу до управління матеріальними потоками на виробництві.
9. Викладіть сутність гнучкості виробництва.
10. Розкрийте сутність штовхаючої (виштовхуючої) і тягнутої (витягуючої) систем. У чому полягає їх принципова відмінність?
11. Перелічіть переваги і недоліки штовхаючої (виштовхуючої) і тягнутої (витягуючої) систем.
12. Охарактеризуйте основні мікрологістичні системи штовхаючого типу: MRP I, MRP II
13. Розкрийте принцип роботи систем тягнутого типу: KANBAN і OPT.
14. У чому полягає сутність мікрологістичної концепції «худе виробництво»?

Розділ 7

ЗБУТОВА ЛОГІСТИКА У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

7.1. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Поняття збутової логістики легко сформувані із загального визначення поняття логістики як науки про наскрізне керування матеріальними потоками, що включає у себе:

- доведення матеріального потоку до виробництва;
- управління процесом проходження потоку у середині виробництва;
- управління процесом доведення готової продукції до споживача.

Специфіка логістики полягає в об'єднанні управління матеріальним потоком на названих трьох ділянках, а також усередині кожного з них, в «одних руках».

Збутова логістика вивчає останній етап — не у відриві, а в глибокому системному взаємозв'язку з попередніми етапами.

Збутову логістику ще називають маркетинговою або розподільною логістикою. Доцільніше у ресторанному господарстві все ж використовувати термін «збутова логістика» як такий, що найбільш точно відображає наявність у логістичній системі керуючих впливів під час доведення готової продукції до кінцевих споживачів.

Збутова логістика у ресторанному господарстві — раціоналізація процесу фізичного просування готової кулінарної продукції до споживача та формування системи ефективного логістичного сервісу.

Об'єкт вивчення в збутовій логістиці ресторанного господарства — матеріальний потік на стадії руху від виробництва до споживача.

Предмет вивчення — раціоналізація процесу фізичного просування готової кулінарної продукції до споживача.

Логістика збуту покликана стати органічною частиною системи виробництва, націленою на задоволення різноманітних потреб замовників на продукцію закладів ресторанного господарства. Тому практичний розвиток зв'язків з іншими елементами логістичної системи (ви-

робнича, інформаційна логістика й ін.) є однією з центральних задач, що стоять перед збутовою логістикою. Основний шлях становлення логістики — не концентрація уваги на розвитку кожного окремого елемента логістичного ланцюга, а удосконалювання системи в цілому.

У сфері збуту не створюються нові матеріальні цінності, а виконуються конкретні та комплексні форми діяльності, які виступають як послуги. Таким чином, сфера збуту є виробником послуг — дуже специфічного товару. Це зобов'язує заклади ресторанного господарства в першу чергу враховувати інтереси споживачів, на чому ґрунтується формування збутової логістики.

Сьогодні досягнення ефективності збутової діяльності можливо при взаємодії логістики і маркетингу. Виявлений маркетингом попит повинен вчасно задовольнятися за допомогою «технології швидкої відповіді». Ця «швидка відповідь» на виниклий попит можлива лише при налагодженій системі логістики, у тому числі і тій її функціональній галузі, що стосується реалізації, тобто збутової логістики.

Маркетинг відслідковує і визначає виниклий попит, тобто відповідає на питання: яка продукція потрібна, де, коли, у якій кількості і якої якості. Логістика забезпечує фізичне просування необхідної кількості до споживача. Крім того, логістична інтеграція дозволяє забезпечити поставку необхідного товару з мінімальними витратами.

У цілісній стратегії збутової логістики можна виділити дві основні сторони. У спрощеному виді їх можна представити, по-перше, як вивчення потреб ринку, чим, властиво, займається маркетинг, і, по-друге, як способи й методи найбільш повного задоволення цих потреб шляхом більш ефективної організації обслуговування.

Для успішного просування ресторанного продукту на ринок необхідно провести ряд підготовчих проектів-досліджень. Досліджуються практично всі складові й відношення до них відвідувачів ресторану:

- ціна, якість страв, обслуговування, оформлення, музичні програми, структура керування персоналом, атмосфера закладу:

- планування обсягу й асортименту кулінарної продукції та послуг з урахуванням залежності від різних факторів;

- перевірку планування шляхом моделювання збутової діяльності й визначення його (планування) вірогідності;

- прийняття плану дії по збуту й використання його показників для виробничих програм.

Вивчаються потреби різних груп потенційних споживачів, їхню платоспроможність. Тому необхідно провести аналіз фінансового становища споживачів.

Інформацію про техніко-економічні характеристики продукції конкурентів використовують для зіставлення її із власною продукцією з метою виявлення переваг або недоліків і, в остаточному підсумку, для відбору асортименту продукції, з якими необхідно виходити на ринок. У цих цілях проводиться аналіз ефективності виробництва різних ви-

дів продукції, у рамках якого з'ясовуються можливості її збуту й матеріального забезпечення виробництва, розраховуються витрати виробництва та обігу, формується план випуску продукції.

Характерна в останні роки нестабільність динаміки темпів економічного росту, значні відхилення від прогнозованих значень кореняться в змінах ринку та інерційності процесу розвитку технологічної бази.

Останній фактор, як правило, недостатньо враховується в ході аналізу перспектив розвитку. Якщо очікуване зростання виробництва ґрунтується на впровадженні нових технологій, то часто виникає розрив між стратегіями розвитку технології і маркетингу. У тих же випадках, коли маркетингова діяльність не враховує технологічних новацій, можливі принципові помилки в політиці керування. Рішення цієї проблеми найбільше актуально для розвитку закладів ресторанного господарства, що характеризуються складною номенклатурою продукції і складною технологічною базою.

Завдання збутової логістики у ресторанному господарстві:

- забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг;
- раціоналізація параметрів просування динамічних матеріальних потоків (ритмічність та своєчасність реалізації продукції та послуг);
- забезпечення готовності до розширення пропозиції продукції та послуг;
- оптимізація формування портфеля замовлень;
- постійний пошук нових ринків збуту й закріплення положення на старих ринках;
- встановлення стійких контактів зі споживачами;
- відстеження за виконанням замовлень;
- забезпечення потреб споживачів;
- забезпечення максимального сервісу;
- забезпечення транспортування продукції до місця призначення.

7.2. КАНАЛИ ЗБУТУ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

На відміну від маркетингу, який займається виявленням і стимулюванням попиту, логістика покликана задовольнити сформований маркетингом попит з мінімальними витратами. Однак через спільність об'єкта вивчення логістика збуту і маркетинг користуються спільними поняттями. Це стосується і каналів збуту (розподілу).

Канал збуту — це шлях, яким продукція переміщується від виробника до споживача. Сукупність каналів збуту називається **збутовою мережею**.

Обрані канали безпосередньо впливають на швидкість, час, ефективність переміщення і збереження продукції під час її доставки від виробництва до кінцевого споживача.

При цьому заклади або особи, які утворюють канал збуту, виконують ряд важливих функцій:

1) проводять дослідницьку роботу із збору інформації, необхідної для планування збуту продукції та послуг;

2) стимулюють збут шляхом створення і поширення інформації про продукцію;

3) встановлюють контакти з постійними споживачами;

4) пристосовують продукцію до вимог споживачів;

5) проводять переговори з потенційними споживачами продукції;

6) організують товарорух (транспортування і складування);

7) фінансують переміщення товарів каналом розподілу;

8) приймають на себе ризики, пов'язані з функціонуванням каналу.

Канал збуту у ресторанному господарстві — це сукупність закладів (підрозділів) або окремих осіб, що приймають на себе або допомагають передати іншим право власності на продукцію або послугу (наприклад франшизу).

Заклад ресторанного господарства на основі маркетингових досліджень ринків збуту своєї продукції визначає структуру можливих каналів збуту, їхній зв'язок з конкретними категоріями споживачів і один з одним. Форми доведення продукції до споживача визначаються характером продукції, місцем і умовами його виробництва, споживання і можливостями транспорту.

Досить розповсюдженою формою доведення продукції до споживача в більшості західних країн є прями постачання по системі «від дверей до дверей». За цим принципом на українському ринку стрімко розвивається доставляння продукції обідів у офіси, додому, піци тощо.

Поряд з цим великі заклади ресторанного господарства мають можливість реалізовувати продукцію власного виробництва не тільки у власних залах, але й відпускати оптом іншим для подальшого використання (наприклад, напівфабрикати, готову кулінарну та кондитерську продукцію, продукцію міні виробництв).

Крім того вони можуть створювати додаткову систему каналів збуту готової продукції: магазини кулінарії, літні майданчики, кіоски тощо. Для розгорнення цього виду діяльності у структурі закладу ресторанного господарства з'являється підрозділ, який керує цією роботою. До роботи залучені комерційний директор, маркетолог, товарознавець, працівники експедиції.

У просторовій структурі закладу з'являється група приміщень (експедиція), де накопичується продукція і зберігається протягом короткого часу. Закладу необхідний спеціальний транспорт для вчасної доставки продукції до каналів її збуту.

Важливе значення має планування і диспетчеризація роботи експедиції та транспортних засобів закладу. Розробляються графіки розвезення продукції, збору тари, створюється система мобільного зв'язку з каналами збуту. Може бути використана комп'ютерна техніка для моделювання процесу доставки і контролю за його здійсненням.

В умовах ринкової економіки значення збутової діяльності суттєво зростає, зростають і витрати на збутову діяльність. Дослідження авторів свідчить, що на ці витрати впливають методи обслуговування споживачів, які використовуються в закладах ресторанного господарства.

Так, якщо в цілому у ресторанному господарстві співвідношення витрат праці на виробництво продукції, з одного боку, та її реалізацію і організацію споживання (обслуговування) з іншого боку, склалися як 1:1, то у закладах з методом самообслуговування витрати праці на обслуговування споживачів становлять 40 % від усіх витрат, у закладах з методом обслуговування офіціантами — 60 %.

У ринкових умовах конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства залежить від того, наскільки досконалі і життєздатні маркетинг і збут продукції. Якщо заклад намагається успішно діяти на ринку споживача, то він не повинен реалізовувати ту продукцію, що вироблено, а навпаки виготовляти те, що може реалізувати з прибутком. Тому і керувати закладом слід, орієнтуючись на ринок, а не на продукт.

Порівняльну характеристику цих двох орієнтацій наведено у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОРІЄНТАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

Параметри ринку	Характеристика збуту, орієнтованого на	
	реалізацію виробленої продукції (збутова орієнтація)	ринок (маркетингова орієнтація)
Концепція зусиль	Продукція	Потреби споживачів
Асортимент	Вузкий	Широкий
Виробничий процес	Жорсткий	Гнучкий
Подача продукції	Засіб реалізації продукції	Засіб формування попиту
Виробництво нової продукції	Визначають виробники	Визначають маркетологи
Цінова політика	Затратні ціни	Ціни ринкової рівноваги
Конкурентоспроможність продукції	Переважно цінова конкуренція	Переважають нецінові форми конкуренції
Планування	Переважно короткострокове	Переважно довгострокове
Продаж	Продається те, що виробляється	Виробляється те, що продається
Спосіб досягнення мети	Максимізація прибутку за рахунок зростання обсягу продаж	Досягнення прибутковості за рахунок задоволення попиту

Все вищевикладене дає можливість більш повно розкрити економічне значення збутової діяльності як процесу просування готової продукції на ринок і організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку.

7.3. ПОБУДОВА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ЗБУТУ

При побудові логістичної системи збуту застосовується наступна послідовність вибору оптимального варіанта:

- 1) Вивчення кон'юнктури ринку та визначення стратегічних цілей системи збуту.
- 2) Визначення прогнозованої величини матеріального потоку, що проходить через систему збуту.
- 3) Складання прогнозованої величини запасів по системі в цілому та на окремих ділянках матеріалопровідного ланцюга.
- 4) Вивчення транспортної мережі регіону обслуговування, складання схеми матеріальних потоків у межах системи збуту.
- 5) Вивчення різних варіантів руху системи збуту.
- 6) Оцінка логістичних витрат для кожного з варіантів.
- 7) Реалізація обраного для виконання одного з розроблених варіантів.

Для того, щоб з можливих варіантів вибрати один, необхідно встановити критерій вибору, а потім оцінити кожний з варіантів за цим критерієм. Таким критерієм, як правило, є критерій мінімуму річних витрат. Для реалізації приймається той варіант системи збуту, що забезпечує мінімальне значення річних витрат.

Використання посередницьких послуг для багатьох закладів є необхідною умовою успішним просуванням продукції. Вирішити завдання, що вигідно у цьому випадку: скористатися послугами посередників або самостійно виходити до споживача необхідно кожному закладу самостійно, враховуючи всі плюси й мінуси конкретної системи збуту.

Економічний ефект використання послуг посередника можна визначити різницею власних витрат і вартості послуг посередника.

Мета збутової діяльності аналогічна цілям закладу в цілому, серед яких чільне місце посідає максимізація прибутку. Для її досягнення у закладах ресторанного господарства необхідне успішне вирішення таких завдань:

- виробничі потужності та зали закладу ресторанного господарства повинні бути оптимально завантажені завдяки відповідному попиту споживачів;

- необхідно раціонально вибирати методи, форми обслуговування, види роздавальних (канали просування продукції);

- слід мінімізувати сукупні витрати у господарському циклі товару, у тому числі на стадії реалізації продукції і послуг та їх споживання.

Не виключається при цьому і соціальна компонента цього процесу, яка полягає у здатності задовольнити потреби споживачів у продукції і послугах при прийнятному для них співвідношенні «якість/ціна».

Для досягнення поставленої мети важливе значення має знання ринку і можливостей закладу. Головними характеристиками ринку при цьому є інтенсивність конкуренції, вимогливість споживачів, формування масового ринку і його насичення, зміни ситуації на ринку.

Інтенсивна конкуренція створює більш сприятливі умови для споживачів: у них широкі можливості вибору, жорстка конкуренція призводить до зниження цін. Заклади ресторанного господарства змушені за таких умов збільшувати інтенсивність власної діяльності й орієнтувати її на задоволення попиту споживачів.

Вимогливі споживачі добре орієнтуються в асортименті та якості продукції, що дозволяє їм порівняти і більш успішно зробити вибір з числа альтернативних пропозицій продукції та послуг.

Формування масового ринку базується на зростанні обсягів продаж і супроводжується зниженням цін. Це вимагає від закладів значної економічної стійкості. Поступово ринок може насичуватися. Для подальшого розвитку збутової діяльності необхідно вводити нову продукцію і послуги, освоювати нові ринки.

Часті зміни ситуації на ринку пов'язані зі змінами бажань споживачів, падінням попиту, появою конкурентів тощо, що супроводжується додатковими труднощами і ризиком або шансами для подальшого розвитку.

Можливості закладу залежать від таких характеристик: розмір закладу, витрати, пов'язані зі збутовою діяльністю, використанням засобів комунікації.

Для керівництва збутовою діяльністю великого закладу створюється професійне керівництво, для невеликих закладів ресторанного господарства характерне суміщення професій. Витрати на здійснення збутової діяльності мають тенденцію до зростання внаслідок загального підвищення цін, стимулювання просування продукції на ринок. Нові засоби масової комунікації з використанням сучасних інформаційних технологій дають можливість якісно підвищити рівень управління збутовою діяльністю, але їх використання також пов'язане зі значними витратами. Знання вищезазначених проблем, гнучкість при їх розв'язанні дозволяє своєчасно приймати рішення, які сприяють підвищенню ефективності збутової діяльності закладу ресторанного господарства.

7.4. ОПТИМІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Ресторанний бізнес являє собою особливу сферу бізнесу, де поєднуються виробництво продукції, її реалізація споживачам та надання послуг. Саме тому вибір стратегії збуту в ресторанному бізнесі потребує спеціального підходу.

Збутова діяльність є опосередкованою ланкою між виробництвом, розподілом та споживанням.

Концепція управління збутовою діяльністю включає наступні структурні елементи:

- знання сфери діяльності закладів ресторанного господарства;
- цілі (місія підприємства);
- стратегія збутової діяльності;
- методи та форми обслуговування споживачів і збутової діяльності.

Сферою діяльності закладів ресторанного господарства може бути чітко визначений контингент споживачів (робітники, службовці, школярі тощо) і необмежений контингент споживачів, що користуються послугами загальнодоступних закладів ресторанного господарства. Місце розміщення потенційних покупців визначає потенційну область збуту. Для ефективної роботи збутової структури закладів ресторанного господарства необхідно чітко і детально описати коло споживачів (цільову групу), щоб запобігти невідповідності між виробничою програмою підприємства і збутом.

Послідовність формування програми збуту продукції закладів ресторанного господарства представлена на рис. 7.1.

Важливе значення при визначенні сфери діяльності мають показники обсягів товарообігу та чисельності споживачів, що характеризують частку ринку підприємства. Ці показники дають можливість встановити:

- ◆ потенціал збуту і комерційного успіху закладу та його окремих підрозділів;
- ◆ відповідність платоспроможного попиту на певну продукцію та послуги виробничим можливостям закладу;
- ◆ виявити нові перспективні ніші збуту продукції.

На основі аналізу збутової діяльності формуються висновки про структуру і рівень кваліфікації організації збуту. Зі збільшенням обсягу збутової діяльності збільшується і розмір організаційної структури збуту.

Мета збутової діяльності націлена на вирішення довгострокових завдань, що визначаються цілями стратегічної політики підприємства. Це перш за все найбільш повне використання потенціалу підприємства та його організаційно-обслуговуючої системи, комерційний успіх, досягнення відповідної рентабельності, без якої неможливий подальший

розвиток підприємства. Мірою використання потенціалу збутової діяльності є частка ринку. Чим вона більша, тим більші можливості має підприємство для зниження цін, закріплення свого становища на ринку, створення іміджу.

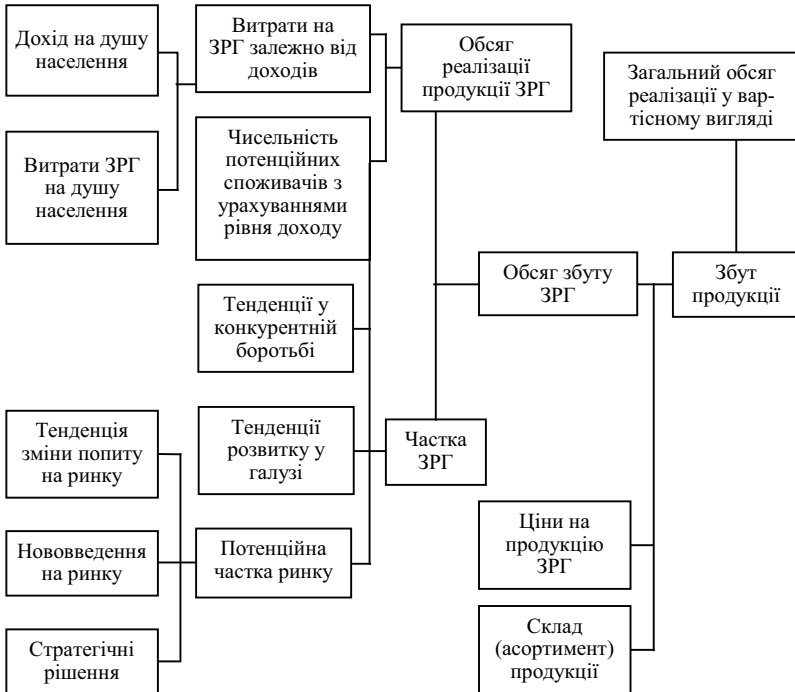


Рис. 7.1. Формування програми збуту продукції закладу ресторанного господарства (ЗРГ)

Для формування стратегії збутової діяльності важливе значення має те, за допомогою яких конкурентних переваг заклад хоче зайняти позиції на ринку і створити свій імідж: за допомогою позитивних дій по відношенню до споживача чи пониженої ціни реалізації продукції та послуг. Стратегія переваг передбачає перш за все розробку щодо рівня якості продукції та послуг, а також щодо удосконалення самого процесу обслуговування споживачів.

Стратегія зниження продажних цін тісно пов'язана зі зниженням витрат обігу. При впровадженні певних методів і форм обслуговування враховується інтенсивність вхідного потоку споживачів і відповід-

но пропускна спроможність системи обслуговування, а також співвідношення результативності і витрат на реалізацію продукції і організацію її споживання. Визначення цих показників для альтернативних варіантів дає змогу вибрати обґрунтований оптимальний варіант системи обслуговування.

Зараз висловлюють обґрунтовану думку, що включення маркетингу в збутову логістику в якості її органічної складової частини може послужити одним з найбільш ефективних шляхів удосконалювання збутової діяльності.

Логістичне середовище ресторанного бізнесу потребує широкого і різностороннього підходу для вирішення своїх завдань. Так, наприклад, різні заклади ресторанного господарства мають зовсім різні схеми постачання сировини та витратних матеріалів. Спеціалізовані заклади з іноземною кухнею централізовано постачають продукти із-за кордону, тоді як національні закупають продукти в різних національних виробників. Таким же чином різняться логістичні підходи стратегій збуту для різних закладів ресторанного господарства.

До характерних підходів можна віднести наступні (табл. 7.2).

Таблиця. 7.2

**ХАРАКТЕРНІ ПІДХОДИ ДО ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

№	Назва і сутність виробництва	Ціль стратегії збуту та її переваги
1	Влаштування бізнес-ланчів	Заохочення до відвідування закладів працівників приватних фірм та іноземних представництв, контингенту який є стабільно забезпеченим у фінансовому плані і тому дуже перспективним та привабливим
2	Виробництво національних страв	Орієнтація на людей, що підтримують національного виробника
3	Створення «культу»	Створення характерної атмосфери у ресторанах, орієнтованої на ту чи іншу субкультуру. При цьому йде орієнтація не на абсолютно масового споживача, що час від часу заходить до закладу, а на непересічного прибічника того чи іншого стилю життя, що користується його послугами постійно
4	Виробництво спеціальної продукції до свят	Прихована реклама та підтримання власного іміджу фірми. цілеспрямоване виникнення інтересу споживача до продукції, ефект новизни

№	Назва і сутність виробництва	Ціль стратегії збуту та її переваги
5	Ранкові знижки	Взагалі досвід показує, що ранкові знижки не призводять до якогось більш-менш відчутного збільшення прибутку, а тільки перерозподіляють контингент споживачів на більш ранні години
6	Влаштування театралізованих свят, вікторин	Спрямована на дітей, що приводять до ресторану свої батьків, потребує значних маркетингових зусиль
7	Сезонні страви	Відноситься до маркетингової стратегії «зняття вершків», яка щоправда повторюється з року в рік
8	Виробництво продукції швидкого приготування (характерно для індустрії «фаст-фуд»)	Клієнт має змогу взяти продукцію з собою та швидко з'їсти її на ходу. При цьому потенційною «мішенню» стратегії виступають люди, що просто заходять до закладу, щоб купити там продукт, забрати його з собою
9	Надання повного асортименту страв, що нехарактерно для індустрії «фаст-фуд»	Насправді це прихований «WOW-маркетинг.» Споживачі починають сприймати підприємства швидкого обслуговування (ПШО) як більш солідний заклад. Респектабельні клієнти у разі вибору будуть більш схильні в бік цього закладу

Звичайно серед маркетингово-логістичних заходів найбільш поширеними є рекламні заходи. Найбільших рекламних заходів застосовує транснаціональна корпоративна мережа «Мак-Дональдс». Всі прибутки компанії тримаються на вивірній та ретельно продуманій логістично-маркетинговій системі. При цьому вражає те, що зусилля, направлені безпосередньо на продукцію ресторану, у порівнянні з маркетинговими заходами виглядають наднизькими.

В середньому підраховано, що один київський McDonald's обслуговує біля 93 тис. чоловік на місяць. У McDonald's приходять люди різного віку та різного фінансового положення. Для цієї мережі характерні певні вимоги щодо обслуговування:

- ◆ є відповідний стандарт обслуговування (спілкування з клієнтом — обов'язково з усмішкою, прийом замовлення, пробивання чеку, побажання смачного);
- ◆ швидкість обслуговування, відповідність вимогам (час обслуговування не повинен перевищувати 3 хв. очікування в черзі та у каси);
- ◆ існує стандарт миття полів, таць тощо.

Інші системи ПШО в якійсь мірі наслідують логістичні підходи «Мак-Дональдса» (постачання сировини, інформаційна мережа тощо), проте віднаходять власні маркетингові підходи.

Якщо-ж взяти до розгляду не тільки ПШО, але й ресторани, кафе та бари, то можна навести ще більше прикладів, проте на відміну від ПШО логістичні підходи в управлінні господарством тут виражені значно слабше. Навіть мережа ресторанів сьогодні часто не мають диверсифікованої комплексної системи постачання. Однією із причин цього безумовно є те, що ресторани в нашій країні мають тенденцію до постійної зміни свого власника.

7.5. ЛОГІСТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ І СИСТЕМИ В СФЕРІ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ

З операційної точки зору логістична концепція «планування потреб/ресурсів» може бути використана і в системах дистрибуції, що стало підставою для створення зовнішніх мікрологістичних систем «планування розподілу продукції/ресурсів» (DRP). Системи DRP — це поширення логіки побудови систем MRP на канали дистрибуції готової продукції. Однак ці системи суттєво розрізняються.

Системи MRP визначені виробничим розкладом, який детально регламентований і контролюється фірмою-виробником готової продукції. Функціонування ж систем DRP базується на споживчому попиті, який не контролюється фірмою. Тому системи MRP звичайно характеризуються більшою стабільністю на відміну від систем DRP, що працюють в умовах невизначеності попиту. Таке невизначене зовнішнє середовище накладає додаткові умови й обмеження у політиці керування запасами готової продукції у розподільчих мережах. У той же час системи MRP контролюють запаси всередині виробничих підрозділів. Системи DRP планують і регулюють рівень запасів на базах і складах фірми у власній товаропровідній мережі збуту або у гуртових торгових посередників.

Фундаментальним інструментом логістичного менеджменту в системах DRP є розклад (графік), який координує весь процес поставок і поповнення запасів готової продукції у розподільчій мережі (каналі). Даний розклад формується для кожної виділеної одиниці зберігання (stock-keeping unit, SKU) і кожної ланки логістичної системи, пов'язаної із формуванням запасів у розподільному каналі. Графіки поповнення і витрачання запасів SKU інтегруються у загальну вимогу поповнення запасів готової продукції на ескаладах фірми або гуртових посередників.

Мікрологістичні системи керування збутом, засновані на схемі DRP, дають змогу фірмам досягти певних переваг у маркетингу й логістиці. Маркетингові організаційні переваги полягають у наступному:

- поліпшення рівня сервісу за рахунок зменшення часу доставки готової продукції та задоволення очікувань споживачів;
- поліпшення просування нових товарів на ринок;
- здатність передбачити і попередити маркетингові рішення щодо просування готової продукції із низьким рівнем запасів;
- поліпшена координація керування запасами готової продукції з іншими функціями фірми;
- виключна спроможність задовольняти запити споживачів за рахунок сервісу, пов'язаного з координацією керування запасами готової продукції.

Серед логістичних переваг систем DRP можна зазначити такі:

- ◆ зменшення логістичних витрат, пов'язаних зі зберіганням і керуванням запасами готової продукції, за рахунок координації поставок;
- ◆ зменшення рівня запасів за рахунок точного визначення величини і місця поставок;
- ◆ скорочення потреби у складських площах за рахунок зменшення запасів;
- ◆ зменшення транспортної складової логістичних витрат за рахунок ефективного зворотного зв'язку через замовлення;
- ◆ поліпшення координації між логістичними функціями у дистрибуції та виробництві.

У той же час існують певні обмеження й недоліки у застосуванні систем DRP. По-перше, система DRP вимагає точного скоординованого прогнозу відправлень і поповнення запасів для кожного центру і каналу розподілу готової продукції у товаропровідній мережі. В ідеальному випадку система не повинна підтримувати надмірні запаси у логістичних розподільних каналах, але це визначається лише точністю прогнозування. Для уникнення можливих помилок треба мати певні страхові запаси у розподільних центрах. Можливі три принципові помилки: помилка самого методу прогнозування; невірне передбачення попиту, що відбивається на невірному розміщенні складів (або розмірі запасів); помилки у прогнозі часу зміни попиту.

По-друге, планування запасів у системах DRP вимагає високої надійності при здійсненні логістичних циклів між розподільними центрами та іншими ланками логістичної системи. Невизначеність будь-якого циклу (замовлення, транспортування, виробництва) відразу впливає на ефективність рішень, що приймаються в системі DRP.

По-третє, інтегроване планування розподілу викликає часті зміни у виробничому розкладі, що лихоманить виробничі підрозділи фірми, призводить до коливань у використанні виробничих потужностей, невизначеності у витратах на виробництво, зривам доставки готової продукції споживачам. Зазначені недоліки традиційно усуваються шляхом збільшення страхових запасів у розподільній мережі.

Наприкінці 1980-х років у США та Західній Європі з'явилася розширена версія системи «планування розподілу продукції/ресурсів» —

система DRP II, яку називають другим поколінням систем керування розподілом продукції в логістичних системах. У системах DRP II використовуються більш сучасні методи й алгоритми програмування, розраховані на локальні мережі персональних комп'ютерів і телекомунікаційні електронні канали, що працюють у режимі «on line». У системах DRP II застосовуються ефективніші моделі прогнозування попиту, потреби в готовій продукції, забезпечується керування запасами при середньострокових і довгострокових прогнозах попиту на готову продукцію. У таких системах комплексно вирішуються питання керування виробничою програмою, виробничими потужностями, персоналом, якістю процесів перевезень і логістичного сервісу.

У зарубіжній практиці серед інших мікрологістичних концепцій за останнє десятиріччя великого поширення набули різні варіанти концепції «реагування на попит» (demand-driven techniques, DDT). Дана концепція в основному розроблялася як модифікація концепції «планування потреб/ресурсів» з метою поліпшення реакції на зміну споживчого попиту. Найвідомішими є чотири варіанти концепції: «точки замовлення (перезамовлення)», «швидкого реагування», «неперервного поповнення запасів» і «автоматичного поповнення запасів».

Концепція «точки замовлення (перезамовлення)» (re-order point, ROP) використовує одну із найстаріших методик контролю й керування запасами, засновану на точці замовлення (перезамовлення) і статистичних параметрах витрачання продукції. Дана концепція застосовується для визначення й оптимізації рівня страхових запасів з метою елімінування коливань попиту. Ефективність методу ROP значною мірою залежить від точності прогнозування попиту, внаслідок чого він тривалий час не був популярним у логістичних менеджерів. Через те, що прогнози споживчого попиту на готову продукцію не відзначалися особливою точністю, практичного застосування метод ROP у логістиці не знаходив. Відродження методу пов'язане із революцією в інформаційних технологіях, коли з'явилася можливість одержувати і обробляти інформацію щодо попиту із кожної точки продажу за допомогою сучасних телекомунікаційних та інформаційно-комп'ютерних систем. Цьому ж сприяли нові гнучкі виробничі технології, які значно зменшили тривалість виробничо-логістичних циклів. Сфера використання концепції ROP — регулювання рівня страхових запасів, причому в тих чи інших варіантах визначення точок замовлення використовуються різні методи «реагування на попит».

Мікрологістичні концепції «швидкого реагування», «неперервного поповнення запасів» і «автоматичного поповнення запасів» ґрунтуються на методології «реактивного відгуку» на попит, який передбачається, шляхом концентрації або швидкого поповнення запасів у точках ринку, близьких до прогнозованого розширення попиту. Такі концепції мають певну схожість, бо в основному націлені на максимальне

скорочення часу реакції логістичної системи на зміну попиту і навіть на превентивні рішення щодо керування запасами готової продукції, котрі заздалегідь враховують динаміку попиту.

Концепція «швидкого реагування» (quick response, QR) є логістичною координацією дій роздрібних торговців і гуртовиків з метою поліпшення просування готової продукції в їх розподільних мережах у відповідь на зміни попиту, що передбачаються. Реалізація даних концепцій здійснюється шляхом моніторингу продаж у роздрібній торгівлі та передачі гуртовикам інформації щодо обсягів продаж за специфікованою номенклатурою та асортиментом і від гуртовиків — виробникам готової продукції. Інформаційна підтримка забезпечує розділення процесу «швидкого реагування» між роздрібними торговцями, гуртовиками і виробниками. Наприклад, роздрібні торговці можуть зажадати від фірми-виробника скоротити тривалість виробничого періоду від 15 до 13 днів, а цикл поповнення запасів від постачальників — від 6 до 3 днів. Удосконалення інформаційних технологій сприяє зменшенню невизначеності у термінах доставки готової продукції, виробництві й поповненні запасів, відкриває можливості максимально гнучкої взаємодії партнерів у інтегрованих логістичних ланцюгах. Застосування концепції «швидкого реагування» дозволяє зменшити запаси готової продукції до потрібного рівня, але не нижче величини, здатної швидко задовольнити споживацький попит, і в той же час значно підвищити оборотність запасів.

Логістична стратегія «неперервного поповнення запасів» (continuous replenishment, CR) є модифікацією концепції «швидкого реагування» і призначена для усунення необхідності в замовленнях на поповнення запасів готової продукції. Метою даної стратегії є встановлення ефективного логістичного плану, спрямованого на безперервне поповнення запасів готової продукції у роздрібних торговців. За допомогою щоденної обробки інформації щодо обсягів продаж у роздрібних торговців і відправлень готової продукції від гуртовиків постачальник (фірма-виробник) розраховує необхідну сумарну потребу в кількості та асортименті товарів. Потім досягається угода між постачальником, гуртовиками і роздрібними торговцями щодо поповнення їх запасів готової продукції шляхом підписання зобов'язань щодо закупівель. Постачальник на підставі обробки інформації щодо продаж і прогнозу попиту неперервно (або із досить високою частотою) поповнює запаси роздрібних торговців безпосередньо або через гуртових посередників. У деяких випадках для скорочення часу поповнення застосовується наскрізний фрахт або пряма доставка готової продукції роздрібним торговцям, минаючи гуртовиків. Згідно з концепцією «неперервного поповнення запасів» для ефективної роботи необхідно виконати дві основні операції: по-перше, забезпечити достовірність інформації від роздрібних торговців і надійну доставку готової продук-

ції; по-друге, максимальна відповідність розмірів вантажних відправлень вантажомісткості транспортних засобів.

Подальшим розвитком стратегій «швидкого реагування» і «неперервного поповнення запасів» стала логістична концепція «автоматичного поповнення запасів» (automatic replenishment, AR). Дана концепція забезпечує постачальників (виробників готової продукції) необхідним набором правил для прийняття рішень щодо товарних характеристик і категорій. Товарна категорія — це комбінація розмірів, кольору і супутніх товарів, які звичайно подаються разом у певній торговельній точці роздрібною мережі. За допомогою застосування стратегії «автоматичного поповнення запасів» постачальник може задовольнити потреби роздрібних торговців у товарній категорії за рахунок усунення необхідності відстежувати одиничні продажі та рівень запасів для товарів швидкої реалізації. Реакція на товарну категорію дозволяє постачальникам збільшувати гнучкість та ефективність поповнення запасів. Керування запасами у роздрібних торговців підвищує їх відповідальність за надійність поставок і підтримання рівня запасів відповідно до попиту. З позицій роздрібних торговців результатом впровадження логістичної стратегії «автоматичного поповнення запасів» є файл поповнення страхових запасів, сконструйований таким чином, щоб максимізувати обсяг продаж для товарної категорії. Така стратегія дає змогу також зменшити витрати роздрібних торговців, пов'язані із розподілом запасів і забезпеченням надійності їх поповнення.

Хоча логістичні стратегії «швидкого реагування», «неперервного поповнення запасів» і «автоматичного поповнення запасів» спрямовані передусім на задоволення запитів роздрібних торговців, вони забезпечують також певну вигоду від інтегрованих взаємовідносин для виробників і гуртовиків. Існують дві основні причини такого альянсу. Перша пов'язана із тим, що інформаційні потоки, котрі відбивають вимоги покупців, процедури замовлень і графіка доставки готової продукції, забезпечують постачальникам (виробникам і гуртовим торговельним посередникам) краще бачення проблеми керування запасами у дистрибуції. Виробники й гуртовики можуть краще планувати поставки, коли вони знають обсяг продаж і рівень запасів готової продукції у роздрібних торговців, у розподільчих центрах й у виробництві. Це краще бачення допомагає постачальникам швидше реагувати на зміну попиту, розв'язувати питання щодо організації збирання замовлень, розміщення складів і виробничих підрозділів. Інформованість у інтегрованих розподільчих каналах допомагає постачальникам установлювати пріоритети на виробництві та розподілі між окремими товарами і групами споживачів. Друга причина розвитку інтегрованих логістичних систем пов'язана із тим, що врахування чинників часу та інформації сприяє кращій координації діяльності партнерів (ланок ло-

гістичної системи) у розподільчій мережі. Альянс між ланками логістичної системи, заснований на обміні інформацією і зменшенні ризиків, сприяє поліпшенню їх операційної ефективності, встановленню тривалих партнерських взаємовідносин.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ



1. Дайте визначення поняттю «збутова логістика». У чому полягає її принципова відмінність від розподілу?
2. Які завдання розв'язує збутова логістика на мікро- і макрорівні.
3. Які завдання розв'язує збутова логістика у ресторанному господарстві?
4. Дайте визначення логістичному каналу збуту та збутової мережі у ресторанному господарстві.
5. Коротко охарактеризуйте види логістичних каналів.
6. За яких умов звертаються до послуг посередників у збутовому процесі?
7. Які функції виконують логістичні посередники в дистрибуції? Які структури можуть виступати в ролі посередників у логістичних процесах?
8. Порівняйте збутову та маркетингову стратегію у закладах ресторанного господарства.
9. Окресліть систему каналів збуту готової продукції у ресторанному господарстві.
10. Роль франшизи у збутовій діяльності закладів ресторанного господарства.
11. Окресліть перспективу впровадження системи «від дверей до дверей» у збутовій діяльності закладів ресторанного господарства.
12. Наведіть алгоритм вибору оптимального варіанта логістичної системи збуту у ресторанному господарстві.
13. Охарактеризуйте підходи до збуту продукції ресторанного господарства.
14. Викладіть логістичні концепції і системи у сфері розподілу: «планування розподілу продукції/ресурсів» (DRP), «швидкого реагування».

Розділ 8

ЛОГІСТИЧНИЙ СЕРВІС У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

8.1. ЗНАЧЕННЯ І СУТНІСТЬ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ

З кожним роком зростає роль послуг у конкурентноздатності закладів ресторанного господарства. Для більшості споживачів стала важливою не тільки задоволення потреби у харчуванні, а, скоріше, суб'єктивний спосіб її сприйняття, сервіс надання послуг.

Будь-яка компанія, що піклується про успішний розвиток свого бізнесу, орієнтується в першу чергу на запити споживача, проводить моніторинг споживчого попиту. Основою попиту будь-якої продукції є його корисність для споживача і якість. Чим дорожче продукція, тим більше уваги повинен приділяти ресторатор сервісному обслуговуванню. Якщо продукція не підтримується сервісним обслуговуванням, то вона не буде користуватися попитом і не знайде свого покупця.

Тому в логістиці ресторанного господарства поряд з управлінням матеріальними потоками актуальним є і управління сервісними потоками.

Логістичний підхід широко використовують для координації логістичних операцій, необхідних для надання послуг задоволення запитів споживачів найефективнішим способом щодо витрат.

Логістичний сервіс — забезпечення необхідного рівня задоволення вимог обслуговування споживачів за найнижчих сукупних витрат, що передбачає гарантоване отримання клієнтом продукту відповідної якості, кількості та асортименту у визначеному місці, у визначений час за визначеною ціною.

Об'єктом логістичного сервісу виступають конкретні споживачі матеріальних потоків. Логістичний сервіс нерозривно пов'язаний із збутом і являє собою комплекс послуг, пропонуваного споживачеві в процесі замовлення, купівлі, постачання, виробництва і подальшої реалізації продукції.

Особливістю закладів ресторанного господарства є виробництво кулінарної продукції та її реалізація. Тому заклади з однієї сторони є споживачами логістичного сервісу при матеріально-технічному постачанні виробництва, а з другої сторони при збуті власної продукції самі надають логістичний сервіс.

В цілому всі роботи й операції в сфері логістичного обслуговування у закладах ресторанного господарства поділяються на:

- ◆ послуги передпродажного характеру — це роботи й операції з формування попиту на логістичне обслуговування. До них відносять: консультації за напрямами діяльності (харчування, обслуговування тощо), консалтингові послуги, демонстрації нової продукції, форм обслуговування, роботи устаткування (презентації, дегустації). Перед-продажний сервіс завжди безкоштовний;

- ◆ логістичні послуги в процесі реалізації. Вони забезпечують ефективне просування матеріальних потоків і доставку продукції споживачеві, строго дотримуючись замовлень: наявність продукції, умови і форми реалізації, способи подачі, надання інформації про виконання замовлення тощо.

- ◆ логістичні послуги після продажного характеру. У закладах ресторанного господарства цими послугами користуються: послуги із гарантійного обслуговування устаткування, послуги із забезпечення закладу запасними частинами. Крім цього заклади беруть на себе зобов'язання щодо розгляду претензій споживачів, забезпечення обміну продукції і т.д.

2. За змістом робіт:

- жорсткий сервіс — включає послуги, пов'язані із гарантією якості продукції і послуг у відповідності до встановлених нормативних документів;

- м'який сервіс — послуги, пов'язані з розширенням сфери використання продукції та послуг.

- По відношенню до споживача:

- прямий сервіс — включає послуги, спрямовані на безпосереднього споживача;

- непрямий сервіс — послуги, які безпосередньо не стосуються такого споживача. Характерною рисою послуг є те, що вони мають системний характер.

Сервіс прийнято розділяти на наступні різновиди:

Сервіс задоволення споживчого попиту — комплексна характеристика рівня обслуговування споживачів і визначається такими показниками:

- ◆ метод замовлення;
- ◆ асортимент продукції;
- ◆ наявність інформації про продукцію;
- ◆ обмеження величини замовлень;
- ◆ наявність інформації про стадію виконання замовлення;
- ◆ час, точність та стан виконання замовлення;
- ◆ процедура розгляду скарг і вимог.

Сервіс виробничого призначення — сукупність послуг від замовлення сировини до моменту поставки продукції і визначається такими показниками:

- надійність постачання, гарантії доставки;
- дотримання строків доставки;
- повний час від отримання замовлення до постачання партії товарів;
- гнучкість постачання;
- наявність запасів на складі постачальника;
- точність замовлення;
- стан доставленої товарів;
- зручність подання замовлення;
- можливість надання кредитів, а також ряд інших.
- можливості комп'ютерної мережі.

Надійність постачання — це можливість постачальника дотримуватись обумовлених договором термінів постачань у встановлених межах. Надійність постачань визначається надійністю дотримання термінів виконання окремих видів робіт, які включають в себе процес постачання.

Істотним фактором, який впливає на надійність постачань, є наявність передбачених договором зобов'язань (гарантій), в силу яких постачальник несе відповідальність у випадку порушення термінів постачань.

Гнучкість постачання означає можливість системи постачання враховувати особливі положення (або побажання) клієнтів. Сюди відносять:

- ◆ можливість зміни форми замовлення;
- ◆ можливість зміни способу передачі замовлення;
- ◆ можливість зміни виду тари і упаковки;
- ◆ можливість відгуку замовлення на постачання;
- ◆ можливість отримання клієнтом інформації про його замовлення;
- ◆ відношення до скарг при некомплектованих постачаннях.

Виробничий сервіс необхідний для більшості продукції. Велике значення мають послуги, направлені на відповідність технології приготування та реалізацію продукції з виявленням всіх її особливостей. Сюди в першу чергу відноситься різнопланова робота по доопрацюванню та модифікації продукції з відповідними специфічними потребами споживачів. Прикладом цьому може послужити спеціальне приготування страви та її оригінальна подача, поєднання з новими нетрадиційними продуктами.

Сервіс післяреалізуемого обслуговування включає в себе багато компонентів. Перш за все це підготовка персоналу до проведення ремонтних робіт, інструктажів по використанню устаткування, розширення робіт по шефмонтажу і шеф-нагляду за устаткуванням; покращення постачання запчастинами та ін. можуть дати значний ефект і в даний час швидко розвиватися. Обслуговування повинно виконуватися не по мірі можливості, а носити систематичний та організований характер.

Сервіс інформаційного обслуговування характеризується сукупністю інформації, яка надається постачальникам, споживачам про продукцію, обслуговування, послуги, а також технічні засоби, які використовуються для обробки і передачі інформації.

Сервіс інформаційного обслуговування визначається об'ємом та різноманітністю повноти інформації, представленому потенційному споживачеві про вироби та страви підприємства та запропоновані послуги (доставка додому, приготування страви самим споживачем), методиками комунікації і інформатизації.

Велике значення при цьому відіграє розвиток традиційної рекламної діяльності, підвищення її рівня та ступеню впливу. Продукція, що реалізується повинна бути укомплектована технічною документацією, що відноситься як до самих виробів, так і до їх реалізації (терміну використання). Для інформаційного сервісу характерно використання передових засобів комунікації, таких як телевізійна мережа та міжнародна комп'ютерна сітка типу Інтернет.

Основними документами, які є носіями фірмового стилю є:

- друкована реклама підприємства (листівки, буклети, каталоги, проспекти);
- засоби пропаганди (журнали);
- сувенірна реклама (сувенірні листівки, пакети та ін.);
- елементи документообороти (фірмові бланки різного призначення);
- елементи інтер'єрів та ін.

Принципово новими задачами, які виходять за рамки традиційної реклами є забезпечення споживачеві «прозорості» всієї процедури проходження та виконання зробленого замовлення. Для того, щоб споживач був забезпечений таким інформаційним сервісом, потрібно мати комп'ютерну модель руху виробничої та збутової діяльності з використанням сучасних засобів комп'ютеризації інформаційних технологій.

Сервіс фінансово-кредитного обслуговування — сукупність варіантів оплати продукції, система скидок і пільг, що надаються споживачам. Фінансово-кредитний сервіс полягає в наданні споживачеві різних видів оплати, в тому числі оплати по факту отримання продукції, ф'ючерських форм оплати за ціною, різноманітні скидки постійним споживачам закладу, а також різні форми кредитування.

Оплата може здійснюватися або через касу, або по безготівковому розрахунку. Форми безготівкового розрахунку дуже різноманітні. Вони здійснюються шляхом перерахувань по розрахунковим картковим та валютним рахункам в будь-якому банку, з використанням кореспондентських рахунків між різними банками. Акцепт, тобто прийняття споживачем даного платежу, дозволяє контролювати додержання домовленості.

Безготівковий розрахунок може виконуватися у формі акредитива, у вигляді платіжних доручень, з розрахунком чеками, а також використання векселів (письмових довгострокових доручень).

Фінансовий сервіс при збуті продукції полягає також в запропонованні різних форм скидок та пільг. Найбільш поширенні скидки по кількості закупленого товару. Скидки можуть носити сезонний та територіальний характер, а також як уцінки продукції. Пільги можуть поширюватися на різних юридичних та фізичних осіб, які є потенційними споживачами.

Кредити можуть пропонуватися споживачеві в товарній, грошовій та змішаній формі. Вони можуть бути банківськими, комерційними, державними, міжнародними та деякими іншими.

8.2. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ

Підсистема обслуговування споживачів займає особливе місце у логістичній системі. Перша особливість цієї підсистеми полягає в тому, що споживач, на якого спрямовано логістичний сервіс, є частиною системи, а не тільки її метою. Тому під час формування системи логістичного сервісу споживачів необхідно розглядати як специфічний структурний елемент, інтегрований зовнішнім середовищем у логістичну систему.

Інша особливість системи обслуговування полягає в тому, що саме вона є базою у забезпеченні зворотних зв'язків між споживачами і продуцентами логістичних послуг. Широка номенклатура логістичних послуг і значний діапазон, у якому може змінюватися їх якість, вплив послуг на конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства і величину витрат, а також деякі інші фактори підкреслюють необхідність для закладу мати точно визначену стратегію в сфері логістичного обслуговування споживачів.

Логістичний сервіс у ресторанному господарстві повинен ґрунтуватися на шести принципах:

- *обов'язковість пропозиції* — заклад, що реалізує продукцію, яка потребує обслуговування, але не пропонує споживачеві ніяких видів сервісу, приречений на поразку в конкурентній боротьбі;
- *необов'язковість використання* — заклад ресторанного господарства зобов'язаний пропонувати, але не може нав'язувати клієнтам сервіс, оскільки вибір покупця повинен бути абсолютно вільним;
- *еластичність* — пакет надаваних послуг повинен бути досить широким — від мінімально необхідних до максимально доцільних;
- *зручність* — сервіс повинен надаватися тім місці, у такий час і в такий формі, які б влаштували споживача;
- *раціональна цінова політика* — сервіс повинен бути не стільки джерелом додаткового прибутку, скільки стимулом для придбання продукції і зміцнення довіри клієнта до закладу;

- інформаційна віддача — у процесі надання послуг потрібно організувати збір інформації про всі сторони реалізації продукції, про оцінки клієнтів, про поведінку й форму сервісу.

У процесі надання послуг потрібно організувати збір інформації про всі сторони експлуатації товарів, про оцінки клієнтів, про поведінку і форму сервісу конкурентів.

Розглянемо послідовність дій, які дозволяють сформувати систему логістичного сервісу.

1) сегментація споживчого ринку, тобто його поділ на конкретні групи споживачів, для кожної з яких можуть знадобитися певні послуги відповідно до особливостей споживання;

2) визначення переліку найбільш значимих для споживачів послуг;

3) ранжування послуг, які входять у складений перелік; зосередження уваги на найбільш значимих для споживачів послугах;

4) визначення стандартів послуг у розрізі окремих сегментів ринку;

5) оцінка послуг, які надаються, встановлення взаємозв'язку між рівнем сервісу і вартістю послуг, які надаються, визначення рівня сервісу, необхідного для забезпечення конкурентоздатності закладу;

6) встановлення зворотного зв'язку з споживачами для забезпечення відповідності послуг їх потребам.

Сегментація споживчого ринку може здійснюватися за географічним фактором, за характером сервісу або за якою-небудь іншою ознакою. Вибір значимих для споживачів послуг, їх ранжування, визначення стандартів послуг можна здійснити, проводячи різні опитування та аналізом результатів діяльності. Ресурси закладу концентруються на наданні споживачам виявлених, найбільш важливих для них послуг.

У процесі формування і подальшого вдосконалювання системи логістичного сервісу продуценти послуг повинні прагнути до виконання таких основних вимог:

- постійно підвищувати надійність обслуговування і готовність до виконання замовлень і запитів споживачів логістичних послуг;
- знижувати сукупні витрати, пов'язані з обслуговуванням;
- знижувати собівартість продукції — послуги.

8.3. КРИТЕРІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ

Логістичне обслуговування споживачів — це важлива складова процесу обслуговування, яка дає можливість забезпечити необхідний рівень задоволення потреб споживачів за умови підтримки ефективного рівня витрат у ланцюзі постачань. Це визначення характеризує тенденцію розглядати логістичне обслуговування споживачів як процес, спрямований на керування ланцюгом постачань.

Логістичне обслуговування споживачів створює додану цінність для всіх учасників логістичного ланцюга. Отже, для забезпечення логістичного обслуговування повинні бути визначені й розподілені за значимістю всі види діяльності, важливі для виконання поставлених завдань. Крім того, повинні бути передбачені кількісні показники для оцінки результатів. Результати необхідно оцінювати за ступенем досягнення й обґрунтованості цілей. Таким чином, логістичне обслуговування представляє собою баланс між пріоритетом високого рівня якості обслуговування споживачів та супутніх витрат.

Основними принципами логістичного обслуговування споживачів є:

- орієнтація на задоволення потреб споживачів;
- орієнтація на функціональний та інформаційний процеси;
- орієнтація системи обслуговування на запобігання помилок, збоїв, невідповідностей, наскільки це можливо;
- орієнтація на вдосконалення процесів, процедур і документації по обслуговуванню споживачів;
- участь співробітників всіх функціональних підрозділів підприємства в забезпеченні необхідного рівня обслуговування споживачів;
- чіткий розподіл посадових обов'язків працівників закладу.

Ці принципи є основою для формування цілей логістичного обслуговування споживачів:

◆ виконання замовлень споживачів з погляду розроблених і впроваджених стандартів обслуговування;

◆ безупинна і постійна підтримка необхідного рівня обслуговування;

◆ постійний аналіз вимог, пропонованих до системи обслуговування з метою визначення можливостей по підтримці необхідного рівня обслуговування.

◆ оптимізація витрат ресурсів, зв'язаних із забезпеченням необхідного рівня обслуговування;

◆ досягнення ефективності функціонування системи обслуговування.

До рішення задачі логістичного обслуговування споживачів необхідно підходити як до складної логістичної системи. Виявляються усі взаємозв'язки та наслідки прийняття того чи іншого рішення — як по вертикалі (за часом), так і по горизонталі (з погляду впливу на результати діяльності інших функціональних підрозділів закладу, тощо).

Логістичні послуги мають свої характерні особливості:

• *неможливість відчутти послуги «на дотик»* — складність специфікації послуг, а також складність оцінки їх споживачем;

• *невіддільність від джерела* — логістичні послуги як форма діяльності невіддільні від свого джерела на відміну від матеріального товару, який може існувати незалежно від присутності або відсутності його джерела;

• *мінливість якості* — якість логістичних послуг виявляє тенденцію до коливань залежно від ступеня досконалості логістичної системи, вимог споживачів, впливу багатьох випадкових факторів;

- *адресність послуг* — логістичні послуги надаються споживачу безпосередньо;

- *унікальність для споживача* — кожна логістична послуга, яка надається, унікальна для споживача: інша подібна послуга буде відрізнятися від попередньої за своїми параметрами, термінами, якістю, умовами виробництва і споживання;

- *неможливість накопичення послуги* — послуги не можна зробити про запас, їх не можна складувати, тобто накопичення «запасу» даного виду продукції неможливе;

- *еластичність попиту* — перевагою логістичних послуг порівняно із матеріальним продуктом є їх велика еластичність на ринку збуту: дуже швидко зростає попит на логістичні послуги, при чому темпи зростання попиту на логістичне обслуговування значно перевищують його динаміку на матеріальні товари;

- *оперативність* — на відміну від продукції у матеріальному вигляді або інших видів діяльності, де швидкість і стрімкість виконання робіт не завжди є позитивними щодо кінцевого результату, логістичні послуги, як правило, дають тим більший економічний ефект, чим швидше відбувається їх реалізація (дуже часто саме оперативність послуг залучає потенційних замовників).

Зазначені характеристики і особливості послуг відіграють важливу роль у логістичному процесі.

Провідні вчені в галузі логістики пропонують оцінювати логістичне обслуговування споживачів товарів за трьома показниками: доступність, функціональність та надійність.

Доступність — це наявність запасів там, де вони потрібні споживачам. Тобто доступність як показник рівня обслуговування є категорія запасів. Доступність товарів може бути забезпечена за рахунок локально сконцентрованих складських об'єктів із залученням найнадійнішого, мобільного й одночасно більш дорогого транспорту. В цьому випадку оптимізація логістичних витрат при заданому рівні сервісу досягається за рахунок більш низьких витрат на утримання та керування складської системи при більш низькому рівні запасів. Доступність, по суті, — є готовність постачальника виконати замовлення.

Функціональність як показник рівня обслуговування складається з наступних показників: тривалість (час обслуговування), стійкість (безвідмовність), гнучкість і адаптованість, спосіб і форма розміщення замовлення.

Тривалість (час обслуговування) — це інтервал часу між надходженням замовлення на постачання продукції й одержанням замовленої продукції споживачем. Цей час складається з таких компонентів:

- час на формулювання замовлення та його оформлення у встановленому порядку;

- час, потрібний на коректування й уточнення замовлення;

- час на доставку чи передачу замовлення постачальнику;
- час очікування виконання замовлення (час від моменту одержання замовлення системою до моменту початку обслуговування);
- час виконання замовлення постачальником;
- час доставки замовленої продукції одержувачу.

Стійкість логістичного обслуговування означає здатність фірми забезпечити незмінним на досить тривалому проміжку часу заданий (очікуваний) рівень обслуговування. *Безвідмовність* означає здатність системи протистояти змінам внутрішнього чи зовнішнього характеру і зберігати функціонування в заданих параметрах.

Гнучкість і адаптованість означає здатність підприємства змінювати склад і структуру основних операцій логістичного обслуговування, виходячи з конкретних потреб і очікувань споживачів, зберігаючи при цьому цілісність самої логістичної системи обслуговування, а також несуперечність цілей та інтересів постачальника і споживача.

Що ж стосується *способу й форми* розміщення замовлень, то від них залежить час на приймання, підготовку, передачу, обробку та моніторинг замовлень.

Наступним показником рівня обслуговування є *надійність*, тобто здатність дотримуватися планового рівня доступності запасів і функціональності операцій.

Сьогодні усе більшого значення починають набувати питання підвищення рівня логістичного обслуговування, що у ринкових умовах господарювання тісно пов'язані з проблемою якості наданих послуг. Рівень логістичного обслуговування стає одним із основних факторів конкуретоспроможності підприємств. *Рівень логістичного обслуговування* пропонується розглядати узагальнюючий показник, що характеризує кількість та діапазон зміни якості логістичних послуг.

Розрахунок рівня логістичного обслуговування споживачів виконують по наступній формулі:

$$\eta = \frac{m}{M} \times 100\% ,$$

де η — рівень логістичного обслуговування;

M — кількісна оцінка теоретично можливого обсягу логістичного сервісу;

m — кількісна оцінка фактично надаваного обсягу логістичного сервісу.

Для оцінки рівня логістичного обслуговування вибираються найбільш значимі види послуг, тобто послуги, надання яких пов'язане зі значними витратами, а ненадання — з істотними втратами на ринку.

На рис. 8.1 показана залежність витратків на сервіс від величини рівня обслуговування.

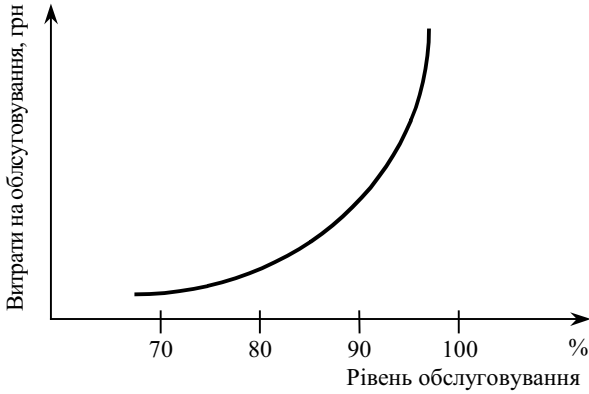


Рис.8.1. Графік залежності витрат на обслуговування від величини рівня обслуговування

Починаючи з 70% і вище витрати сервісу ростуть експоненційно залежно від рівня обслуговування, а при рівня 90% і вище сервіс стає не вигідним. Фахівці підрахували, що при підвищенні рівня обслуговування від 95 до 97% економічний ефект підвищується на 2%, а видатки зростають на 14%.

З іншого боку, зниження рівня обслуговування веде до збільшення втрат, викликаних погіршенням якості сервісу. Ця залежність також може бути представлена графічно на рис.8.2.

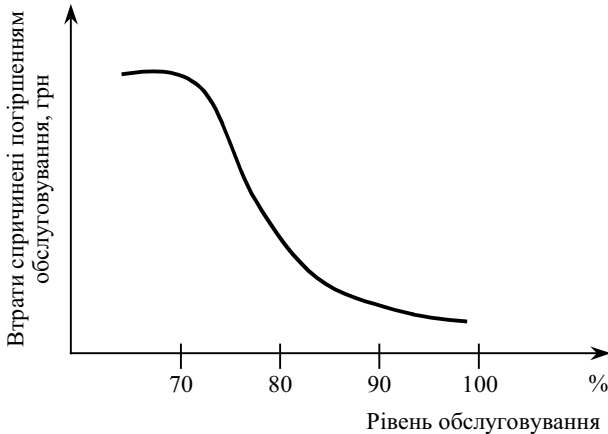


Рис. 8.2. Графік залежності втрат, спричинених погіршенням обслуговування, від величини рівня обслуговування

Із сучасними логістичними технологіями досяжний практично будь-який рівень обслуговування, якщо підприємство має у своєму розпорядженні необхідні ресурси, а споживач готовий за це платити.

Для надання оптимального рівня логістичного обслуговування підприємство повинно виявити, що важливіше для клієнта:

- ◆ швидке виконання замовлення за більш високу ціну або доставка;

- ◆ продукції з меншою ціною, але через певний проміжок часу.

Логістична система повинна бути гнучкою ще й у тому розумінні, що її внесок у прибуток підприємства повинен бути оптимізованим. Для цього слід уникати нераціонального логістичного сервісу, що найчастіше проявляється в необґрунтованому завищенні рівнів логістичного обслуговування споживачів. Не завжди збільшення швидкості і складу послуг, що надаються, економічно доцільне і відповідає попиту. Витрати, що забезпечують це збільшення, часто зростають швидше, ніж відповідний прибуток. Підприємства, які пропонують надмірно високий рівень сервісу, стикаються із завищеними логістичними витратами і збитками. Тому одне з головних завдань логістики — знаходження та утримання максимально наближеного до бажаного рівня логістичного обслуговування.

Незважаючи на важливість сервісу, дотепер відсутні ефективні способи оцінки якості послуг, що пояснюються їх особливостями у порівнянні із продуктовими характеристиками.

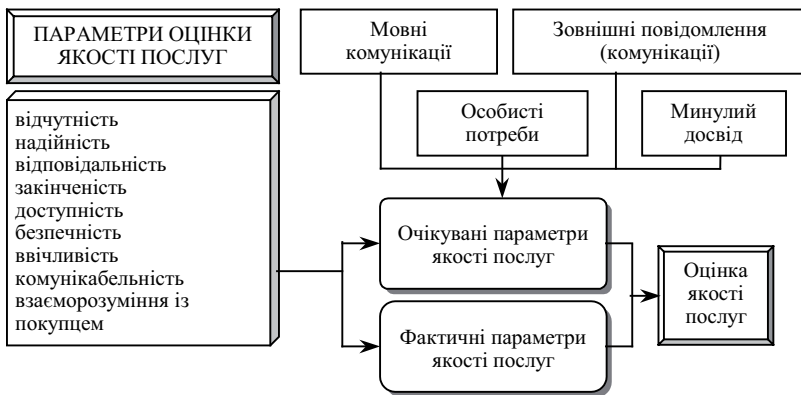


Рис. 8.3. Схема побудови очікувань покупця при оцінці якості послуг

Оцінка якості послуг при аналізі і проектуванні логістичних систем повинна ґрунтуватися на критеріях, використовуваних покупцями послуг для цих цілей. Коли покупець оцінює якість послуг, він порівнює

деякі фактичні значення параметрів оцінки якості з очікуваними їм величинами цих параметрів, і якщо ці очікування збігаються, то якість послуг вважається ним задовільною.

Для кожного параметра оцінки якості послуг є дві величини (умовні) — *очікувана* покупцем і *фактична*. Різниця між цими двома величинами називається розбіжністю (неузгодженістю) і оцінює ступінь задоволення покупця якістю послуги. У західній економічній літературі цю розбіжність часто називають терміном «розрив» (gap). Схема побудови очікувань покупця при оцінці якості послуг наведена на рис. 8.3.

Найбільш важливими компонентами (параметрами) оцінки якості послуг, відповідно до схеми (рис 8.1), є такі:

- *відчутність* — те фізичне середовище, у якій надаються послуги (інтер'єр приміщення, меблів, устаткування, зовнішній вигляд персоналу й т.п.);

- *надійність* — послідовність виконання «точно в строк» (наприклад, у фізичному розподілі доставка продукції в зазначений час і місце, а також надійність інформаційних і фінансових процедур, що супроводжують фізичний розподіл);

- *відповідальність* — бажання персоналу сервісної фірми допомогти покупцеві, гарантії виконання послуг;

- *закінченість* — володіння необхідними знаннями й навичками, компетентність персоналу;

- *доступність* — легкість установалення контактів, зручний для покупця час надання сервісних послуг;

- *безпечність* — відсутність ризику й недовіри з боку покупця;

- *ввічливість* — коректність, люб'язність персоналу;

- *комунікабельність* — здатність персоналу розмовляти мовою, зрозумілою покупцеві;

- *взаєморозуміння з покупцем* — щирий інтерес до покупця, здатність персоналу визначити його потреби.

Споживчі очікування при оцінці якості послуг будуються на основі наступних ключових факторів (рис. 8.3):

- ◆ *мовних комунікацій* (слухів), тобто тієї інформації про послуги, що покупці довідаються від інших покупців;

- ◆ *особистих потреб* — особисті запити покупця, його бачення якості послуг, що пов'язано з його характером, політичними, релігійними, суспільними й іншими поглядами;

- ◆ *минулого досвіду*, тобто такого роду послуги вже виявлялися в минулому;

- ◆ *зовнішніх повідомлень* (комунікацій) — інформації, одержуваної від постачальників послуг по радіо, телебаченню, із преси (реклама в засобах масової інформації).

Для раціоналізації логістичного керування в каналах просування і продажів продукції необхідно навчитися, по-перше, оцінювати пара-

метри якості послуг; по-друге, побудувати керування таким чином, щоб звести до мінімуму розбіжності між очікуваним і фактичним рівнями якості послуг. Для цього використовуються різні методи оцінок, такі, наприклад, як анкетні опитування покупців, експертні оцінки, статистичні методи й т.п. Складність в тім, що більшість параметрів якості послуг не можна виміряти кількісно, тобто одержати формалізовану оцінку.

Таким чином, зростання конкурентоспроможності закладу, викликане зростанням рівня обслуговування, супроводжується з одного боку, зниженням витрат на ринку, а з іншого — підвищенням витрат на сервіс.

Завдання логістичної служби полягає у пошуку оптимальної величини рівня обслуговування. На ринку логістичних послуг спостерігається стійка тенденція до зростання вимог споживачів щодо їх комплексності та якості.

8.4. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Логістика обслуговування споживача підносить до глобального зобов'язання задовольнити потреби споживача за допомогою сервісу найвищої якості. Такий погляд на обслуговування повністю узгоджується з наголосом багатьох сучасних компаній на якості та якісному управлінні. Це тлумачення не просто розглядає обслуговування споживача як діяльність, або набір критеріїв якості роботи, але воно орієнтовано на таке обслуговування, яке охоплює всі види діяльності закладу.

Підвищена важливість обслуговування споживача:

- джерело додаткової вартості;
- зростаюча стандартизація інших складових елементів маркетингу;
- зростаючі сподівання споживачів;
- запровадження політики зменшення рівня запасів;
- більш сувора атестація працівників;
- жорсткий комп'ютерний контроль за роботою;
- введення інституційних стандартів якості.

TQM — комплексна система управління якістю

TQM — підхід до управління закладом, націлений на якість, базується на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довготривалого успіху через задоволення споживачів і прагнення користі для всіх членів закладу і суспільства.

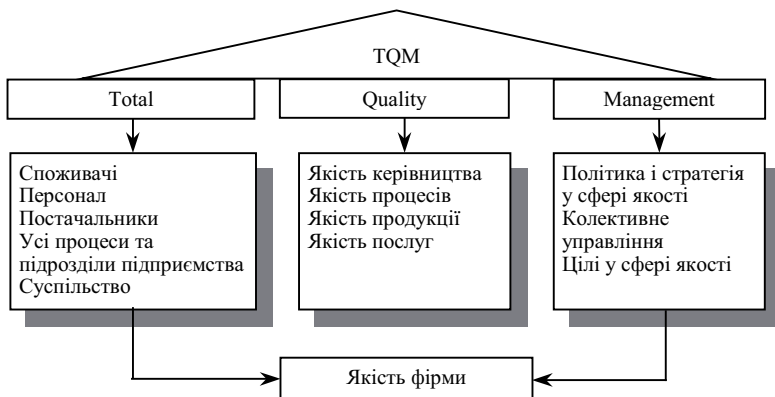


Рис. 8.4. Сутність поняття всеохопного управління якістю

Total — за якість відповідає весь персонал фірми і якість — це вимога до всіх видів діяльності фірми.

Quality — продукція і послуги мають відповідати потребам як зовнішніх, так і внутрішніх замовників, продукція і послуги мають постійно вдосконалюватися, покращання мають фіксуватися в документації.

Management — обов'язки і увага керівництва обов'язково необхідні для реалізації принципів TQM, система орієнтована на постійне залучення персоналу, делегування повноважень, участі у вирішенні питань функціонування підприємства.

TQM — покупець — якість продукції — якість послуг — якість процесів

Reінжинірінг — фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів з метою досягнення суттєвого покращання ключових показників бізнес діяльності (М. Хаммер, Д. Чампі).

Логістичний сервіс — комплекс дій, який охоплює і поєднує всі сфери бізнесу реалізації товарів та послуг таким чином, щоб задовольнити споживача і досягти мети діяльності компанії. Обслуговування споживача є процесом надання додаткових і конкурентних переваг для того, щоб максимізувати загальну цінність для кінцевого споживача.

Тому різні форми сервісу задоволення попиту, включаючи пільги та хороші умови поставок; підвищення якості та асортименту продукції; збільшення різноманітності і оперативності різних послуг; розширення послуг по транспортуванні та виконанню завантажувальних та розвантажувальних робіт; проведення монтажних та наглядових робіт та ін. можуть дати значний ефект і в даний час швидко розвиватися.

Таблиця 8.1

Порівняння системи TQM та стандартів серії ISO 9000

	<i>ISO 9000</i>	<i>TQM</i>
Фокус	Відповідність вимогам, сконцентрованим на послугі або продукті	Захоплення споживачів, всі види діяльності
Мета	Стандартизувати практику	Постійне удосконалення
Відповідальність	Менеджер з якості або директор	Вище керівництво
Залучення персоналу	Непотрібне	Необхідна умова
Фокус розвитку спрямований на	Тренування	Навчання та розвиток
Задіяні служби	Маркетинг та фінанси не задіяні	Всі служби
Відношення до дефектів	Інспекція та контроль, коректування дій	Виключається на стадії дизайну, запобігаються причини
Відношення до статистики	Технічне	Розуміння
Підхід до системи якості	Перевірка для виявлення відповідності	Включити до структури підприємства

Логістичний сервіс — комплекс дій, який охоплює і поєднує всі сфери бізнесу реалізації товарів та послуг таким чином, щоб задовольнити споживача і досягти мети діяльності компанії. Обслуговування споживача є процесом надання додаткових і конкурентних переваг для того, щоб максимізувати загальну цінність для кінцевого споживача.

Саме тому різні форми сервісу задоволення попиту можуть дати значний ефект і свого часу швидко розвиваються.

Елементи та критерії обслуговування споживачів у ресторанному господарстві наведено у табл.8.2.

Сервіс задоволення попиту, здійснення виробничого сервісу і післяреалізаційного обслуговування розглядається з єдиної позиції, як одну групу сервісних послуг. Сервіс, направлений на задоволення, пов'язаний не тільки з кількістю прийнятих або неприйнятих замовлень на продукцію та послуги, але й на забезпечення їх якості. Задоволення потреб в якості продукції та послуг здійснюється шляхом реалізації продукції відповідного рівня. Прийнято розділяти чотири види продукції з точки зору забезпечення ними вимог по якості (рис. 8.5)

Таблиця 8.2

**ЕЛЕМЕНТИ ТА КРИТЕРІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ
У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

Елемент	Стислий опис	Типові критерії
Наявність продукції	Наявності запасів продукції по відношенню до рівня попиту деяких основних одиниць	% наявності асортименту продукції
Тривалість циклу обробки замовлень	Час від подання замовлення до отримання продукції. Звичайно вимірюється в одиницях часу і відхиленні від планової тривалості циклу	Швидкість і послідовність
Гнучкість системи реалізації	Спроможність системи реагувати на спеціальні або неочікувані потреби споживача. Включає здатність прискорювати і замінювати	Час реагування на спеціальні замовлення
Інформація системи реалізації	Здатність інформаційної системи закладу реагувати вчасно і точно на запит споживача	Швидкість, точність і детальність повідомлення
Порушення функціонування системи реалізації	Ефективність процедур і час, які необхідні для відновлення функціонування системи реалізації (наприклад, брак, скарги, помилки при укладанні накладних, перевезенні)	Необхідність реагування на проблему і наявність часу, потрібного на відновлення системи
Додаткові послуги	Ефективність надання послуг	Час та якість реагування на замовлення

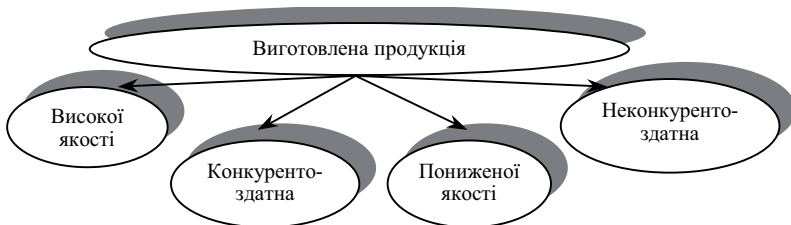


Рис. 8.5. Класифікація продукції по якості

Таким чином, поняття про віднесення продукції та сервісних послуг до тієї чи іншої категорії призводять до різних ліній поведінки виробника, що зображено на рис. 8.6. Тому так важливо віднести продукцію та послуги ресторанного господарства до тієї чи іншої категорії.

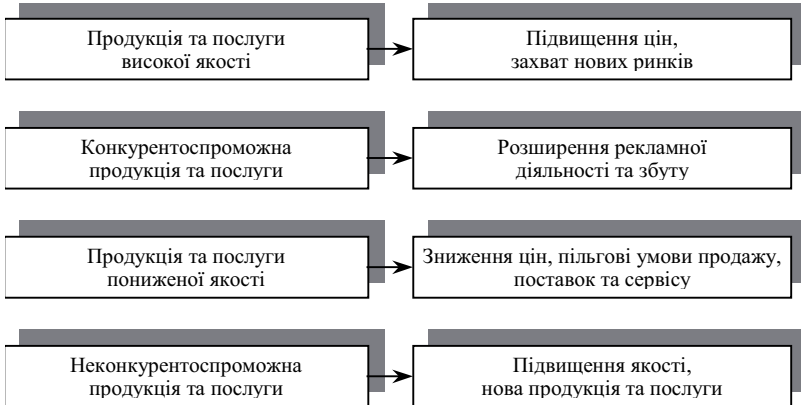


Рис. 8.6. Стратегії поведінки виробника для різних категорій якості на продукцію та послуги

Саме тому так важливо віднести продукцію та послуги ресторанного господарства до тієї чи іншої категорії.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ



1. Обґрунтуйте поняття «послуга» і «сервіс». У чому полягає їх взаємозв'язок?
2. У чому полягає значення логістичного сервісу?
3. Дати визначення понять «логістичний сервіс», «предмет і об'єкт логістичного сервісу».
4. Дайте характеристику різновидів логістичного сервісу.
5. Які принципи лежать в основі формування системи логістичного сервісу у ресторанному господарстві?
6. Які етапи можна виділити при формуванні системи логістичного сервісу.
7. Які цілі цілей логістичного обслуговування споживачів у ресторанному господарстві?

8. Назвіть специфічні характеристики послуг.
9. За якими показниками оцінюють логістичне обслуговування споживачів?
10. Охарактеризуйте метод кількісної оцінки рівня логістичного обслуговування.
11. Сутність поняття всеохоплюючого управління якістю.
12. Порівняйте системи TQM та стандарти серії ISO 9000.
13. Охарактеризуйте елементи та критерії обслуговування споживачів у ресторанному господарстві.
14. Стратегії поведінки виробника для різних категорій якості на продукцію та послуги.

Розділ 9

ІНФОРМАЦІЙНА ЛОГІСТИКА У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

9.1. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ

Значення інформаційного забезпечення логістичного процесу настільки важливе, що багато фахівців виділяють особливу інформаційну логістику, яка має самостійне значення в бізнесі та управлінні інформаційними потоками і ресурсами. Цю функціональну область логістики часто називають комп'ютерною.

Інформаційна логістика — сфера логістики, яка досліджує і вирішує проблеми організації та інтеграції інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень в логістичних системах.

Інформація виступає рушієм діяльності логістичної системи і тримає її відкритою — здатною пристосовуватися до нових умов.

Мета інформаційного забезпечення в логістиці полягає у тому, щоб отримати можливість управління, контролю і комплексного планування переміщення матеріального потоку. Для того щоб інформація ефективно підтримувала логістичні процеси побудова логістичної інформаційної системи повинна спиратися на шість основних принципів:

1) **Повнота і придатність інформації для користувача.** Логістична інформаційна система повинна подавати інформацію в тому місці, того виду і повноти, що потрібна для виконання відповідних логістичних функцій і операцій.

2) **Точність.** Точність вихідної інформації має принципове значення для прийняття правильних рішень.

3) **Своєчасність.** Логістична інформація повинна знаходити в системі вчасно, як цього вимагають багато логістичних технологій, особливо заснованих на концепції «точно у термін». Своєчасність інформації важлива практично для всіх комплексних логістичних функцій.

4) **Орієнтованість.** Інформація в логістичній інформаційній системі повинна бути орієнтована на виявлення додаткових можливостей

поліпшення якості продукції, сервісу, зниження логістичних витрат. Способи отримання, передачі, відображення і попередньої обробки інформації повинні сприяти виявленню «вузьких» місць, резервів економії ресурсів і т.д.

5) **Гнучкість.** Інформація, яка циркулює в логістичній інформаційній системі, повинна бути пристосованою до конкретних користувачів і мати найбільш зручний для них вигляд. Це стосується як персоналу фірми, так і логістичних посередників, і кінцевих споживачів.

6) **Придатний формат даних.** Формат даних і повідомлень, застосовуваний у комп'ютерних і комунікаційних мережах логістичної інформаційної системи, повинен максимально ефективно використовувати продуктивність технічних засобів (обсяг пам'яті, швидкодію, пропускну здатність і т.д.). Види і форми документів, розташування реквізитів на паперових документах, розмірність даних та інших параметрів повинні полегшувати машинну обробку інформації. Крім того, необхідна інформаційна відповідність комп'ютерних і телекомунікаційних систем логістичних посередників та інших користувачів за форматами даних у логістичній інформаційній системі.

Система логістичної інформації повинна забезпечувати виконання таких функцій:

- організація спілкування з клієнтом задля досягнення обраного рівня обслуговування;
- планування виконання замовлення згідно з вимогами клієнта у відповідний час і заданому місці;
- координація логістичної діяльності в часі і просторі учасників логістичного ланцюга;
- контроль виконання замовлення, зокрема, моніторинг фізичного переміщення товарів.

9.2. ЛОГІСТИЧНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ

На перших етапах свого розвитку інформаційна логістика розглядалася як інформаційне забезпечення руху матеріальних потоків. У даний час все більш необхідним стає розвиток інформаційних логістичних систем.

Різноманітні інформаційні потоки, які циркулюють всередині і між елементами логістичної системи, між логістичною системою і зовнішнім середовищем, утворюють логістичну інформаційну систему.

Оскільки логістична діяльність зазвичай виходить за рамки підприємства, то її інформаційні потреби є значно більшими, ніж, наприклад, маркетингу чи обліку. Тому виникає потреба у створенні спеціалізованих логістичних інформаційних систем.

Логістична інформаційна система (ЛІС) — це певним чином організована сукупність взаємопов'язаних засобів обчислювальної техніки, різних довідників і необхідних засобів програмування, що забезпечує вирішення тих або інших функціональних завдань з управління матеріальними потоками.

Логістична інформаційна система як засіб логістичного управління матеріальними потоками за змістом її підсистем повинна відповідати основній вимозі — можливості функціонування в режимі реального часу, оскільки саме це визначає специфічні умови формування ефективності логістичної системи в цілому. Це означає, що інформаційна система має бути надійною (з погляду правдоподібності інформації), еластичною (з точки зору адаптації), відкритою (з точки зору інтеграції) та продуктивною і ефективною (з точки зору співвідношення витрат і результату).

Найчастіше інформаційні системи поділяють на дві підсистеми: функціональну і забезпечувальну.

Функціональна підсистема складається із сукупності розв'язуваних завдань, згрупованих за ознакою спільності мети.

Забезпечувальна підсистема у свою чергу, включає такі елементи:

- технічне забезпечення, тобто сукупність технічних засобів, які забезпечують обробку і передачу інформаційних потоків;
- інформаційне забезпечення, які містить у собі різні довідники, класифікатори, кодифікатори, засоби формалізованого опису даних;
- математичне забезпечення, тобто сукупність методів вирішення функціональних завдань.

Логістичні інформаційні системи, як правило, є автоматизованими системами управління логістичними процесами, які органічно об'єднують в єдине ціле всі логістичні підсистеми: постачання, виробництво, розподіл, транспортування, складування тощо (рис. 9.1).

Інформаційний потік				
Постачальник	Планування постачання	Планування потреб у матеріалах	Фінансовий аналіз	Споживач
	Закупівля	Виробництво	Збут	
	Постачання	Виготовлення продукції	Розподіл	
Матеріальний потік				
Інформаційний потік				

Рис. 9.1. Значення логістичної інформаційної системи

Інформаційні системи в логістиці можуть створюватися з метою управління матеріальними потоками як на мікро-, так і на макрорівні. На рівні окремого закладу інформаційні системи, у свою чергу, поділяють на три групи:

- планові;
- диспозитивні (або диспетчерські);
- виконавчі (або оперативні).

Планові інформаційні системи створюються на адміністративно-му рівні керування і служать для прийняття довгострокових рішень стратегічного характеру.

Диспозитивні інформаційні системи створюються на рівні керування підрозділу (складом або цехом) і служать для забезпечення налагодженої роботи логістичних систем.

Виконавчі інформаційні системи створюються на рівні адміністративного або оперативного керування. Обробка інформації в цих системах провадиться в темпі, обумовленому швидкістю її надходження в ЕОМ. Це так званий режим роботи в реальному часі, що дозволяє одержувати необхідну інформацію про рух матеріального та фінансового потоку у даний момент часу й вчасно видавати відповідні адміністративні і керуючі директиви на об'єкт керування.

Для забезпечення інформаційних систем різних видів необхідне відповідне програмне забезпечення.

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

Сьогодні створюються пакети програм, які не у всіх видах інформаційних систем можуть бути застосовні. Це залежить від рівня стандартизації розв'язуваних при керуванні матеріальними потоками завдань.

Найбільш високий рівень стандартизації при рішенні завдань у планових інформаційних системах, що дозволяє з найменшими труднощами адаптувати стандартне програмне забезпечення. У диспозитивних інформаційних системах можливість пристосувати стандартний пакет програм нижче.

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

Відповідно до концепції логістики інформаційні системи, які належать до різних груп, інтегруються в єдину інформаційну систему. Розрізняють вертикальну і горизонтальну інтеграцію (рис.9.2).

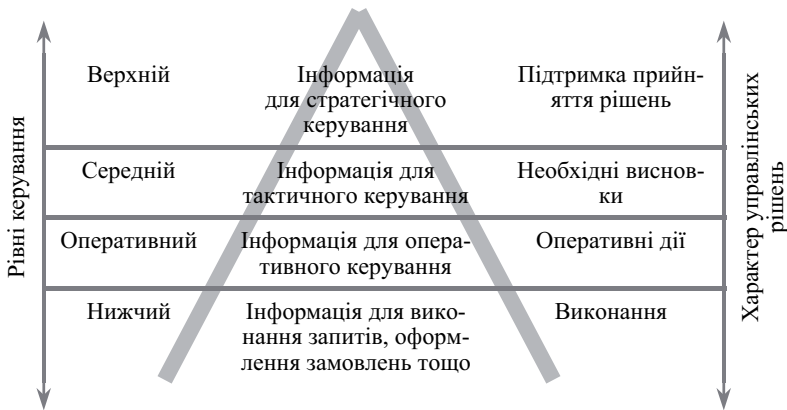


Рис. 9.2. Інформаційна логістична піраміда організації

Вертикальною інтеграцією вважається зв'язок між плановою, диспозитивною і виконавчою системами за допомогою вертикальних інформаційних потоків.

Горизонтальною інтеграцією вважається зв'язок між окремими комплексами завдань у диспозитивних і виконавчих системах за допомогою горизонтальних інформаційних потоків. В цілому переваги інтегрованих інформаційних систем можна сформулювати так:

- зростає швидкість;
- зменшується кількість помилок в обліку;
- зменшується обсяг непродуктивної, «паперової» роботи;
- поєднуються раніше розрізнені інформаційні блоки.

Отже, інтеграція інформаційних потоків означає, що будь-яка інформація готується і записується в базу даних тільки один раз і може бути використана для різних цілей. Інформаційні процеси взаємопов'язані і взаємодіють шляхом єдиної бази даних.

9.3. СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Інформаційні технології в закладах ресторанного господарства дуже специфічні. Вітчизняний ринок ресторанних послуг інтенсивно розвивається, відкриваються нові заклади, ускладнюються форми й методи ведення цього бізнесу, посилюється конкуренція між закладами,

підвищується рівень сервісу, створюються нові форми обслуговування, народжуються більш ефективні методи обслуговування клієнтів.

Гостра конкуренція приводить до необхідності повного контролю над рухом товарно-матеріальних цінностей і коштів закладу, мінімізації витрат, пов'язаних з виробничим процесом, зменшення кількості зловживань із боку персоналу, формування привабливої для відвідувачів атмосфери закладу.

Автоматизована система керування закладом ресторанного господарства дозволяє вирішити не тільки питання ефективного обліку товарообігу й грошей, але й організувати специфічні засоби залучення клієнтів. Прикладом може служити організація дисконтного клубу, реалізована в системі «Ресторан+». Наявність організованої дисконтної системи дозволяє реалізувати безліч корисних для відвідувачів і власників можливостей:

- формування системи знижок для постійних відвідувачів;
- залучення нових клієнтів;
- підвищення іміджу фірми в очах клієнтів і конкурентів;
- проведення маркетингових досліджень;
- створення додаткового рекламного простору;
- реалізація дисконту в межах мережі закладів.

Складність обліку товарно-матеріальних цінностей у ресторанному господарстві зв'язана зі специфікою виробничого процесу. Без чіткого автоматизованого обліку практично немає можливості точно визначити, які продукти були витрачені в процесі виробництва кулінарної продукції, і який повинен бути залишок на кухні й складі. Тільки автоматизована система, що опирається на правильно складені калькуляційні й технологічні карти, вирішує це питання.

Для організації інформаційної системи обліку й керування матеріальними, сервісними й фінансовими потоками необхідно застосовувати інтегровані інформаційні системи.

Інтегровані інформаційні системи керування закладами ресторанного господарства присутні на українському ринку відносно недавно, експерименти з впровадженням даних систем на вітчизняних закладах стали проводитися в основному з початку 90-х років.

Автоматизація бухгалтерського обліку (найбільш популярне програмне забезпечення — 1С), а також комплексна автоматизація бізнес-процесів, що відбуваються в закладах ресторанного господарства є надзвичайно актуальною сьогодні. При цьому необхідно враховувати наступне: процес автоматизації — це не тільки спеціальне програмне забезпечення, встановлене на стандартних комп'ютерах. Автоматизацію можна використати для організації відео спостереження, обліку складських запасів і товарних залишків, керування світловими ефектами, у тому числі при виступі музичних колективів тощо. У систему автоматизації можна включити й таке устаткування, як (поки досить

екзотичне для нашої країни) пейджери для офіціантів, переносні термінали прийому замовлень і т.д.

Для ефективної роботи закладів ресторанного господарства необхідно контролювати рух кожного товару на кожній конкретній ділянці. Із цією метою розраховується собівартість та ціна готової продукції, будь-які зміни в нормах закладки й у вартості сировини у реальному режимі відбиваються у калькуляційних картах.

Автоматизація дозволяє вести облік руху товарів між підрозділами закладу ресторанного господарства. У систему заноситься документ про внутрішнє переміщення товарів, які списуються в підрозділі-джерелі й прибуткуються в одержувача. У базі даних можуть зберігатися й електронні копії калькуляційних карт, і історія їхніх змін. Тому можна відслідковувати динаміку змін сировинного набору і його вартості й швидко одержувати повну картину роботи кухні.

Для управління інформаційним потоком бізнес-процесів у закладах ресторанного господарства зазвичай застосовується високотехнологічне устаткування. Найбільш відомі компанії, що спеціалізуються на ресторанному бізнесі: UCS (R-Keeper), HRS ИнкомСофт, Ефект Информ. Вітчизняні розробники також пропонують ефективне вирішення цієї проблеми.

Програмний комплекс «Фуршет»

Програмний комплекс «Фуршет» (компанія «Альфасофт», м. Київ), призначений для автоматизації роботи будь-яких закладів ресторанного господарства, починаючи від невеликих кафе до великих ресторанів. На відміну від аналогічних програм, що широко застосовуються в сфері ресторанного бізнесу (наприклад, російська програма R-Keeper), програма «Фуршет» орієнтована на використання недорогої комп'ютерної техніки. Для ефективної роботи цілком можна скористатися звичайними комп'ютерами з клавіатурою, стандартними моніторами й принтерами. Це дозволяє в кілька разів знизити вартість автоматизованого робочого місця.

До складу *програмного комплексу «Фуршет»* входять три програми:

- «Менеджер» — автоматизує калькуляцію страв і розрахунків їх цін;
- «Офіціант» — з її допомогою формуються замовлення і проводиться виписування рахунків;
- «Звіти» — автоматизує одержання звітів і аналіз роботи закладу.

Один з основних компонентів комплексу «Фуршет» є програма «Менеджер». Вона автоматизує робоче місце фахівця, що займається калькуляцією страв, визначенням їх вартості й встановленням націнок. Програма «Менеджер» автоматично регулює вартість страв, контро-

люючи ціну продуктів як на складі, так і безпосередньо при складанні калькуляції.

Так, при зміні ціни якого-небудь продукту відразу перераховуються калькуляції всіх страв, у які він входить. При цьому відбувається автоматична перевірка рівня відпускних цін. Якщо раніше встановлена вартість страви стає меншою від ново калькульованої, програма попереджає про це й пропонує встановити нову відпускну ціну страви, видаючи на екран вікно коригування ціни. Це дозволяє автоматично уникнути збитків.

При закупівлі й надходженні продукту на склад програма обчислює його нову ціну за середньозваженим алгоритмом: суму вартостей залишку продукту й доданого продукту ділиться на його загальну кількість. Якщо виявиться, що нова ціна продукту відрізняється від старої, то відбувається автоматичне перерахування калькуляцій страв, що включають цей продукт. Рішення прийняти нові ціни страв за відпускну, або зберегти старі ціни, або встановити свої ціни страв приймає відповідальна особа.

Дворежимна програма «Офіціант» дозволяє користувачеві на вибір виконувати функції офіціанта або касира.

У першій функції користувач може відкрити нове замовлення, додати страви до вже наявного замовлення, видалити страви з замовлення до виписування рахунка, відправити замовлення на кухню або в бар, виписати рахунок.

У режимі касира програма дозволяє за паролем ідентифікувати касира, вибрати офіціанта, від його імені виконувати його функції. До того ж у цьому режимі додатково є доступ до налаштувань програми.

Значний розвиток у програмному комплексі «Фуршет» одержав блок звітів з онлайнним моніторингом. Це дозволяє з його допомогою одержувати детальну інформацію про роботу закладу ресторанного господарства, кількість і вартість замовлень, витрачені продукти, загальну суму виторгу.

На підставі інформації про зроблені офіціантами замовлення «Фуршет» формує понад 200 статистичних і докладних звітів. У них: кількість і вартість замовлень, страв, продуктів, залишки на складі, інформація з виписаних рахунків, виторг і т.д.

Відмітні особливості програми «Фуршет»:

1. Здатність ведення баз даних кількох закладів (кафе, бару, ресторану).

2. Можливість обліку підрозділів одного закладу за різними формами оподаткування (наприклад, бар за звичайною системою, кухня на єдиному податку).

3. Режим торгівлі комплексними обідами (режим «їдальня») зі спрощеним інтерфейсом.

4. Можливість складання комплексної страви (що складається з інгредієнтів і готових страв-напівфабрикатів).

5. Можливість швидкої й коректної налаштування програми під специфічні вимоги користувача (вітчизняний розробник).

6. Невелика вартість програми.

Програмний комплекс «1С-Рарус»

Набагато більше можливостей має системи «1С-Рарус». «1С-Рарус: **Общепит**» дозволяє відбивати господарські операції по бухгалтерському й податковому обліку у ресторанному господарстві.

«1С-Рарус: **Керування рестораном (бек-офіс)**» — програмний продукт, призначений для автоматизації бізнес-процесів керування й оперативного обліку в ресторанному господарстві з різною організаційною структурою.

Основні можливості інформаційної технології «1С-Рарус: **Общепит» :**

Надходження продуктів і складання калькуляцій

- ведення кількісного сумарного обліку продуктів і страв;
- ведення збірника рецептур страв, технологічних карт, складання калькуляцій;
- можливість використання схеми «страва в страві» з необмеженою кількістю рівнів складності;
- ведення списку взаємозамінних продуктів і його автоматичне використання при списанні продуктів і формуванні калькуляційних карток;
- облік сезонних коефіцієнтів при витраті продуктів;
- підтримка штриха-кодування продукції;
- введення надходження продуктів і початкових залишків;
- робота з негативними залишками;
- облік можливих недовкладень при формуванні собівартості страв й калькуляційної картки;
- створення «Актив проробок» для оформлення оброблення продуктів;
- Складання «Актив проробок» для створення «фірмової» страви.
- Автоматичний підрахунок виходу готової страви.

Складські переміщення:

- ◆ переміщення продуктів на кухні для виробництва страв, або в роздрібний продаж;
- ◆ оперативне відстеження залишку продуктів або страв на складі;
- ◆ проведення інвентаризації на складі товарів, продуктів, страв.
- ◆ списання продуктів.

Виробництво напівфабрикатів і страв:

- складання «Меню»;
- автоматичне друкування всіх калькуляційних карток, задіяних у документі «Меню», з урахуванням можливих змін;
 - автоматичне списання продуктів зі складу кухні «під нуль», якщо має місце недолік продуктів на кухні;
 - можливість роботи «від зворотного» створення документів «Меню» і накладних внутрішнього переміщення на підставі «Актів про реалізації»;
 - автоматичне заповнення накладних «Внутрішнє переміщення» на підставі «Меню» для переміщення зі складу продуктів на кухню відсутніх для виробництва інгредієнтів з урахуванням стану складу постачальника й складу кухні;
 - планування «Замовлень банкету»;
 - «Розукомплектація» страв і напівфабрикатів;
 - розширений аналіз виробництва;
 - можливість реалізації страв, як у роздріб, так і оптом;
 - друкований вид документів відповідає формам, зазначеним в альбомі уніфікованих форм, затверджених Держкомстатом України.

Оперативний блок звітів:

Система дозволяє формувати велику кількість додаткових звітів, які дозволяють одержувати інформацію про стан закладу в різних аналітичних розрізах.

- ◆ Звіт про надходження товарів;
- ◆ Товарний звіт;
- ◆ Звіт про залишки на виробництві;
- ◆ Звіт про реалізації страв і товарів (з можливістю розгорнення по періодах);
- ◆ Звіт про прибуток;
- ◆ Залишки й обороти товарів на складах;
- ◆ Калькуляційні картки за період;
- ◆ Звіт про склад рецептур;
- ◆ Звіт про фактичну витрату продуктів;
- ◆ Звіт про мінімальні залишки.

«1С-Рарус: Керування рестораном» включає такі підсистеми:

Структура компанії

- ◆ Управлінський облік по компанії в цілому.
- ◆ Оформлення документів від імені різних організацій (власних юридичних осіб).
- ◆ Система префіксації документів.

Взаєморозрахунки й кредитування

- ◆ Подання контрагента у вигляді групи юридичних осіб.
- ◆ Ведення взаєморозрахунків у розрізах: «контрагент», «договір», «угода».
- ◆ Індивідуальна стратегія відвантаження й оплати для кожного контрагента або групи контрагентів.

Керування поставками

- ◆ Оперативне планування закупівель.
- ◆ Оформлення замовлень постачальникам і контроль їхнього виконання, коректування замовлень і повернення.
- ◆ Формування внутрішніх замовлень.
- ◆ Прийом на комісію.
- ◆ Контроль оплати й поставки.
- ◆ Реєстрація й зберігання цін постачальників.

Керування складськими запасами

- ◆ Облік по алгоритмах: «ФІФО» «ЛІФО» і по «Середньому».
- ◆ Облік додаткових витрат.
- ◆ Облік товарів по додаткових характеристиках.
- ◆ Переміщення, інвентаризація, списання.
- ◆ Пересортиця товарів.

Виробництво

- ◆ Складання планів виробництва в розрізі різних характеристик обліку на основі аналізу даних про виробництво за попередні періоди.
- ◆ Порівняння планів виробництва по різних місцях реалізації страв і товарів компанії.
- ◆ Випуск продукції (страв, напівфабрикатів) з розрахунком собівартості.
- ◆ Облік можливих недовкладень продуктів при формуванні собівартості.
- ◆ Розгорнутий облік напівфабрикатів.
- ◆ Ручне коректування, додавання й видалення продуктів, що списують у виробництво.
- ◆ Автоматична двостороння взаємозамінність аналогів.
- ◆ Підтримка різних технологічних карт (рецептур) однієї страви.
- ◆ Облік спецій.
- ◆ Облік по строках зберігання.
- ◆ Облік сезонності.

Спеціалізовані звіти

◆ Калькуляції за період — призначений для розрахунку собівартості продукції в частині вартості списаних на її виробництво інгредієнтів за уніфікованою формою ОП-1; склад страви.

◆ Товарний звіт — служить для формування уніфікованих форм Торг-29 або ОП-14. Звіт містить початкові сумові залишки товарів, прихід і витрата в розрізі документів, кінцевий сумарний залишок.

◆ Аналіз випуску продукції — дозволяє одержати розгорнуту інформацію про вироблену продукцію.

◆ Витрата продуктів — призначений для аналізу витрати інгредієнтів у виробництві страв у нормативній і фактичній кількості на випусцену кількість продукції, а так само кількість недовкладень.

◆ Витрата спецій — призначений для формування уніфікованої форми ОП-13 «Контрольний розрахунок спецій».

◆ Контрольний розрахунок витрати продуктів — призначений для аналізу витрати продуктів за період у вигляді уніфікованої форми ОП-17 «Контрольний розрахунок продуктів».

◆ Планування виробництва — дозволяє швидко одержати інформацію про заплановану, фактичну кількість виготовленої продукції й кількості відхилення факту від плану.

◆ Забірний лист.

◆ Аналіз продажів комплексних обідів — відбиває собівартість і виторг по реалізації виготовленої продукції в розрізі страв і вхідних інгредієнтів.

◆ Відомість залишків продуктів — формує залишки продуктів кожного дня обраного періоду за уніфікованою формою ОП-16.

Ціноутворення

- ◆ Необмежена кількість категорій цін.
- ◆ Можливість завдання й зберігання ціни в будь-якій валюті.
- ◆ Формування націнок і знижок.
- ◆ Різні методи округлення ціни.
- ◆ Зберігання цін постачальників

Побудова територіально розподілених систем

За рахунок використання розробленого обміну даними, що входять до складу «ІС-Рарус: Керування рестораном» можна побудувати рішення для закладів мережної або холдингової структури з територіально рознесеними підрозділами, які дозволять управляти бізнесом ефективно й з необхідним ступенем оперативності.

ІС-Рарус: Ресторан+Бар+Кафе

Програма дозволяє створити спеціалізовані персональні робочі місця наступних працівників:

- Адміністратора автоматизованої системи керування торговельним процесом;
- Менеджера зміни;
- Касира;
- Офіціанта;
- Бармена.

Автоматизовані робочі місця дозволяють реалізувати всі необхідні дії відповідно до функцій, виконуваними співробітниками закладу:

◆ Набір замовлень від клієнтів з різних столиків залу ресторану або з барної стійки. Заповнення замовлень здійснюється з використанням номенклатурних позицій і їхніх властивостей, які також можуть міняти роздрібну вартість страв. Можуть також використатися відомості замовлень для визначення черговості приготування страв. При заповненні замовлення зберігається «історія» зміни його складу.

◆ Друк замовлень клієнтів на кухонних принтерах з автоматичним визначенням місця приготування;

- ◆ Введення дисконтних карт і призначення різних видів знижок;
- ◆ Прийом наявної й безготівкової оплати, у т.ч. з платіжних карт;
- ◆ Пробиття чека за замовленням на фіскальному реєстраторі.
- ◆ Виконання повернень по пробитих чеках, виконання швидких продажів із пробиттям чека без створення замовлення;
- ◆ Повний або частковий перенос замовлення між столами й офіціантами;

◆ Закриття касової зміни зі створенням денних звітів про продажі в різних аналітичних розрізах зі збереженням архіву пробитих чеків;

- ◆ Списання неоплачених позицій замовлень;
- ◆ Одержання звітності за результатами реалізації/списання товарів;
- ◆ Контроль стану замовлень у залах ресторану;
- ◆ Гнучке настроювання конфігурації робочих місць, прав користувачів і торговельного встаткування.

Інформаційна система «Ресторан+»

Система «Ресторан+» призначена для комплексної автоматизації оперативного обліку у закладах ресторанного господарства). Основними перевагами системи є:

- масштабність — мережа закладів, ресторани, бари, fast-food;
- зручність роботи — інтуїтивно зрозумілий графічний інтерфейс, система підказок, робота із сенсорними екранами;

• універсальність — гнучка система обліку оплат, підтримка будь-яких організаційних структур, дисконтна система, багатоваріантність технологій обслуговування клієнтів, механізм регулювання прав доступу користувачів системи.

Програмний комплекс «Ресторан+» не є самостійною програмою й призначений для спільного використання із системами «ІС:Торгівля й склад 7.7» або «ІС:Підприємство 7.7 Комплексна» компонент Оперативний облік.

Функції програми «Ресторан+»

1. Підтримка всіх найпоширеніших операцій, пов'язаних із закупівлею й зберіганням продуктів, приготуванням і реалізацією страв:

- облік наявності й руху продуктів на складі, виробництві;
- контроль ситуації в залі;
- розрахунок собівартості методом середньозваженої ціни;
- автоматичне списання продуктів з виробництва на підставі калькуляцій на страви та напівфабрикати;
- облік взаєморозрахунків з постачальниками.

2. Ведення двох видів обліку ресторанної діяльності:

- ◆ управлінський (для власників, керівників і співробітників);
- ◆ фінансовий (для правильного відбиття в бухгалтерському обліку).

3. Повна автоматизація доступу, формування протоколу роботи користувачів з фіксацією дати й часу входу й виходу;

4. Автоматизоване введення замовлень, що вимагає мінімальної підготовки персоналу і виключає значну частину помилок у роботі, підвищує швидкість і якість обслуговування клієнтів.

5. Роздрукування замовлень і передача спеціальних повідомлень на кухонні й барні принтери.

6. Видача фірмового рахунку клієнтові.

7. Дисконтна система із гнучкою системою знижок для постійних клієнтів.

8. Облік харчування персоналу.

9. Введення попереднього замовлення на проведення банкету з формуванням замовлення на закупівлю.

10. Одержання детальних звітів про відвідування закладу в рамках дисконтної системи.

11. Велика кількість звітів реального часу для одержання інформації про роботу закладу.

12. Широкий спектр аналітичних звітів, формування різних видів звітів про продажі й виторг за заданий період.

13. Можливість швидкого настроювання системи на особливості конкретного закладу.

14. Строго дотримується принцип однократності введення інформації з наступним багаторазовим і багатоцільовим її використанням.

Робоче місце «Офіціант»

Спеціалізоване робоче місце (термінал), обладнане монітором і дозволяє здійснювати наступні дії:

- автоматизований вхід у систему;
- вибір стола на графічній схемі зали;
- введення і збереження замовлення;
- роздрукування вимоги на приготування страв і напоїв на принтерах (бар, кухня);
- передачу спеціальних повідомлень на кухню або в бар (наприклад, «готовити пізніше», «готовити без солі» і т.д.);
- доповнення раніше введеного замовлення (дозамовлення);
- поділ раніше введеного замовлення;
- роздрукування рахунку, що подається клієнтові перед остаточним розрахунком, з можливістю друкування на фірмових бланках.

Робоче місце «Касир»

Спеціалізоване робоче місце, що сполучає в собі:

- ◆ автоматизований вхід у систему;
- ◆ друкування чеку на касовому апараті;
- ◆ передача замовлення одного офіціанта іншому;
- ◆ зміна стола при переміщенні клієнтів по залі;
- ◆ закриття рахунків офіціантів;
- ◆ вибір типу оплати: готівка, кредитні карти або безготівковий розрахунок;
- ◆ надання знижки (при наявності відповідних прав);
- ◆ функції робочого місця офіціанта (при необхідності).

Робоче місце «Склад»

Спеціалізоване робоче місце комірника, що дозволяє виконувати наступні дії:

- прийом товарів від постачальників (закупників);
- передача товарів у підрозділи (виробництво);
- інвентаризація складу;
- одержання звітів про залишки й рух товарів;
- списання товарів;
- повернення товарів постачальникам.

Робоче місце «Адміністратор»

Спеціалізоване робоче місце адміністратора системи, що дозволяє виконувати:

- загальне настроювання системи;
- формування меню;
- ведення списку персоналу;
- формування калькуляцій;
- керування дисконтною системою;
- контроль діяльності персоналу;
- звіти по виробництву;
- звіти по реалізації страв;
- фінансові звіти;
- спеціалізовані звіти по роботі персоналу;
- фінансовий аналіз діяльності закладу.

Інформаційна система управління «HRS BACK OFFICE»

Система HRS Back Office є рішенням для автоматизації бухгалтерського обліку та всією фінансово-господарською діяльністю з урахуванням специфіки будь-якого об'єкта (ресторан, готель чи санаторій). Це потужний інструмент для зростання ефективності управління, який сприяє досягненню найбільших успіхів у бізнесі.

Система побудована по модульному принципі, що дозволяє:

- ◆ найбільш гнучко вирішувати задачі комплексної автоматизації закладів;
- ◆ деталізувати облік по рахунках розширеного аналітичного обліку, а також по ряду допоміжних ознак, якими можна доповнювати бухгалтерські проводки;
- ◆ здійснювати калькуляцію страв, проводити на її основі списання продуктів, а також одержувати звіти по ресторану;
- ◆ вести облік матеріальних цінностей, а також по складах та матеріально-відповідальним особам;
- ◆ одержувати оборотні відомості переміщення ресурсів по синтетичних та аналітичних рахунках;
- ◆ готувати управлінські звіти для керівництва чи ресторану готелю;
- ◆ готувати внутрішньогосподарські документи на переміщення матеріальних цінностей.

Складський облік

Підсистема автоматизації складського обліку призначена для оперативного управління та контролю за станом товарно-матеріальних запасів на складах та дозволяє:

- автоматизувати усі облікові операції по приходу та відпуску товарів;
- одержувати довідки про наявність товарів на складі;

- одержувати оборотні відомості згідно даних складського та бухгалтерського обліків;
- друкувати інвентаризаційні та порівняльні описи по складу.

Калькуляція страв

Підсистема «Калькуляція» призначена для автоматизації виробничого обліку в ресторанах та барах. Вона дозволяє:

- ◆ складати калькуляції готових страв та напівфабрикатів;
- ◆ проводити на їх основі розрахунок відпускних цін та собівартості страв та напівфабрикатів;
- ◆ вести журнал приготування страв, інформація в який може вводиться як вручну, так і за допомогою автоматичного інтерфейсу з системами Misgos;
- ◆ проводити автоматичне списання продуктів харчування згідно журналу приготування страв з урахуванням методу списання, прийнятого у закладі;
- ◆ формувати для будь-якого із вказаних у калькуляційній карті продуктів список взаємозамінюваних продуктів та використовувати його при операціях списання;
- ◆ виконувати друк калькуляційних карт та меню;
- ◆ виконувати друк звітів по реалізації готових страв, марочних звітів та інших спеціалізованих звітів.

Звітність

Система дозволяє формувати велику кількість різноманітних звітів. Перш за всі, мова йде про документи, які повинна готувати бухгалтерія будь-якого закладу:

- книга обліку господарських операцій;
- відомості аналітичного обліку (журнали-ордери);
- головна книга;
- звітні документи по розрахунках податків;
- довідки про наявність та рух матеріальних цінностей та інше.

9.4. ВИКОРИСТАННЯ В ЛОГІСТИЦІ ТЕХНОЛОГІЇ АВТОМАТИЗОВАНОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ШТРИХОВИХ КОДІВ

Через кожен ланку логістичного ланцюга проходить велика кількість одиниць товару. При цьому всередині кожної ланки товари неодноразово пересуваються з місць збереження та обробки. Для ефективного керування динамічною логістичною системою потрібно в будь-

який час володіти інформацією про детальний асортимент вхідних та вихідних матеріальних потоків, а також контролювати проходження внутрівиробничого матеріального потоку.

Як свідчить зарубіжний та вітчизняний досвід, зазначена проблема вирішується шляхом використання мікропроцесорної техніки, здатної ідентифікувати окрему вантажну одиницю (обладнання, яке сканує різноманітні штрихові коди). При цьому надається можливість отримувати інформацію про логістичні операції в момент та в місці їх здійснення. Отримана інформація обробляється в режимі реального часу, що дозволяє управлінській системі реагувати в оптимальні терміни. Автоматизований відбір інформації базується на використанні кодів різних видів, кожен з яких має свої технологічні переваги.

Код ITF-14 — з прямокутним контуром друкується набагато легше, ніж всі інші, це дозволяє застосовувати його, наприклад, в гофрованих упакованнях. Використовується для кодування товарних партій.

Код «2 з 5 із послідовністю» використовується для кодування великого обсягу інформації та на обмеженій поверхні.

Код 128 застосовується додатково до інших кодів. Ним можуть кодуватися номери партії, дата виготовлення, термін реалізації та ін.

Код EAN широке застосування отримав у сфері обігу, його можна побачити на товарах масового вжитку. Даному коду притаманна чітка структура, спеціальний алфавіт. Кожній цифрі відповідає певний набір штрихів і пропусків коду.

Структура коду: наявність 13-цифрового числа та відповідна решітка штрихів та пропусків. 2-3 перші цифри означають коди країн, присвоєні асоціацією EAN у встановленому порядку. Цю частину ще називають прапором (табл. 9.1). Наступні чотири цифри — індекс виробника товару. Сукупність коду країни та коду виробника є унікальною комбінацією цифр, яка ідентифікує підприємство-виробника маркованого товару. Останні цифри коду надані виробнику для внутрішньовиробничого кодування власної продукції. При цьому ведуть відлік від 0 та до 99999. Остання 13-та цифра є контрольною. Вона розраховується за спеціально розробленим алгоритмом на основі комбінації попередніх 12-ти цифр. Контрольна цифра забезпечує гарантовану надійність всієї кодувальної системи.

В основі технології штрихового кодування та автоматизованого збору даних лежать прості фізичні закони. Штриховий код є послідовністю темних і світлих смуг (пропусків) різної ширини згідно з окремо встановленими правилами. Зображення штрихового коду наноситься на предмет, який є об'єктом пересування у внутрішньовиробничій логістичній системі та за її межами. Для реєстрації даного предмету проводять операцію сканування штрихового коду за допомогою спеціального пристрою та передачу його до ЕОМ, яка, розшифровуючи електронний сигнал, перетворює його в цифровий код.

Сукупність 13-ти цифрового числа та цифрового коду утворюють базу даних про товар. База даних повинна передаватися ланцюгом товаропросування за допомогою електронної мережі.

Таблиця 9.1

КОДИ, ПРИСВОЄНІ КРАЇНАМ АСОЦІАЦІЄЮ EAN

Країна	Код EAN	Країна	Код EAN
США, Канада	00-09	Ізраїль	729
Франція	30-37	Швеція	73
Болгарія	380	Гватемала, Гондурас,	740-745
Словенія	383	Нікарагуа, Коста Ріка, Панама	
Хорватія	385	Мексика	750
Німеччина	400-440	Венесуела	759
Росія	460-469	Швейцарія	76
Латвія	470	Колумбія	770
Тайвань	471	Уругвай	773
Естонія	474	Перу	775
Філіппіни	480	Аргентина	779
Україна	482	Чилі	780
Гонконг	489	Еквадор	786
Японія	45-49	Бразилія	789
Велика Британія	50	Італія	80-83
Греція	520	Іспанія	84
Кіпр	529	Куба	850
Мальта	535	Чехія і Словаччина	859
Ірландія	539	Сербія і Чорногорія	860
Бельгія і Люксембург	54	Туреччина	869
Португалія	560	Нідерланди	87
Ісландія	569	Південна Корея	880
Данія	57	Таїланд	885
Польща	590	Сінгапур	888
Угорщина	599	Індонезія	899
ПАР	600-601	Австрія	90-91
Марокко	611	Австралія	93
Фінляндія	64	Нова Зеландія	94
Китай	690	Малайзія	955
Норвегія	70		

Для підприємств виробників України стало обов'язковим запровадження в облік та нанесення на виготовлену продукцію штрихового

кодування з певним присвоєним кодом для країни. Відсутність коду значною мірою впливає на конкурентоспроможність продукції, а знедавна робить її реалізацію неможливою. Існують різні технології друку штрихового коду — мастерофільм (фотоплівочні шаблони), офсет-літографія, точково-матричний друк та ін.

Використання в логістичній системі контролю технології автоматизованої ідентифікації штрихових кодів дозволяє суттєво поліпшити керування матеріальним потоком на всіх етапах логістичного процесу (рис. 9.3).

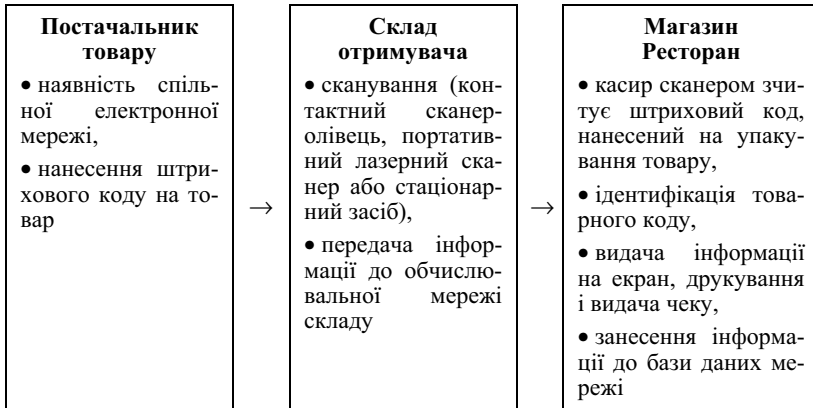


Рис. 9.3. Приклад проходження матеріального потоку із застосуванням технології штрихових кодів

Значення застосування технології штрихових кодів на підсистемі «Виробництво»:

- створення єдиної системи обліку та контролю за рухом продукції та комплектуючих частин на кожній дільниці, а також за станом логістичного процесу на підприємстві в цілому.
- скорочення кількості допоміжного персоналу та облікової документації, неможливість помилок обліку.

На підсистемі «Склад»:

- ◆ автоматизація обліку та контролю за рухом вхідного та вихідного матеріального потоку;
- ◆ автоматизація процесу інвентаризації матеріальних запасів різного виду;
- ◆ скорочення часу обробки інформації та її передавання.

На підсистемі «Розподіл»:

- створення єдиної системи обліку проходження матеріального потоку;
- автоматизація обробки та створення портфеля замовлень, інвентаризація товарів;
- скорочення часу обслуговування споживачів.

Радіочастотна ідентифікація або RFID — це технологія автоматичного вводу даних, що робить можливим швидке безконтактне зчитування інформації з невеликих радіо-міток на відстані та без прямої видимості за допомогою стаціонарних і мобільних зчитувачів.

Інтегрована мікросхема мітки зберігає дані про об'єкт маркування та забезпечує їх необмежену кількість запису та зчитування. Маркуватися можуть одиничні товари або групи товарів, комплектуючі, упаковки, тари та будь-які інші об'єкти. Швидкість роботи RFID сягає тисяч міток на секунду, тому система дозволяє одночасне зчитування великої кількості міток з промаркованих об'єктів на ходу. Оскільки мітка живиться від енергії поля зчитувача, вона може не містити внутрішніх джерел живлення, тому має тривалий термін служби.

Світовою організацією Electronic Product Code за сприяння дослідницьких лабораторій і виробників розроблено та затверджено два основні стандарти RFID, що включають декілька підкласів.

Стандарт ISO 15693 (13,56 МГц) — поширена технологія серед систем автоматичного контролю доступу, оскільки їх практично неможливо підробити. Найкращі зразки міток можуть працювати на відстані до 1 м.

Стандарт ISO 18000 (860 МГц) — найбільш перспективна технологія, оскільки дозволяє набагато покращити швидкість зчитування, а також збільшити дальність роботи від 1 до 7 м без прямої видимості. Мітки з вбудованим джерелом живлення зчитуються відповідно до 30 м.

Основні переваги систем радіочастотної ідентифікації

RFID не потрібен контакт чи пряма видимість — мітки зчитуються крізь упаковку, картон, фарбу, пластик, дерево. RFID дозволяє одночасне зчитування великої кількості міток RFID, має необмежений строк служби. Мітки RFID зчитуються швидко і безпомилково, великий об'єм інформації про товар і можуть не одноразово перезаписуватись.

Технологія RFID сприяє трансформації бізнес-процесів таким чином, що дозволяє ефективніше використовувати людські ресурси, а саме для вирішення задач, де дійсно потрібна вузька спеціалізація і інтелект. Решту монотонних та тривіальних задач можна віддати RFID.

Рекомендована література

1. Аникин В.А., Дыбская В.В. и др. Логистика. — М.: Инфра-М, 2001. — 352 с.
2. Альбеков А.У., Федейко В.П., Митько О.А. Логистика коммерции. — Ростов н/Д: Феникс, 2001. — 512 с.
3. Бажин И. И. Логистика: Компакт-учебник. — Харьков. Консенсус. 2003. — 239 с.
4. Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. — 640 с.
5. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для студ. вузов. — М.: Дашков и К, 2004. — 431 с.
6. Гаджинский А. М. Практикум по логистике. — 3-е изд., пере раб и доп. — М.: Изд.-торг. компан. «Дашков и К», 2003. — 208 с.
7. Глогуш О. Логистика: Навч. посібник. — Тернопіль: Економічна думка. 1998. — 166 с.
8. Гордон М.П., Карнаух СБ. Логистика товародвижения. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. — 168 с.
9. Григорьев М.Н., Долгов А.П., Уваров С.А. Логистика: учебн.пособие для студентов вузов. — М.: Гардарики, 2006.
10. Гурч Л.М. Логистика: Навч.посіб. для студ. ВНЗ / Міжрегіональна академія управління персоналом. — К.: Персонал, 2008. — 555 с.
11. Джонсон Дж.С., Вуд Д.Ф., Вордлоу Д.Л., Мерфи П.Р. Современная логистика, 7-е издание: Пер. с англ. под ред. Н.А. Коржа. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. — 624 с.
12. Зеваков А.М., Петров В.В. Логистика производственных и товарных запасов. — СПб.: Из-во Михайлова В.Д., 2002. — 320 с.
13. Зубар Н.М., Григорак М.Ю. Логистика у ресторанному господарстві: опорний конспект лекцій. — К., КНТЕУ, 2008. — 102 с.
14. Зубар Н.М., Григорак М.Ю. Логистика у ресторанному господарстві: Ситуаційні вправи (кейси). — К.: КНТЕУ, 2008. — 53с.
15. Кальченко А.Г., Кривещенко В.В. Логистика: Навч. посіб. — К., КНЕУ, 2008. — 472 с.
16. Крикавський Є.В. Логистика: Підручник. — Львів: Інтел-Захід, 2004. — 414 с.
17. Крикавський Є.В. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения и процедуры: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 252 с.
18. Курганов В.М. Логистика. Орт и склад в цепи поставок товаров. — М.: Книжный мир, 2005.
19. Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Управление снабжением и запасами. Логистика: Пер. с англ. — СПб.:ООО «Издательство Полигон», 1999. — 768 с.
20. Линдерс Майкл Р. Управление снабжением и запасами. Логистика, 2002.
21. Москвітina Т.Д. Торговельна логистика: Навч. посіб. — К.: КНТЕУ, 2007.
22. Миротин Л.Б., Таибаев Ы.Э. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения и процедуры. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 252 с.
23. Миротин Л.Б., Таибаев Ы.Э., Порошкина О.Т. Эффективная логистика. — М.: Экономика, 2002. — 160 с.
24. Миротин Л.Б., Таибаев Ы.Э. Системный анализ в логистике. — М.: Экзамен, 2002. — 480 с.

25. *Неруш Ю.М.* Логістика: Учень для студ. вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 389 с.
26. *Николайчук В.Е.* Заготовительная и производственная логистика. — СПб.: Питер, 2001. — 155 с.
27. *Николайчук В.* Логистика в сфере распределения. — СПб: Питер, 2001. — 160 с.
28. *Саркисов С.В.* Управление логистикой. — М.ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. — 416 с.
29. *Семенов А.И., Сергеев В.И.* Логистика. Основы теории. — СПб.: Политехника, 2001. — 544 с.
30. *Семенов И.В.* Анализ деловых ситуаций (кейсов) по дисциплине «Стратегический маркетинг»: Учеб. пособие. — М., 2001. — 131 с.
31. *Сергеев В.И.* Логистика в бизнесе. — М.: Информ.-изд. дом «ФИЛИНЬ», 2001. — 608 с.
32. *Сергеев В.И.* Корпоративная логистика. / Под общ. ред. В.И.Сергеева. 6 М.: ИНФРА-М, 2004.
33. *Сіренко І.В.* Теоретичні аспекти виробничої логістики. — К.: Наук. Світ, 2001. — 26 с.
34. *Сокур І.М., Сокур Л.М., Герасимчук В.В.* Транспортна логістика: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2009. — 222 с.
35. *Сток Дж. Р., Ламберт Д. М.* Стратегическое управление логистикой: Пер. с 4-го англ. изд. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 797 с.
36. *Пономарьова Ю. В.* Логистика: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 192 с.
37. *П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О.* Менеджмент громадського харчування: Підручник. — К. КНТЕУ, 2001. — 655 с.
38. *Родкина Т.А.* Информационная логистика. — М.: Экзамен, 2001. — 288 с.
39. *Родников А.Н.* Логистика. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 252 с.
40. *Родников А.Н.* Логистика. Терминологический словарь. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 352 с.
41. *Уотерс Д.* Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. — М.: Юнити-Дана, 2003. — 503 с.
42. *Чудаков А.Д.* Логистика. — М.: Изд-во РДЛ, 2001. — 480 с.

Список серверів логістичної інформації в мережі INTERNET

- | | |
|--|---|
| 43. www.ILC.RU | Логистическая информация |
| 44. www.loglink.com | Логистические ресурсы в Интернете |
| 45. www.loginfo.ru | Бюлетень логистической информации |
| 46. www.ropner.ru/logistica | Журнал «Логистика» |
| 47. www.1520mm.com | Журнал «Весь транспорт» |
| 48. www.madi.ru/logistics | Логистические ресурсы в Интернете |
| 49. www.cia-center.ru | Информационный портал «Все о логистике» |
| 50. www.logistics.ru | Логистические интеграторы |
| 51. www.cargolog.com | База данных по компаниям |
| 52. www.vedomosti.ru | «Ведомости» |

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Тема 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИКИ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

ПЛАН

- 1.1. Основні стадії розвитку і практичного застосування логістики.
- 1.2. Основні поняття логістики.
- 1.3. Сутність, правила, завдання логістики.
- 1.4. Системний підхід як методологічна база логістики.
- 1.4. Логістика як інструментарій ринкової економіки, фактор підвищення конкурентоспроможності.

□ Міні-лексикон: логістика, матеріальний потік, сервісний потік, інформаційний потік, фінансовий потік, логістичні операції, логістичний канал і ланцюг, логістична система, концепції логістики.

1.1. ОСНОВНІ СТАДІЇ РОЗВИТКУ І ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИКИ

Термін «логістика» походить від грецького слова «logisteke», що означає майстерність лічби, уміння «правильно» розмірковувати і робити «правильні» висновки. Як і слово «логіка» походить від одного кореня «logos» (розум), що свідчить про їх близькість і орієнтацію на раціональність і точність розрахунку. В організаційно-економічній науці термін «логістика» прийшов із французької мови і походить від слова «loger», що означає розміщення

У Давній Греції у IV ст. до н.е. налічувалося 10 логістів – спеціальних державних контролерів, які обирались із членів Ради п'ятисот і перевіряли звітність посадових осіб (за свідченнями *Архімеда*)

У Давньому Римі були служники (слуги), які носили титул «логісти» або «логістики» і займалися розподілом продуктів харчування

У Візантії в період правління царя Леона VI (865–912 рр. до н.е.) логістика – мистецтво постачання армії та управління її пересуваннями

Основоположником логістики вважають французького військового спеціаліста початку ІХХ ст. барона де Джоміні, який стверджував, що логістика включає широкий перелік питань: планування, управління, матеріально-технічне і продовольче забезпечення, визначення місць дислокації військ тощо.

Відомо, що Наполеон також активно використовував ряд положень логістики в управлінні армією і тиловим забезпеченням.

Особливо бурхливий розвиток логістика одержала в період Другої світової війни, коли була застосована для вирішення стратегічних завдань і чіткої взаємодії оборонної промисловості, тилових і постачальницьких баз і транспорту з метою своєчасного забезпечення армії озброєнням і продовольством

Ідея інтеграції постачальних, виробничих і розподільчих систем, яка дозволяє отримати додатковий ефект, стали поступово переходити з військової сфери у сферу господарської практики і одержала інший напрямок розвитку – економічний

ЕТАПИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ

Період	Фактори, що сприяли розвитку логістики	Проблеми, які вирішувались за допомогою логістики
50-і роки	Перехід до розподілу товарів на ринку на основі концепції маркетингу, зростання вимог до якості процесу розподілу	Управління запасами, інтеграція складського господарства з роботою транспорту, оптимізація поставок
60-і роки	Поява оптимізаційних математичних методів розв'язку економічних задач, зростання конкуренції	Управління замовленнями, удосконалення процесів розподілу, оптимізація роботи транспорту, матеріальний менеджмент
70-і роки	Енергетична криза, боротьба за тотальну якість, «тарно-пакувальна революція», поява гнучкого технологічного обладнання, ПЕОМ	Зниження витрат виробництва, оптимізація технологічного циклу виробництва продукції, операційний менеджмент
80-і роки	Визнання системного підходу як методу управління, революція в галузі інформаційно-комунікаційних технологій	Інтеграція процесів в ланцюгу «закупівлі-виробництво-продаж», інформаційний контроль за матеріальними й фінансовими потоками
90-і роки	Глобалізація, проблеми екології, підвищення вимог до обсягів і якості інформації	Оптимальна організація бізнес-процесів, створення конкурентних переваг за рахунок інтегрованої логістики

ОСНОВНІ СТАДІЇ РОЗВИТКУ І ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИКИ

№ з/п	Стадії розвитку і роки	Структурна схема	Організаційні форми логістики	Логістичні концепції	Галузі економіки, де використовується логістика	Види логістики
1	Дологістична (до 60 р. XX ст.)		Окремі відділи постачання і збуту	Матеріально-технічне постачання, організація торгівлі		
2	Логістика 1-го покоління (60—80 рр. XX ст.)		Відділ логістики підприємства	«Планування потреб/ ресурсів», «точно в термін» (Канбан)	Промисловість (автомобудування), МПП, торгівля, транспорт	Промислова, комерційна, постачальницька, транспортна
3	Логістика 2-го покоління (80—90 рр. XX ст.)		+ Спеціалізована логістична фірма	«Планування потреб/ ресурсів» «точно в термін-2» (Канбан)	Промисловість, АПК, МПП, будівництво, торгівля, транспорт, туризм, міжнародні відносини	Промислова, комерційна, постачальницька, транспортна, агропромислова, будівельна, інформаційна, міжнародна
4	Логістика 3-го покоління (кінець 90 рр. XX ст. — до т.ч.)		+ Консалтингова логістична фірма	+ «гнучке виробництво», «реагування на попит», «зелена логістика»	Усі галузі економіки, а також охорона навколишнього середовища	+ банківська, екологічна, логістика відходів, геологістика тощо

Позначення: П — постачання, В — виробництво, З — збут, ЛФ — логістична фірма, КЛФ — консалтингова логістична фірма.

1.2. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ЛОГІСТИКИ ТА ЇХ ВИЗНАЧЕННЯ

На сьогодні у закордонній і вітчизняній літературі немає єдиного визначення логістики, що пов'язано з тим, що і концепція, і об'єкти дослідження логістики змінювалися й уточнювалися з розвитком ринкових відносин

«Логістика — це наука про управління матеріальними потоками, пов'язаними з ними інформацією, фінансами і сервісом у певній мікро-, мезо або макроекономічній системі для досягнення поставлених перед нею цілей з оптимальними затратами ресурсів».

Сергєєв В.І.

«Логістика — це управління спільною діяльністю різних підрозділів компанії, а також інших організацій по ефективному просуванню товарів і послуг упродовж наскрізного ланцюга «закупівля сировини — виробництво — розподіл — продаж — споживання» на основі інтеграції й координації усіх операцій, процедур і функцій, що виконується в рамках даного процесу»

(Координаційна рада з логістики, Росія)

«Логістика — це частина процесу в ланцюгу поставок, в ході якого планується, реалізується і контролюється ефективний і продуктивний потік товарів, їх запаси, сервіс і відповідна інформація від точки їх зародження до точки поглинання (споживання) з метою задоволення вимог споживачів».

Логістична європейська асоціація

ВИДИ (ФУНКЦІОНАЛЬНІ ГАЛУЗІ) ЛОГІСТИКИ

- ✓ закупівельна логістика
- ✓ виробнича логістика
- ✓ збутова (маркетингова, або розподільна) логістика
- ✓ транспортна логістика
- ✓ інформаційна (або комп'ютерна) логістика

МАТЕРІАЛЬНИЙ ПОТІК — сукупність товарно-матеріальних цінностей (матеріали, сировина, напівфабрикати, готова продукція), віднесена до часового інтервалу і розглянута в процесі здійснення різних логістичних операцій.

Матеріальний потік має розмірність «обсяг/одиниця часу» (штуки, кг, тонни, і т. д./ доба, місяць, рік і т.д.).

Кількісні і якісні показники матеріального потоку

- ✓ **напруженість матеріального потоку** — інтенсивність переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів і готової продукції;
- ✓ **потужність матеріального потоку** — обсяги продукції, які переміщуються за одиницю часу.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПОТІК

Сукупність циркулюючих в логістичній системі, між логістичною системою і зовнішнім середовищем *повідомлень*, необхідних для управління і контролю логістичних операцій

- Інформаційний потік може існувати у вигляді паперових і електронних документів.
- Вимірюється інформаційний потік кількістю оброблюваної та переданої інформації за одиницю часу.

ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТОКИ

- ✓ потоки керуючої інформації
- ✓ потоки даних про результати виконання процесів.

Інформаційний потік може випереджувати матеріальний потік, слідувати одночасно з ним або після нього

СЕРВІСНИЙ ПОТІК — потік послуг, який супроводжує матеріальний потік

Види логістичного обслуговування

- ◆ передпродажні, тобто роботи по формуванню системи логістичного обслуговування
- ◆ роботи по здійсненню логістичних послуг, які здійснюються в процесі реалізації продукції
- ◆ післяпродажний логістичний сервіс

ВИДИ СЕРВІСУ

- ◆ Обслуговуючий сервіс (сервіс споживчого попиту)
- ◆ Виробничий сервіс
- ◆ Інформаційний сервіс
- ◆ Фінансово-кредитний сервіс

ПОКАЗНИК ОЦІНКИ СЕРВІСУ

рівень сервісу щодо забезпечення споживчого попиту за такими критеріями:

- ◆ асортимент і кількість»
- ◆ «якість», «ціна»
- ◆ «час», «місце»
- ◆ «надійність надання сервісу»

ФІНАНСОВИЙ ПОТІК — потік фінансових коштів, який супроводжує матеріальний, інформаційний та сервісний потік

ВИДИ ФІНАНСОВОГО ПОТОКУ

- ◆ Готівковий
- ◆ Безготівковий
- ◆ Операційний
- ◆ Інвестиційний

ЛОГІСТИЧНІ ФУНКЦІЇ — укрупнена група логістичних операцій, спрямованих на реалізацію мети логістичної системи.

Основні логістичні функції: постачання, виробництво, збут (реалізація).

ЛОГІСТИЧНИЙ КАНАЛ — це частково впорядкована множина різних посередників, які реалізують доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів.

Множина є частково впорядкованою до тих пір, поки не обрано конкретних учасників процесу просування матеріального потоку від постачальника до споживача

ЛОГІСТИЧНИЙ ЛАНЦЮГ — це лінійно впорядкована множина учасників логістичного процесу, які здійснюють логістичні операції із доведення зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої

ЛОГІСТИЧНІ ОПЕРАЦІЇ — сукупність дій, спрямована на перетворення матеріального і/або інформаційного потоків.

Логістичні операції з матеріальним потоком — транспортування, складування, реалізація готової продукції тощо

Логістичні операції з інформаційним потоком — збір інформації, її зберігання, обробка та передача.

Логістичні операції зовнішні — орієнтовані на інтеграцію логістичної системи із зовнішнім середовищем.

Логістичні операції внутрішні — операції, що виконуються всередині логістичної системи.

Логістичні операції односторонні — операції, не пов'язані з переходом права власності на продукцію і страхових ризиків

Логістичні операції двосторонні — операції, пов'язані з переходом права власності на продукцію і страхових ризиків від однієї юридичної особи до іншої.

ЛОГІСТИЧНІ ФУНКЦІЇ — укрупнена група логістичних операцій, спрямованих на реалізацію мети логістичної системи.

Основні логістичні функції: постачання, виробництво, збут (реалізація).

ЛОГІСТИЧНИЙ КАНАЛ — це частково впорядкована множина різних посередників, які реалізують доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів.

Множина є частково впорядкованою до тих пір, поки не обрано конкретних учасників процесу просування матеріального потоку від постачальника до споживача

ЛОГІСТИЧНИЙ ЛАНЦЮГ — це лінійно впорядкована множина учасників логістичного процесу, які здійснюють логістичні операції із доведення зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої

1.3. СУТНІСТЬ, ПРАВИЛА, ЗАВДАННЯ ЛОГІСТИКИ

СУТНІСТЬ ЛОГІСТИКИ

На думку провідних економістів розвинених країн, *логістика є носієм нових методологічних підходів до підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин. Перша відмінність логістики — синхронізація і координація всіх операцій, процедур і процесів, пов'язаних з рухом матеріальних ресурсів, в єдиний бізнес-процес підприємства*

Друга відмінна особливість логістики ? системний підхід, системний погляд на бізнес, що дозволяє забезпечити синхронізацію і координацію різних процесів і функцій, а також діяльність різних підрозділів фірми для досягнення загальної мети. Третя важлива риса логістики ? використання теорії компромісів, оскільки підрозділи фірми ? це не стільки «єдність», скільки «боротьба» протилежностей

Логістику називають інструментом інтегрованого управління підприємством в ХХІ столітті, координатором локальних цілей функціонування окремих підрозділів з глобальною бізнес-метою організації.

Одне з останніх визначень логістики звучить таким чином: *«Логістика є спільною точкою зору: стратегічною, тактичною і операційною на компанію і її партнерів по бізнесу з матеріальним потоком як інтегратор»*

ЛОГІСТИЧНИЙ МІКС –

кінцева мета логістики – **ВІСІМ ПРАВИЛ ЛОГІСТИКИ**



Мета логістичної діяльності буде реалізована, якщо необхідний товар, необхідної якості, в необхідній кількості доставлено у потрібний час, в необхідне місце, конкретному споживачеві за персоналізованим замовленням з мінімальними витратами.

ЗАВДАННЯ ЛОГІСТИКИ

Глобальні завдання:

- створення комплексних інтегрованих систем матеріальних, інформаційних, а якщо можливо, й інших потоків;
- стратегічне узгодження, планування і контроль за використанням логістичних потужностей сфер виробництва й обігу;
- досягнення високої системної гнучкості шляхом швидкого реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.

Загальні завдання:

- ◆ здійснення наскрізного контролю за потоковими процесами в логістичних системах;
- ◆ розробка та удосконалювання способів управління матеріальними потоками;
- ◆ багатоваріантне прогнозування обсягів виробництва, збуту тощо;
- ◆ виявлення незбалансованості між потребами виробництва і можливостями матеріально-технічного забезпечення;
- ◆ стандартизація вимог до якості логістичних послуг і окремих операцій;
- ◆ раціональне формування господарських зв'язків;
- ◆ виявлення центрів виникнення втрат часу, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- ◆ оптимізація технічної та технологічної структури транспортно-складських і виробничих процесів;
- ◆ визначення стратегії та технології фізичного переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів, готової продукції.

Часткові завдання в логістиці мають локальний характер, проте є більш динамічні та різноманітні:

- оптимізація запасів усіх видів і на всіх етапах товароруку;
- максимальне скорочення часу зберігання продукції;
- швидка реакція на вимоги споживачів;
- зниження витрат у всіх ланках логістичного ланцюга;
- підтримка постійної готовності до прийому, обробки і видачі інформації і т.д.

1.4. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА БАЗА ЛОГІСТИКИ

Поняття логістичної системи — одне із базових понять логістики, оскільки її методологічною базою є системний підхід, а мета — отримання системного ефекту

ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА

— це складна відкрита соціально-економічна система, яка складається із елементів-ланок, взаємопов'язаних у єдиному процесі управління логістичними потоками з метою отримання синергійного ефекту.

Відмінні ознаки логістичної системи:

- ◆ наявність потокового процесу;
- ◆ наявність цілісної мети — оптимальне управління інтегрованими потоками (ма матеріальними, інформаційними, фінансовими, сервісними, трудовими в комплексі).

Виділення межі логістичної системи здійснюється за принципом *«сплата грошей – отримання грошей»*

ВЛАСТИВОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

- *складність*: наявність великої кількості елементів (ланок);
- *ієрархічність*: підпорядкованість елементів нижчого рівня елементам вищого рівня;
- *цілісність*: властивість системи виконувати цільову функцію логістичної системи в цілому
- *структурованість*: передбачає наявність певної організаційної структури логістичної системи
- *рухливість*: мінливість параметрів елементів логістичної системи
- *унікальність*, *непередбачуваність* і *невизначеність* поведінки в конкретних умовах і під впливом зовнішнього середовища;
- *адаптивність*: здатність логістичної системи змінювати свою структуру відповідно до нових цілей і під впливом зовнішнього середовища;
- *інтеграційність*: логістична система володіє інтеграційними властивостями, які не притаманні ні одному із елементів окремо;
- *організаційність*: зв'язки між елементами логістичної системи визначеним чином .
- *інтеграційність*: логістична система володіє інтеграційними властивостями, які не притаманні ні одному із елементів окремо;
- *організаційність*: зв'язки між елементами логістичної системи визначеним чином .

ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ

МАКРОЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА

велика логістична система управління поточковими процесами за участю декількох і більше незалежних суб'єктів господарювання, не обмежених у територіальному розташуванні

Вони можуть бути:

регіональними
міжрегіональними
міжнаціональними

МІКРОЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА

охоплює внутрішньовиробничу логістичну сферу одного підприємства або групи підприємств, об'єднаних на корпоративних засадах, які працюють на єдиний економічний результат

МАКРОЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ

ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ З ПРЯМИМИ ЗВ'ЯЗКАМИ

У цих системах матеріальний потік проходить безпосередньо від виробника продукції до споживача, минаючи посередників

ГНУЧКІ ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ

У цих системах матеріальний потік може проходити від виробника продукції до споживача як прямо, так через посередників

ЕШЕЛОВАНІ ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ

У цих системах на шляху матеріального потоку є хоча б один посередник

1.5. ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ, ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ОСНОВНЕ ЗАВДАННЯ ЛОГІСТИКИ

досягнення з *найменшими витратами* максимальної пристосованості підприємств чи фірм до мінливої ринкової обстановки, *отримання переваг* перед конкурентами, підвищення ринкової долі та прибутку

СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ЛОГІСТИКИ:

- ◆ зменшення запасів упродовж всього ланцюга руху матеріального потоку
- ◆ зменшення витрат на утримання запасів
- ◆ зменшення потреби та вивільнення обігових коштів
- ◆ зменшення транспортних витрат;
- ◆ скорочення тривалості проходження товарів по логістичному ланцюгу

Як свідчить світовий досвід, завдячуючи логістиці фірми, компанії, корпорації забезпечують високу конкурентоспроможність своєї продукції, послуг за рахунок:

- ◆ орієнтації на індивідуальні запити споживачів,
- ◆ оптимізації витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією товарів
- ◆ підвищення якості продукції і сервісу впродовж всього ланцюга створення вартості


Як відзначають фахівці, найширше логістику вивчають в США, найбільш повно використовують в Німеччині, а найбільші вигоди отримують японці, оскільки там логістика вплетена у філософію, етику виробництва, яка культивується на рівні країни і кожної фірми із покоління в покоління

Отже, логістика дає найбільший ефект, якщо її розглядати як принципово нову філософію управління підприємством

Тема 2. МОДЕЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

ПЛАН

- 2.1. Передумови розвитку логістики у ресторанному господарстві.
- 2.2. Мета і завдання дисципліни «Логістика у ресторанному господарстві» та її функціональні сфери.
- 2.3. Моделювання логістичної системи та зміст логістичного ланцюга у ресторанному господарстві.
- 2.4. Логістичне управління у ресторанному господарстві.

 **Міні-лексикон:** мета, завдання дисципліни «Логістика у ресторанному господарстві», функціональні сфери логістики, мікрологістична система у ресторанному господарстві, логістичне управління.

2.1. ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Теоретичні положення і конкретні рекомендації логістики активно впроваджуються в практичну діяльність фірм і компаній у багатьох країнах. Актуальним є впровадження логістики як наукової основи управління потоковими процесами у ресторанному бізнесі

Можливості застосування логістики у ресторанному господарстві

Перша причина – розвиток конкуренції, викликаний переходом від ринку продавця до ринку покупця

Друга причина можливості застосування логістики в ресторанному господарстві обумовлена сучасними досягненнями науково-технічного прогресу. Створення і масове використання засобів обчислювальної техніки забезпечили могутній розвиток інформаційних систем як на рівні окремих закладів, так із зовнішнім середовищем

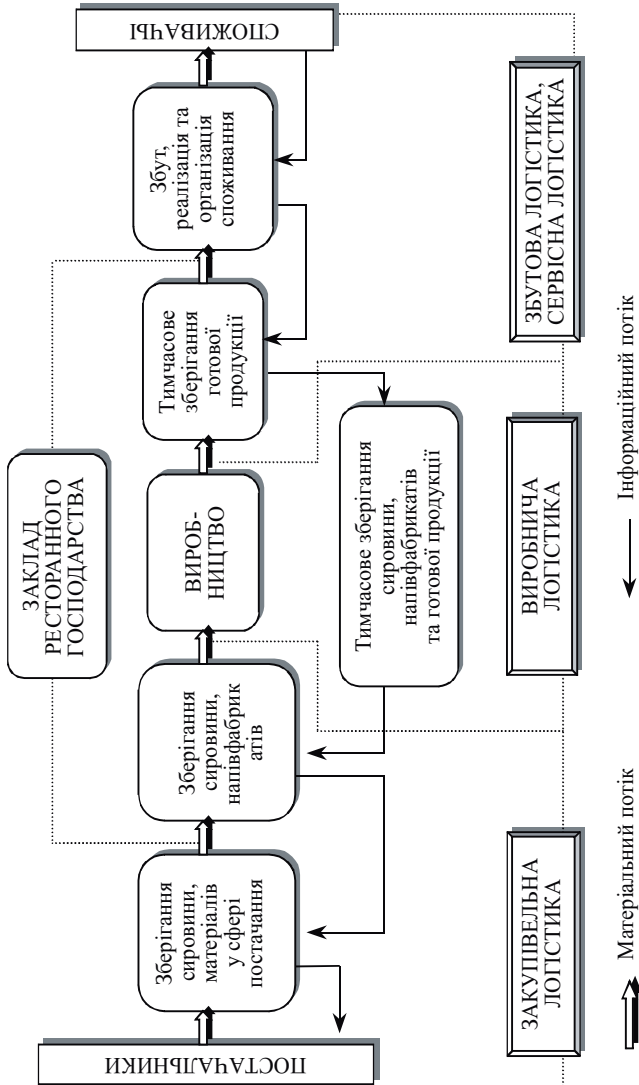
Мета курсу «Логістика у ресторанному господарстві» – формування вмінь та навичок щодо ефективного управління матеріальними, сервісними, фінансовими та інформаційними потоками в закладах ресторанного господарства на основі концепцій та принципів логістики

2.2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ЛОГІСТИКА У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ» ТА ЇЇ ФУНКЦІОНАЛЬНІ СФЕРИ

Завдання логістики у ресторанному господарстві

- 1 → раціональне формування господарських зв'язків
- 2 → здійснення наскрізного контролю за потоковими процесами
- 3 → оптимізація технічної й технологічної структури підприємства
- 4 → визначення стратегії й технології фізичного переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів, готової продукції
- 5 → виявлення центрів виникнення втрат часу, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів
- 6 → оптимізація запасів усіх видів і на всіх етапах
- 7 → оптимізація технологічного процесу
максимальне скорочення тривалості зберігання продукції

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СФЕРИ ЛОГІСТИКИ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ



2.3. МОДЕЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТА ЗМІСТ ЛОГІСТИЧНОГО ЛАНЦЮГА У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Що необхідно враховувати при розробці моделі логістики?

Число і розміщення виробничих одиниць (закладів, комплексів і т.п.),
кількість і розміщення складів-постачальників,
транспортні моделі, зв'язок
інформаційну систему

При оцінці створеної моделі логістичної системи необхідно користуватися такими критеріями:

мінімізація витрат
максимізація прибутку або мінімізація ризику.

Американські економісти вважають, що не існує універсальної моделі, здатної враховувати всі змінні, всі ситуації і всі можливі сценарії

Принципи логістичного підходу вимагають інтеграції

матеріально-технічного забезпечення
виробництва
збуту і передачі інформації про рух товарно-матеріальних цінностей в єдину систему, в якій робота одних елементів системи впливає на роботу й ефективність інших елементів.

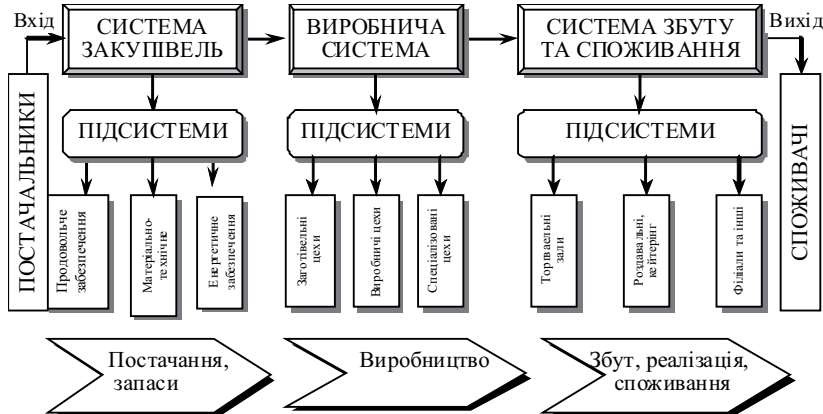
Логістика передбачає оптимізацію усієї системи, а не окремих її частин

Моделювання логістичної системи у ресторанному господарстві

припускає проведення аналізу новачій будь-якого виду з урахуванням загальних витрат системи.

Комплексний аналіз дозволяє визначити пропорції системи і ефективність вартісних характеристик цих пропорцій, виробити управлінську політику

СТРУКТУРА МІКРОЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ З ВИДІЛЕННЯМ ОСНОВНИХ ПІДСИСТЕМ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ



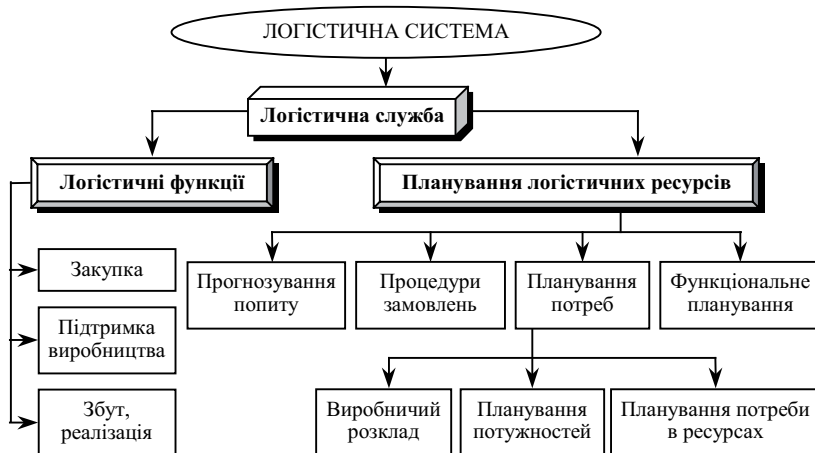
2.4. ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

ОЗНАКИ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Традиційного	Логістичного
Оптимізація виконання окремих виробничих функцій	Оптимізація руху матеріальних потоків
Низький рівень виробничої інтеграції	Високий рівень виробничої інтеграції
Високий рівень використання виробничої потужності	Забезпечення гнучкості виробництва і висока пропускна здатність
Запаси у вигляді сировини і матеріалів	Запаси у вигляді потужностей
Спеціалізоване обладнання	Універсальне обладнання
Випуск продукції орієнтований на виконання виробничої програми	Виробництво, орієнтоване на попит і замовлення споживачів
Управління здійснюється за допомогою загальновідомих методів планування та управління виробничими та економічними системами	Методологічна база логістичної системи управління — системний підхід

Таким чином, застосування логістики використовується як знаряддя в конкурентній боротьбі і розглядається як управлінська логіка для реалізації планування, організації, управління і регулювання рухом ресторанного продукту від первинного джерела до кінцевого споживача.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ




РІВНІ ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

- 1** → Підприємства працюють на основі виконання змінно-добових завдань. Логістична система діє за принципом безпосереднього реагування на окремі коливання попиту і збої в процесі розподілу продукції. Ефективність роботи системи оцінюється питомою вагою витрат на транспортування та операції з розподілу продукції в загальній сумі виручки від реалізації
- 2** → Управління потоком виготовлених товарів здійснюється від кінця виробничої лінії до кінцевого споживача. Ефективність роботи системи оцінюється зіставленням калькуляції витрат із реальними витратами
- 3** → Контроль логістичних операцій від закупівлі сировини до обслуговування кінцевого споживача. Ефективність роботи системи оцінюється відповідністю стандартам якості обслуговування. Управління здійснюється не за принципом безпосереднього реагування, а ґрунтується на плануванні випереджальних дій
- 4** → Інтеграція процесів планування і контролю операцій логістики з операціями маркетингу, збуту, виробництва і фінансів. Інтеграція сприяє погодженню часто суперечливих цілей різних структурних підрозділів компанії. Управління системою здійснюється на основі довгострокового планування. Ефективність роботи системи оцінюється з урахуванням вимог міжнародних стандартів

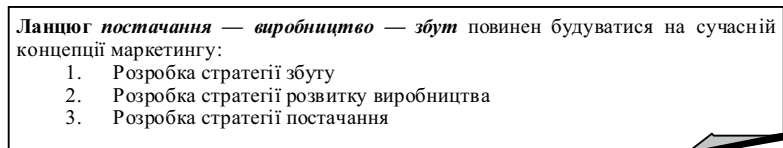
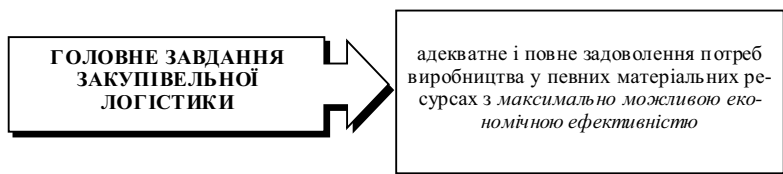
Тема 3. ЛОГІСТИКА ПОСТАЧАННЯ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

ПЛАН

- 3.1. Сутність та основні завдання закупівельної логістики.
- 3.2. Передумови впровадження закупівельної логістики.
- 3.3. Основні етапи процесу закупівлі.
- 3.4. Критерії та етапи вибору постачальника.
- 3.5. Методи закупівлі та практичне застосування системи постачань «точно в термін». 1, 3, 7, 8, 11, 12, 15–17.

 **Міні-лексикон:** закупівельна логістика, логістичний аутсорсинг, постачання, постачання «точно у термін», рейтинг постачальників, надійність поставки, гнучкість поставки, гуртові закупівлі, регулярні (періодичні) закупівлі.

3.1. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ



ФУНКЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ

- 1 → формування стратегії закупівлі матеріальних ресурсів і прогнозування потреби в них
- 2 → вибір постачальників
- 3 → визначення потреб у матеріальних ресурсах і формування замовлення
- 4 → узгодження ціни та укладання договору на поставку
- 5 → контроль за кількістю, якістю товарів та строками поставок і їхнє розміщення
- 6 → доведення матеріальних ресурсів до виробничих підрозділів
- 7 → підтримка на нормативному рівні запасів матеріальних ресурсів

УЧАСНИКИ ПОСТАЧАННЯ:

постачальник — транспортна організація — заклад ресторанного господарства

Ідея логістики — отримання додаткового прибутку від узгодженості дій усіх учасників і вимагає:

- ◆ щоб персонал служби постачання прагнув досягнення цілей власного підприємства не як ізольованого об'єкта, а як ланки усїєї логістичної макросистеми
- ◆ покращується стан усїєї системи — покращується стан закладу як складової макросистеми

3.2. ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Особливість функціонування закладів ресторанного господарства
широкий асортимент продуктів, напівфабрикатів, готової продукції, спецій та різних матеріалів
потреба їх у невеликих кількостях
багато із них мають нетривалий термін зберігання

Шляхи вирішення проблеми постачання у ЗРГ
скорочення кількості постачальників
використання послуг оптових фірм, що спеціалізуються на товаропостачанні закладів ресторанного господарства
логістичний аутсорсинг ? отримання «на стороні» послуг щодо транспортування товарів, їх складування і всі бізнес-процеси, пов'язані з постачанням

Основні завдання, які ставлять перед собою спеціалізовані фірми за умов скорочення до мінімуму товарних запасів у ЗРГ
акумулювати на своїх складах достатній запас товарів, який налічує декілька тисяч асортиментних позицій;
забезпечити точно за терміном, кількістю та якістю товарів постачання;
постійно пропонувати закладам нові види продуктів, які відповідають сучасним тенденціям розвитку ресторанних технологій
використовувати комп'ютерну техніку, починаючи від прийому замовлення до пред'явлення рахунків за доставку товарів

3.3. ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ЗАКУПІВЛІ



3.4. КРИТЕРІЇ ТА ЕТАПИ ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКА

А) Вирішення: «власне виробництво чи закупівельні товари»

При цьому враховують:

- самостійне виробництво напівфабрикатів та готової продукції знижує залежність закладу від ринкових коливань;
- високу якість і низьку собівартість забезпечить виробник, який спеціалізується на цьому виробництві;
- чи потреба у напівфабрикатах, готовій продукції достатньо стабільна і велика;
- чи можуть напівфабрикати виготовлятися у закладі.

Чим вища ступінь розвитку логістики у суспільстві, тим спокійніше підприємство відмовиться від власного виробництва напівфабрикатів і перекладе на спеціалізованого виробника

В) Пошук потенційних постачальників

- ◆ оголошення конкурсу (тендера): проводиться, якщо передбачається закупити сировину, матеріали на велику грошову суму або налагоджуються довгострокові зв'язки між постачальником та закладом
- ◆ вивчення рекламних матеріалів: фірмових каталогів, прайс-листів, об'яв із засобів масової інформації і т.д.
- ◆ відвідування виставок та ярмарок;
- ◆ листування і особисті контакти з можливими постачальниками
- ◆ оголошення конкурсу.

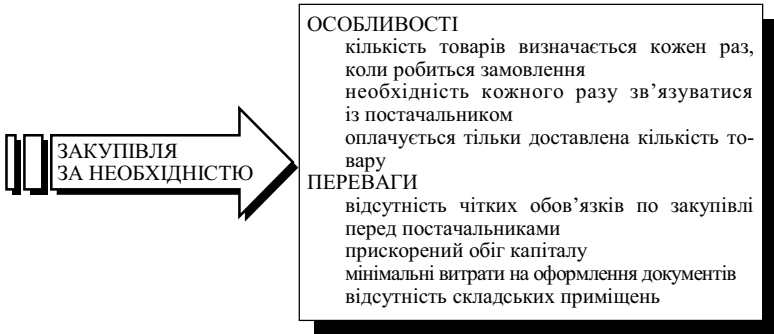
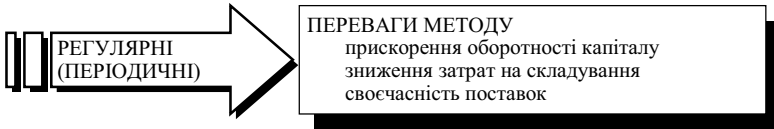
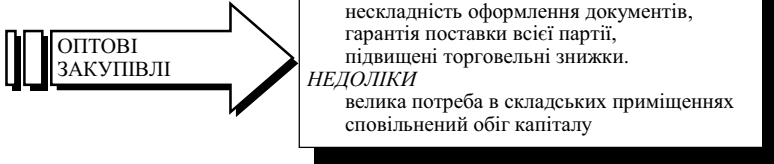
Г) Аналіз потенційних постачальників за такими критеріями:

- ціна
- якість продукції
- надійність поставок (обов'язковість постачальника за строками поставок, асортименту, якості)
- організація управління якістю у постачальника
- психологічний клімат у постачальника
- фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність
- можливість позапланових поставок
- відстань до підприємства

Д) Оцінка результатів роботи з постачальниками

- ◆ розраховується рейтинг постачальника по фактичній роботі за критеріями та їх питомій вазі.

3.5. МЕТОДИ ЗАКУПІВЛІ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ПОСТАЧАЧЬ «ТОЧНО В ТЕРМІН»



**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТРАДИЦІЙНОГО ПОСТАЧАННЯ
І ПОСТАЧАННЯ «ТОЧНО У ТЕРМІН»**

Фактори	Концепція «точно у термін»	Традиційний підхід
Запаси	Усі зусилля потрібно спрямовувати на їх усунення	Захищають виробництво від помилок прогнозування і ненадійності постачальників. Більшість запасів — страхові
Обсяг закупівель матеріальних ресурсів	Розмір замовлення покриває тільки поточну потребу. Закупівля здійснюється дрібними партіями з частими постачаннями	Закупівля здійснюється великими партіями з нечастими постачаннями
Постачальники	Розглядаються як партнери. Відносини тільки з надійними постачальниками. Співробітництво носить характер тривалого господарського зв'язку і будується на довгострокових контрактах. Невелика кількість постачальників	Як правило, велика кількість постачальників, між якими штучно підтримується конкуренція
Вибір способу транспортування	Основна мета — забезпечення надійності дотримання строків доставки. Графік доставки складає заклад ресторанного господарства	Основна мета — забезпечення низької ціни на транспортування. Графік доставки складає постачальник
Якість продукції	Мета — відсутність дефектів продукції. Процес приймального контролю якості в закладах скорочений або взагалі відсутній. Цю функцію бере на себе постачальник	Допускається невелика кількість дефектів (до 2%). Контроль якості здійснюється закладом, який несе за нього відповідальність

**ПЕРЕДУМОВИ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ
ПОСТАЧАНЬ «ТОЧНО В ТЕРМІН»**

А) у сфері відносин з постачальниками:

- пошук близько розташованих постачальників;
- перехід на тривалі господарські зв'язки;
- пролонгація договірних відносин з перевіреними постачальниками;

- стимулювання постачальників для впровадження системи «Точно в термін» у відносинах з їхніми постачальниками;
- підтримка бізнесу постачальників за рахунок довгострокового планування і гарантії закупок;
- концентрація віддалених постачальників;
- установлення закупівельних цін на рівні, що задовольняє обидві сторони;
- організація безпаперового інформаційного обміну;
- централізація доставки силами і засобами постачальника;

Б) за обсягами поставок:

- ◆ підтримка стабільної швидкості закупок, узгодженої із швидкістю виробництва або споживання;
- ◆ забезпечення можливості частих поставок малими партіями;
- ◆ змінний розмір окремої поставки при фіксованому обсязі поставок за контрактом;
- ◆ стимулювання постачальників за готовність упакувати або реалізувати товари в необхідній кількості;

В) у сфері якості продукції, що постачається:

- тісний взаємозв'язок персоналу, відповідального за якість у продавця і споживача;
- гарантія заданого рівня якості постачальниками.

Г) у сфері відвантаження:

- складання і чітке дотримання розкладу руху вантажів;
- використання постійних і перевірених перевізників;
- укладання довгострокових контрактів на комплексне логістичне обслуговування, яке включає транспортування і складування.

**ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ,
ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬ СИСТЕМУ «ТОЧНО В ТЕРМІН»**

- ◆ стабільний випуск продукції;
- ◆ часті поставки невеликими партіями;
- ◆ поставки на основі довготривалих замовлень;
- ◆ мінімальний обсяг супровідної документації;
- ◆ обсяг інформації по поставках, фіксований для всього обсягу, але може змінюватися від однієї поставки до іншої;
- ◆ відсутність поставок продукції з надлишком або дефіцитом;
- ◆ поставщиків орієнтують на використання стандартної тари і упаковки.

**ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ ВІД ВИКОРИСТАННЯ
СИСТЕМИ «ТОЧНО В ТЕРМІН»**

- скоротити витрати на утримання запасів;
- забезпечити якість продукції, що випускається;

- зменшити складські потужності;
- скоротити складські витрати;
- спростити процедури узгодження поставок.

Досвід показує, що стратегія «точно в термін» не є універсальною і застосовується не завжди. Її реалізацію стримують такі важливі фактори:

- ◆ незадовільна якість продукції;
- ◆ порушення термінів постачання та оплати за товар, помилки;
- ◆ збої в передачі інформації між замовником і постачальниками.

Тому величезні витрати, пов'язані з реалізацією методу закупівель «точно у термін», ефективні тільки в стабільно працюючих економічних системах за умови довгострокових господарських зв'язків.

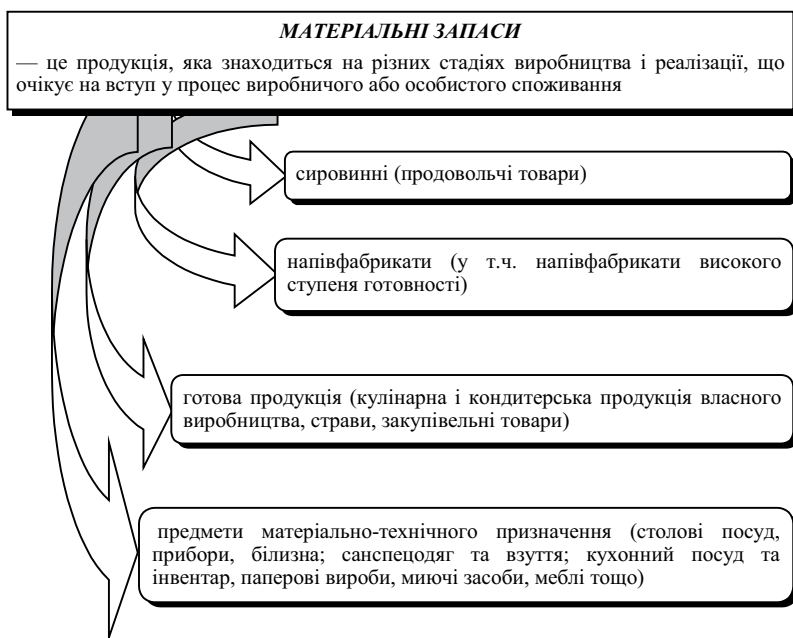
Тема 4. ЛОГІСТИКА ЗАПАСІВ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

ПЛАН

- 4.1. Матеріальні запаси у ресторанному господарстві.
- 4.2. Мотиви створення матеріальних запасів та їх види.
- 4.3. Системи управління матеріальними запасами.
- 4.4. Аналіз ABC-XYZ в управлінні матеріальними запасами.

□ Міні-лексикон: логістика запасів, матеріальні запаси, поточні запаси, страхові запаси, сезонні запаси, буферні запаси, системи управління запасами, рівень запасів.

4.1. МАТЕРІАЛЬНІ ЗАПАСИ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ



4.2. МОТИВИ СТВОРЕННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ ЗАПАСІВ ТА ЇХ ВИДИ

Основні мотиви створення матеріальних запасів у ресторанному господарстві

Нестабільність постачання.
 Коливання попиту.
 Сезонність сільськогосподарської продукції.
 Знижки за купівлю продукції великими партіями.
 Передсвяткове зростання ринкових цін.
 Можливість рівномірного здійснення технологічного процесу виробництва і реалізації.
 Можливість негайного обслуговування споживачів.
 Спрощення процесу управління виробництвом

Основні види втрат, пов'язаних з відсутністю запасів у закладах ресторанного господарства

втрати від відсутності продукції в момент пред'явлення попиту;
 втрати від зменшення оборотної суми (тривалість обслуговування зростає при відсутності запасів);
 втрати від закупівлі дрібних партій товарів по більш високим цінам.

Витрати, які пов'язані із створенням запасів

- ♦ заморожування фінансових ресурсів;
- ♦ витрати на утримання складських приміщень;
- ♦ оплата праці персоналу;
- ♦ постійний ризик псування, не реалізації простроченої продукції, розкрадання.

КЛАСИФІКАЦІЯ МАТЕРІАЛЬНИХ ЗАПАСІВ

Запаси готової продукції

Запаси тари

Запаси відходів

За місцем запасів у логістичному ланцюзі

Запаси незавершеного виробництва

Запаси матеріальних ресурсів

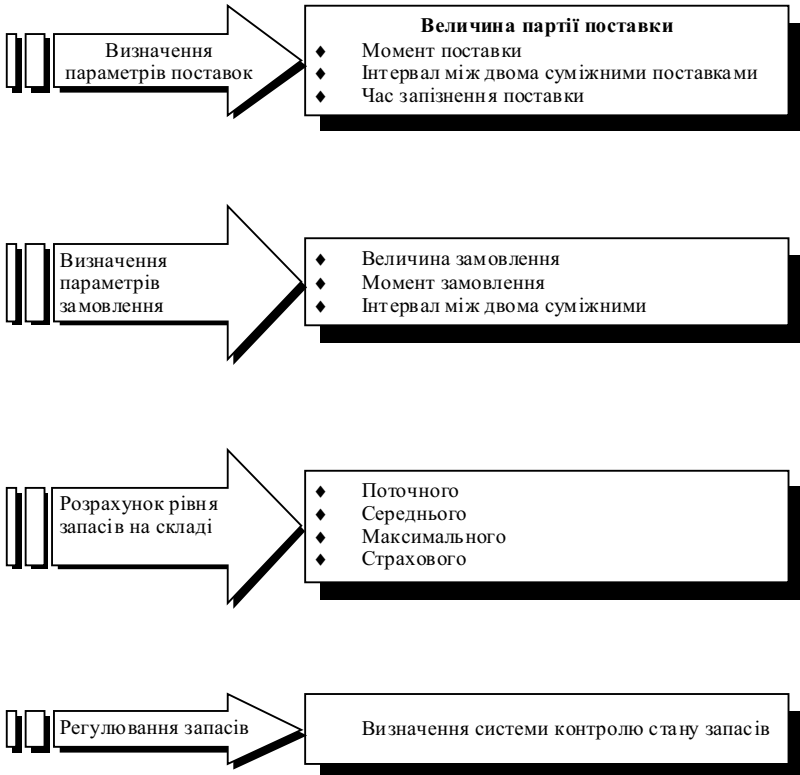
Стосовно функціонального призначення

- 1 → **запаси у постачанні** — матеріальні ресурси, які знаходяться в логістичному ланцюгу від постачальників до закладів ресторанного господарства і призначені для забезпечення виробництва кулінарної продукції
- 2 → **виробничі запаси** — запаси матеріальних ресурсів і незавершеного виробництва, які призначені для виробничого використання і дозволяють забезпечити безперервність виробничого процесу
- 3 → **збутові запаси** — запаси готової продукції і закупівельних товарів, які знаходяться в системі реалізації
- 4 → **сукупні матеріальні запаси** є об'єктом оптимізації логістичного управління з позиції загальних витрат і містять у собі всі перераховані вище види запасів

4.3. СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ

Система управління матеріальними запасами
сукупність правил і показників, які визначають момент часу
й обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ



СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ

Система з фіксованим розміром замовлення.

Замовлення на постачання продукції здійснюється при досягненні запасу «точки замовлення» застосовується переважно в таких випадках:

- ◆ великі втрати внаслідок відсутності запасу;
- ◆ високі витрати на зберігання запасів;
- ◆ висока вартість товару, який замовляється;
- ◆ високий ступінь невизначеності попиту;
- ◆ наявність знижки ціни залежно від кількості, яка замовляється;
- ◆ накладання поста чальником обмеження на мінімальний розмір партії

Система з фіксованою періодичністю замовлення

Замовлення продукції в строго визначені моменти часу, а розмір запасу регулюється зміною розміру замовлення застосовується в таких випадках:

- ◆ умови постачання дозволяють варіювати розмір замовлення;
- ◆ витрати на замовлення і доставку порівняно невеликі;
- ◆ втрати від можливого дефіциту порівняно невеликі

Система із заданою періодичністю поповнення до встановленого рівня замовлення двох категорій — планові у встановлені моменти часу, додаткові — за умови досягнення запасом «точки замовлення»

Перевага системи — повне виключення недостачі матеріальних ресурсів, недолік — вимагаються додаткові витрати на організацію постійного спостереження за станом величини запасів

Система «максимум-мінімум»

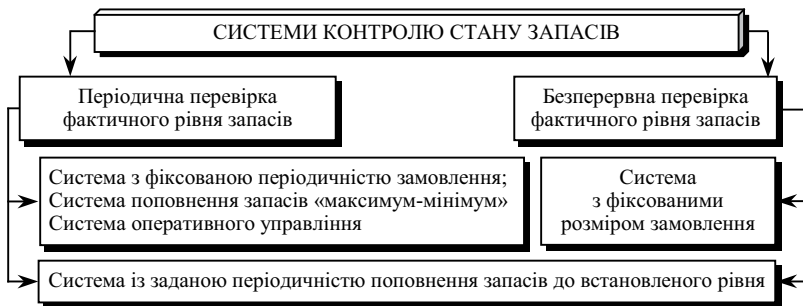
Замовлення виникають не через інтервали часу, а тільки за умови, що запаси на складі в цей момент виявилися рівними або меншими встановленого мінімального рівня. Розмір замовлення розраховується так, щоб постачання поповнило запаси до максимального рівня

Система оперативного управління

Через певні проміжки часу приймається оперативне рішення: «замовляти» або «ні»

ПАРАМЕТРИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ

- ◆ точка замовлення — мінімальний (контрольний) рівень запасів продукції, за умови досягнення якого необхідно їх поповнення (залежить від типу закладу, його потужності, організації виробничого процесу, стабільності попиту тощо);
- ◆ норма запасів — розрахована мінімальна кількість матеріалів, яка повинна знаходитися у складських або виробничих приміщеннях для забезпечення безперервного постачання системи виробництва і реалізації.
- ◆ обсяг окремої закупівлі — поповнювана кількість продукції, за рахунок якої досягається мінімум витрат на зберігання запасу згідно із заданими витратами на поповнення і заданими альтернативними витратами інвестованого капіталу.
- ◆ частота здійснення закупівель — періодичність поповнення запасів продукції



4.4. АНАЛІЗ ABC-XYZ В УПРАВЛІННІ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ

КЛАСИФІКАЦІЯ МАТЕРІАЛЬНИХ ЗАПАСІВ

ABC-аналіз (залежно від витрат)

- Група «А»: найбільш дорогі та елітні товари, на частку яких припадає приблизно 75–80% загальної вартості запасів, але вони складають лише 10–20% загальної кількості товарів, які знаходяться на зберіганні.
- Група «В»: середні за вартістю товари. Їх частка в загальній сумі запасів становить приблизно 10–15%, але у кількісному відношенні ці запаси становлять 30–40% продукції, яка зберігається.
- Група «С»: найдешевші. Вони становлять 5–10% від загальної вартості виробів, які зберігаються, і 40–50% від загального обсягу зберігання.

XYZ-АНАЛІЗ

(ВІД РІВНОМІРНОСТІ ПОПИТУ І ТОЧНОСТІ ПРОГНОЗУВАННЯ)

- До групи «Х» включають продукцію, попит на яку рівномірний, або коливається не набагато.
Коефіцієнт варіації — 0–10%. Обсяг реалізації продукції, включеної до даної групи, добре передбачається.
- До групи «У» включають продукцію, яка споживається в обсягах, що коливаються.
Коефіцієнт варіації — 10–25%. Можливості прогнозування попиту продукції цієї групи — середні.
- До групи «Z» включають продукцію, попит на яку виникає лише епізодично, будь-які тенденції відсутні. Коефіцієнт варіації — більше 25%. Прогнозувати обсяги реалізації продукції цієї групи досить складно.

МАТРИЦЯ ABC — XYZ — АНАЛІЗУ

<p style="text-align: center;">AX</p> <p>Висока частка у загальній вартості</p> <p>Високий ступінь надійності прогнозу споживання</p>	<p style="text-align: center;">BX</p> <p>Середня споживча вартість</p> <p>Високий ступінь надійності прогнозу споживання</p>	<p style="text-align: center;">CX</p> <p>Мала частка у загальній вартості</p> <p>Високий ступінь надійності прогнозу споживання</p>
<p style="text-align: center;">A Y</p> <p>Висока споживча вартість</p> <p>Середній ступінь надійності прогнозу споживання</p>	<p style="text-align: center;">B Y</p> <p>Середня споживча вартість</p> <p>Середній ступінь надійності прогнозу споживання</p>	<p style="text-align: center;">C Y</p> <p>Низька споживча вартість</p> <p>Середній ступінь надійності прогнозу споживання</p>
<p style="text-align: center;">A Z</p> <p>Висока споживча вартість</p> <p>Низький ступінь надійності прогнозу споживання</p>	<p style="text-align: center;">B Z</p> <p>Середня споживча вартість</p> <p>Низький ступінь надійності прогнозу споживання</p>	<p style="text-align: center;">C Z</p> <p>Низька споживча вартість</p> <p>Низький ступінь надійності прогнозу споживання</p>

УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ

- Для асортименту групи AX, AY и AZ необхідно розробити індивідуальні технології управління запасами.
- Для групи AX розрахувати оптимальний розмір замовлення і розглядати можливість використання доставки «точно в термін».
- Асортимент групи AZ контролювати щоденно. У зв'язку із великими коливаннями попиту необхідно передбачити страховий запас.
- Для групи BX, BY и BZ постачання можна здійснювати як по однакових, так й індивідуальних технологіях (по строках планування, і по способах доставки).
- Для групи CX, CY и CZ формування запасів може проводитися на більш тривалий період з періодичною перевіркою наявності запасу на складі.

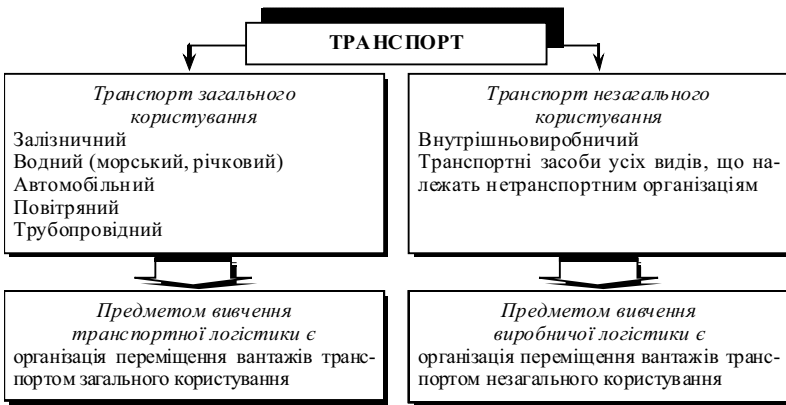
Тема 5. ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА

ПЛАН

- 5.1. Суть, завдання транспортної логістики
- 5.2. Вибір виду і типу транспортних засобів.
- 5.3. Види та планування транспортного маршруту.
- 5.4. Критерії вибору перевізника.

📖 Міні-лексикон: транспортна логістика, транспортні засоби, маршрут, маршрутизація, перевізник, маркування, транспортна характеристика вантажу.

5.1. СУТЬ, ЗАВДАННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ

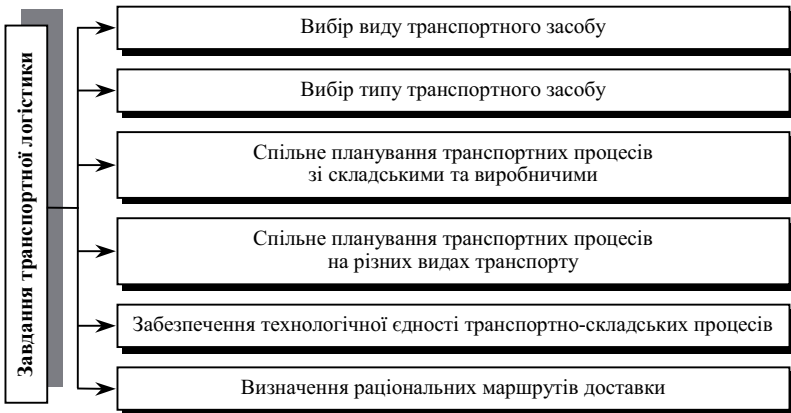


ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА це —

- ♦ оптимізація транспортних систем
- ♦ вибір виду і типу транспортних засобів
- ♦ визначення різноканалних маршрутів доставки
- ♦ забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу

Мета транспортної логістики

максимальне задоволення потреб у транспортних послугах і виконання правил логістики — потрібний вантаж, у необхідному місці, у потрібний час, у необхідній кількості, необхідної якості, з мінімальними витратами, потрібному споживачу, конкретного замовлення



При створенні мережі мультимодальних перевезень найбільше значення надається створенню *терміналів* нових типів з новими функціями:

- послуги з перевантаження
- обслуговування вантажних місць (оренда, лізинг, складування, ремонт)
- обслуговування автотранспортних засобів (оренда, лізинг, стоянка, ремонт, мийка)
- обслуговування транспортної мережі (початкові й кінцеві операції, контроль за рухом, митне обслуговування)
- послуги, пов'язані з вантажем (завантаження, розвантаження, складування)

5.2. ВИБІР ВИДУ І ТИПУ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ

При організації транспортування у закладах ресторанного господарства, як правило, приймають такі основні управлінські рішення:

- власний транспорт чи транспорт загального користування
- вибір виду транспорту
- вибір перевізника

Аргументи при виборі власних транспортних засобів

- порівняльні витрати власного і найманого транспорту
- наймані перевізники прямо не відповідають вимогам спеціалізованих перевезень
- ні загальні, ні контрактні перевезення не забезпечують належного адміністративного контролю за розкладом руху та якістю обслуговування
- можливість задоволення різних потреб та забезпечення спеціалізованого обслуговування
- використання засобів перевезення для збуту і просування

Основні витратні статті власного транспорту

- інвестування в обладнання, ризик фізичних втрат і зношення майна
- прямі експлуатаційні витрати на водіїв, обслуговування
- видатки на паливе і використання доріг, а також оплата реєстрації
- інвестування у приміщення і витрати на їх технічне обслуговування, зберігання обладнання
- витрати на працюючий персонал, який займається обслуговуванням і наглядом
- витрати на керівництво

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РІЗНИХ ВИДІВ ТРАНСПОРТУ

Вид транспорту	Переваги	Недоліки
Повітряний	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Найвища швидкість ◆ Висока надійність ◆ Можливість досягнення віддалених і важко доступних районів 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Висока капіталоємність, матеріало- і енергоємність ◆ Висока собівартість ◆ Найвищі вантажні тарифи ◆ Залежність від природних умов
Автомобільний	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Висока маневреність ◆ Доставка вантажу «від дверей до дверей» ◆ Можливість доставки вантажу малими партіями ◆ Забезпечує регулярність постачань ◆ Висока швидкість доставки ◆ Менш жорсткі вимоги до пакування продукції 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Порівняно висока собівартість перевезень, яка обумовлюється вантажопідйомністю автомобіля ◆ Залежність від природних умов ◆ Низька продуктивність ◆ Шкідливий вплив на навколишнє середовище

Закінчення табл.

Вид транспорту	Переваги	Недоліки
Залізничний	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Універсальність ◆ Висока провізна спроможність ◆ Висока регулярність ◆ Достатня маневреність рухливого складу ◆ Невисока собівартість перевезень, наявність знижок ◆ Можливість порівняно швидкої доставки вантажів на великі відстані 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Висока капіталоємність, матеріало- і енергоємність ◆ Обмежена кількість перевізників ◆ Низька можливість доставки до пунктів споживання ◆ Невисока збереженість вантажу
Морський	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Можливість міжконтинентальних перевезень ◆ Низька собівартість перевезень на далекі відстані. ◆ Висока провізна і пропускна здатність. ◆ Низька капіталомісткість перевезень 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Обмеженість перевезень. ◆ Низька швидкість доставки. ◆ Залежність від географічних, навігаційних і погодних умов. ◆ Необхідність створення складної портової інфраструктури. ◆ Жорсткі вимоги до пакування. ◆ Мала частота відправлень
Водний	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Низькі вантажні тарифи ◆ Висока провізна спроможність ◆ Висока маневреність ◆ Висока регулярність повідомлень 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Низька швидкість перевезення ◆ Залежність від природних умов ◆ Залежність від географічних і навігаційних умов ◆ Сезонність ◆ Особливі вимоги до пакування і кріплення вантажів

Вибір виду транспортного засобу одне з основних завдань транспортної логістики, розв'язуване з урахуванням таких даних:

- характеру вантажу — його консистенції, ваги, об'єму, габаритів і т.д.
- базисних умов поставки
- близькості розташування місця доставки вантажу до залізничної мережі, магістральним автомобільним дорогам, морським і річковим портам і т.д.
- кількості вантажу, що відправляють
- місця доставляння вантажу, його погодних, кліматичних, сезонних характеристик
- відстані, на який повинен бути доставлений вантаж
- обмежень швидкості перевезення вантажу
- цінності вантажу

Основні критерії вибору виду транспорту

- час доставки
- частота відправлень вантажу
- надійність дотримання графіка доставки
- здатність перевозити різні вантажі
- здатність доставки вантаж у будь-яку точку території
- вартість перевезення

Транспортна характеристика вантажу

- сукупність властивостей вантажу, що визначає умови і техніку його перевезення, перевантаження і збереження

Характеристика вантажу

- це режим збереження, спосіб пакування, перевантаження і перевезення, фізико-хімічні властивості, розміри, обсяг, маса і форма пред'явлення до перевезення

Маркування

- різного виду знаки, малюнки, написи й умовні позначки, що наносяться на вантажі та встановлюють порядок їхнього обліку й заходи щодо збереження при транспортуванні

Маркування дозволяє встановити:

- зв'язок між вантажем і перевізними документами
- відрізнити одну партію вантажу від іншої
- містити: основні написи, додаткові й інформаційні написи, маніпуляційні знаки

КЛАСИФІКАЦІЯ МАРКУВАННЯ

• **Товарна** — містить найменування виробу, назву виробника товару, його адресу, заводську марку (товарний знак), якісні характеристики (сорт, ДСТ і т.д.) й інші необхідні дані про товар.

• **Відправницька** — містить номер місця (у чисельнику) і число місць (у знаменнику), найменування відправника й одержувача, пункт відправлення і призначення.

• **Транспортна** — наноситься у вигляді дробу (у чисельнику — порядковий номер, за яким дане відправлення прийняте для перевезення по книзі відправлень, у знаменнику — число місць даного відправлення), поруч із дробом номер вантажної накладної, маса бруто і нетто.

• **Спеціальна** — вказує спосіб збереження вантажу і поводження з ним в дорозі та під час вантажних операцій.

Відповідальність за правильне маркування розподіляється таким чином:

- ◆ товарне маркування — виробник товару;
- ◆ відправницьке маркування — вантажовідправник;
- ◆ транспортне маркування — перевізник;
- ◆ спеціальне — виробник товару або вантажовідправник.

5.3. ВИДИ ТА ПЛАНУВАННЯ ТРАНСПОРТНИХ МАРШРУТІВ



Для закладів ресторанного господарства характерно:

з одного боку:

• значні коливання постачань, що спонукає до створення гарантійного запасу для згладжування цих коливань

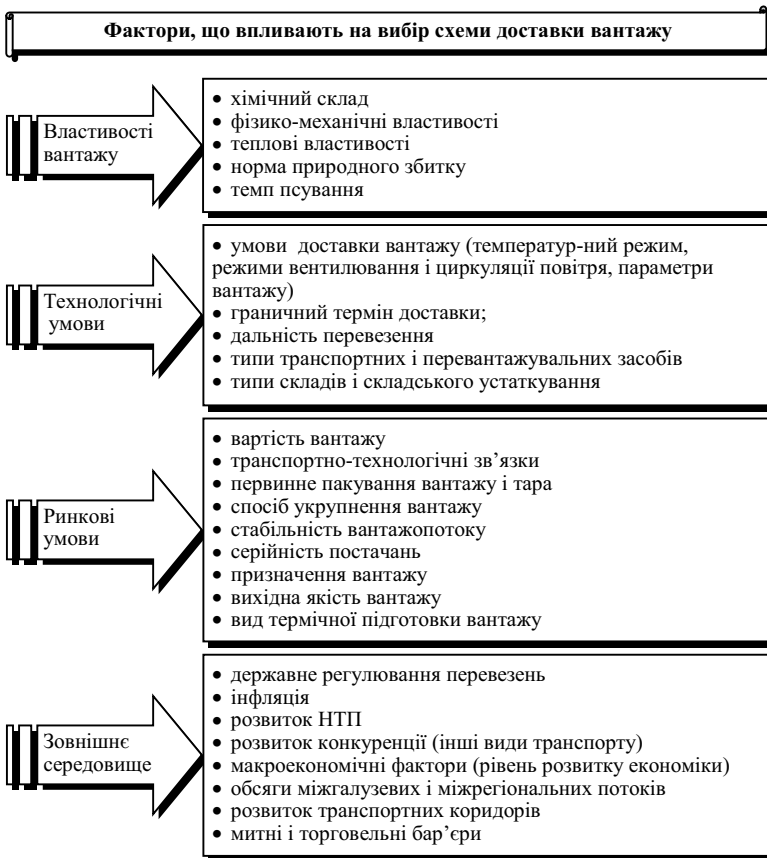
з іншого:

◆ більшості закладів прагнуть зменшити площу складських приміщень та кількість складського устаткування

◆ вони будують роботу з постачальниками таким чином, щоб функцію зберігання перекласти на постачальників та виробників

◆ при цьому заклади отримують ще таку перевагу: сировина та напівфабрикати запускаються у виробництво максимально свіжими

Маршрутизація перевезень — це найбільш досконалий спосіб організації матеріалопотоків вантажів, що робить істотний вплив на прискорення обороту автомобіля при раціональному й ефективному його використанні



5.4. КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ПЕРЕВІЗНИКА

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ СПОСОБУ ПЕРЕВЕЗЕННЯ І ВИДУ ТРАНСПОРТУ:

- мінімальні витрати на транспортування;
- заданий час доставки вантажу;
- максимальна надійність дотримання графіку доставки і безпека;
- мінімальні витрати (збиток), пов'язані з запасами в дорозі;
- потужність і доступність виду транспорту;
- продуктова диференціація.

РАНЖИРУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ПРИ ВИБОРІ ВИДУ ТРАНСПОРТУ

Критерій	Вид транспорту			
	залізничний	водний	автомобільний	повітряний
Витрати, пов'язані з транспортуванням	2—3	1—2	4	5
Час доставки	3	4	2	1
Надійність	2	4	1	3
Потужність	1	4	2	3
Доступність	2	4	1	3
Безпека	3	4	1	2

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЦІНУ ТРАНСПОРТНОЇ ПОСЛУГИ:

- характер вантажу;
- кількість вантажу;
- готовність вантажу до відвантаження;
- можливість пошкодження вантажу;
- цінність товару;
- можливість викрадення вантажу характер упаковки, укладка, транспортність вантажу;
- конкуренція з боку інших транспортних фірм;
- вартість навантажувально-розвантажувальних робіт страхування;
- можливість забезпечення оберненого завантаження тощо.

РАНЖИРУВАННЯ КРИТЕРІЇВ ВИБОРУ ПЕРЕВІЗНИКА

Назва критерію (показника)	Ранг
Надійність часу доставки (транзиту)	1
Тарифи (витрати) транспортування «від дверей до дверей»	2
Загальний час транзиту «від дверей до дверей»	3
Готовність перевізника до переговорів про зміну тарифу	4
Фінансова стабільність перевізника	5
Наявність додаткового устаткування (по вантажопереробці)	6
Частота сервісу	7
Наявність додаткових послуг по комплектації і доставці вантажу	8
Втрати і розкрадання вантажу (збереження вантажу)	9


Закінчення табл.

Назва критерію (показника)	Ранг
Експедирування відправлень	10
Кваліфікація персоналу	11
Відстеження відправлень	12
Готовність перевізника до переговорів про зміну сервісу	13
Гнучкість схем маршрутизації перевезень	14
Сервіс на лінії	15
Процедура заявки (замовлення транспортування)	16
Якість організації продажів транспортних послуг	17
Спеціальне устаткування	18

Тема 6. ВИРОБНИЧА ЛОГІСТИКА У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

ПЛАН

- 6.1. Завдання і функції виробничої логістики.
- 6.2. Внутрішньовиробнича логістична система у ресторанному господарстві.
- 6.3. Логістична концепція організації виробництва.
- 6.4. Забезпечення гнучкості виробництва.
- 6.5. Керування матеріальними потоками у виробництві.

 **Міні-лексикон:** виробнича логістика, внутрішньо-виробничі системи, кількісна гнучкість виробництва, якісна гнучкість виробництва, тягнуча система виробництва, штовхаюча система виробництва.

6.1. ЗАВДАННЯ І ФУНКЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ЛОГІСТИКИ

Конкурентні переваги в ринкових умовах можна досягти при умові постійної організаційно-технічної перебудови виробництва відповідно до сучасного рівня:

- знань, техніки, технологій,
- організації і управління виробництвом.

Методологія логістики дозволяє проводити системну раціоналізацію складних виробничих систем

Виробнича логістика — це наука і практика управління матеріальними потоками у сфері виробництва.

Об'єкт вивчення і управління виробничої логістики — матеріальні потоки на стадії виробництва.

Метою виробничої логістики є оптимізація руху матеріального потоку на стадії виробництва продукції

Логістична філософія сучасного виробництва:

система «своєчасного виробництва» — інтеграція процесів постачання, організація виробництва, збуту, транспортування як системи, чітко орієнтованої на ринок.

«Своєчасне виробництво» складається з 4-х елементів:

- ◆ своєчасна закупівля матеріальних ресурсів
- ◆ своєчасний запуск матеріальних ресурсів у виробництво
- ◆ своєчасне виробництво готової продукції
- ◆ своєчасний продаж готової продукції

1

Координація дій учасників логістичного процесу

- ◆ формулювання й доведення цілей окремих підрозділів, узгодження із стратегічними цілями закладу й забезпечення на цій основі спільної злагодженої роботи усіх ланок логістичного ланцюга

2

Організація матеріальних потоків у виробництві

- ◆ створення системи керування матеріальними потоками у закладі (взаємозв'язок системи постачання, виробництва, обслуговування та споживання)

3

Планування матеріальних потоків

- ◆ науково-технічне й економічне прогнозування, розробка програми дій і деталізація планів майбутніх тенденцій стану внутривиробничої логістичної системи

4

Контроль за ходом процесу руху матеріального потоку у внутривиробничій логістичній системі

- ◆ безперервне спостереження за ходом процесу руху товарів по встановлених параметрах

5

Регулювання ходу виконуваних робіт

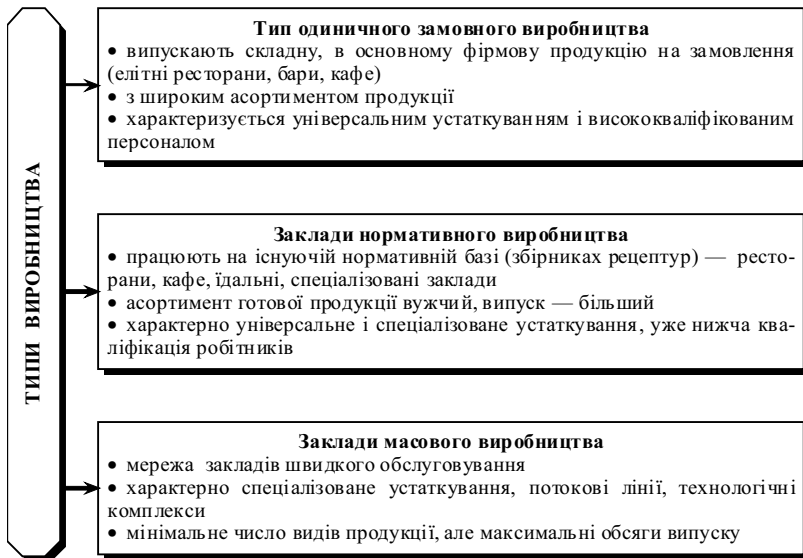
- ◆ аналіз виконання виробничих замовлень, розробка механізму регулювання матеріальних потоків

6.2. ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧА ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Внутрішньовиробничі логістичні системи — логістичні системи, які розглядаються виробничою логістикою

Внутрішньовиробнича логістична система ресторанного господарства

- виробничо-технологічні підрозділи, що здійснюють виробництво напівфабрикатів, готової кулінарії і кондитерської продукції
- допоміжні підрозділами (малі виробництва, виробництва додаткових послуг та інші), які часто поєднують єдиною назвою «інфраструктура» виробництва
- підрозділи і дочірні фірми, що розташовуються в різних місцях, містах, регіонах



ЗАВДАННЯ ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧИХ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У РАМКАХ ЗАДАНОЇ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ

- 1) оперативно-календарне планування випуску готової продукції;
- 2) оперативне управління технологічними процесами виробництва;
- 3) загальний контроль якості, підтримка стандартів якості продукції та відповідного сервісу;
- 4) стратегічне і оперативне планування постачання матеріальних ресурсів;
- 5) організація внутрішньовиробничого складського господарства;
- 6) прогнозування, планування і нормування витрат матеріальних ресурсів у виробництві;
- 7) контроль і управління запасами матеріальних ресурсів, напівфабрикатів і готової продукції на всіх рівнях складської системи і у технологічному процесі виробництва;
- 8) інформаційне і технічне забезпечення процесів управління внутрішньовиробничими матеріальними потоками;
- 9) автоматизація і комп'ютеризація управління матеріальними та інформаційними потоками у виробництві.

6.3. ЛОГІСТИЧНА КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТРАДИЦІЙНОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

Показники	Традиційна концепція	Логістична концепція
Обсяг виробничих запасів	Максимальний «на всяк випадок»	Без надлишку
Тривалість виробничого циклу	Допускаються, якщо вона знижує виробничі витрати	Не допустимо, якщо вона знижує економічну ефективність
Асортимент продукції	Відповідно до асортиментного мінімуму	Відповідно до попиту та замовлень
Обсяг виробництва	До максимізації	Відповідно до замовлень
Простої устаткування	Мінімізуються	Плануються для забезпечення гнучкості виробництва
Рівень браку	Допускається технологічно оправданий	Не допускається, якщо веде до зниження ефективності
Внутрішні перевезення	Здійснюються відповідно до технологічного процесу	Нераціональні — вилучаються, технологічний процес реорганізується
Відносини з постачальниками	Протистояння	Партнерство
Виробничий персонал	Кваліфікація розглядається як максимальна продуктивність	Кваліфікація розглядається з позицій універсальності для забезпечення якісної гнучкості виробництва

Якщо традиційна концепція організації виробництва найбільш прийнятна для умов «ринку продавця», то логістична концепція — для умов «ринку покупця»

Напрями щодо управління виробничою діяльністю закладів ресторанного господарства

- 1 → розробка логістики виробництва — прогнозування руху сировини, створення напівфабрикатів високого ступеня готовності, які забезпечать за короткий проміжок часу виконання замовлення по приготуванню страв стандартної якості
- 2 → проведення внутрішньовиробничого розподілу праці (введення в штат виготовлювача напівфабрикатів, що забезпечить їх стабільну якість)
- 3 → мінімізація часу на виконання замовлення: інтеграція додаткових процесів в основний процес виробництва
- 4 → удосконалення виробничого процесу згідно із попитом та орієнтацією на технологічний процес виробництва та створення нового прогресуючого попиту шляхом презентації авторської продукції
- 5 → навчання персоналу сучасним напрямом розвитку світової кулінарії, підвищення кваліфікації керівників щодо оволодіння новітніми технологіями та логістичною методологією
- 6 → опис вертикального інформаційного потоку і горизонтального матеріального потоку з метою раціонального управління
- 7 → ефективне використання та оновлення торгово-виробничого устаткування, сучасних технологій і форм організації виробництва та обслуговування
- 8 → розробка, адаптація і використання маловитратних рішень для матеріальних й інформаційних потоків

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ НА ВИРОБНИЦТВІ

- мінімізація запасів;
- зниження втрат сировини та матеріалів;
- покращення використання складських і виробничих приміщень;
- підвищення якості продукції;
- скорочення чисельності працівників, оскільки чим вищий рівень системності, тим менша потреба у персоналі;
- зниження травматизму (логістичний підхід включає безпеку праці).

6.4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ ВИРОБНИЦТВА

Необхідність в організації виробництва за типом гнучких виробничо-логістичних систем або гнучких переналагоджуваних логістичних систем

- зростання динамічності ринкового середовища
- розвиток науково-технічного прогресу
- формування ринку покушця
- зміни пріоритетів у мотиваціях споживачів
- загострення всіх форм конкуренції

Гнучка виробничо-логістична система — сукупність у різних сполученнях устаткування із програмним керуванням, гнучких виробничих модулів, або окремих одиниць технологічного устаткування, які забезпечують функціонування гнучких переналагоджуваних систем в автоматичному режимі протягом заданого інтервалу часу

Організація виробництва за типом гнучких виробничих систем практично неможлива без застосування логістичних підходів у керуванні матеріальними й інформаційними потоками.
Тому широке поширення концепції логістики у сфері основного виробництва є перспективним і однозначним

ГНУЧКІСТЬ

здатність виробничо-логістичної системи (ВЛС) оперативно адаптуватися до зміни умов функціонування з мінімальними витратами або без витрат.

Гнучкість є одним із ефективних засобів забезпечення стабільності виробничого процесу

Гнучкість устаткування — тривалість і вартість переходу на виготовлення чергового найменування продукції (напівфабрикатів).

Асортиментна гнучкість — здатність ВЛС до виробництва нового асортименту продукції.

Технологічна гнучкість — здатність ВЛС використати різні варіанти технологічного процесу для згладжування можливих відхилень від попередньо розробленого графіка виробництва.

Гнучкість обсягів виробництва — здатність ВЛС раціонально виготовляти продукцію (напівфабрикати) в умовах динамічності розмірів партій.

Конструктивна гнучкість — можливість модулювання даної системи, її наступного розвитку (розширення).

Універсальність системи — характеризується сукупністю продукції (напівфабрикатів), які потенційно можуть бути виготовлені в гнучких виробничо-логістичних системах

ГНУЧКІСТЬ ВИРОБНИЦТВА

КІЛЬКІСНА ГНУЧКІСТЬ

Можливість адекватного зростання обсягів виробництва

Резерв

- Виробничих потужностей, в т.ч. устаткування
- Робочої сили

ЯКІСНА ГНУЧКІСТЬ

Можливість зміни асортименту продукції

Наявність

- Універсального обладнання
- Універсального персоналу

6.5. КЕРУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ НА ВИРОБНИЦТВІ

При керуванні матеріальними потоками в рамках внутрішньовиробничих логістичних систем використовують два основних способи: штовхаючий і тягнучий.

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА «ШТОВХАЮЧОЇ» І «ТЯГНУЧОЇ» СИСТЕМ

Характеристики	Тягнуча	Що штовхає
1. Закупівельна стратегія (постачання)	Орієнтована на невелике число постачальників, поставки часті, невеликими партіями, строго за графіком	Орієнтація на значне число постачальників, поставки в основному нерегулярні, великими партіями
2. Виробнича стратегія	Орієнтація виробництва на зміну попиту, замовлень	Орієнтація на максимальне завантаження виробничих потужностей. Реалізація концепції безперервного виробництва
3. Планування виробництва	Починається зі стадії збуту	Планування під виробничі потужності
4. Оперативне керування виробництвом	Децентралізовано. Виробничі графіки складаються тільки для стадії збуту. За виконанням графіків інших стадій спостерігає керівництво цехів	Централізоване. Графіки складаються для всіх цехів. Контроль здійснюється спеціальними відділами (плановими, диспетчерськими)
5. Стратегія керування запасами	Запаси у вигляді незадіяних потужностей (устаткування)	Запаси у вигляді надлишків матеріальних ресурсів (сировина)
5.1. Керування страховими запасами	Наявність страхових запасів свідчить про збій у виробничому процесі, оскільки складські площі майже не передбачені	Страховий запас постійно підтримується на певному рівні
5.2. Керування запасами на робочих місцях	Операційні запаси мінімальні за рахунок синхронізації виробництва	Операційні запаси не завжди мінімальні через несинхронність суміжних операцій, нерациональному використанню устаткування, неефективного виконання транспортно-складських робіт

Характеристики	Тягнуча	Що штовхає
5.3. Керування запасами готової продукції	Запаси практично відсутні через швидку реалізацію готової продукції споживачеві. Зайвих запасів не буває, тому що кількість готової продукції зорієнтована на замовлення	Запаси можуть бути великими через: <ul style="list-style-type: none"> • несвоєчасність виготовлення продукції • несвоєчасність реалізації готової продукції • відсутність обліку коливань попиту
6. Використання устаткування і його розміщення	Універсальне устаткування, що розміщене по кільцевому або лінійному принципі	Спеціалізоване устаткування, розміщене по ділянках, а також частково універсальне устаткування, розташоване лінійно
7. Кадри	Висококваліфіковані кадри – універсали	Вузько спеціалізовані працівники, але є й працівники-висококваліфіковані
8. Контроль якості	Поставка якісних матеріальних ресурсів, сировини, напівфабрикатів. Постійний контроль якості здійснює постачальник	Постійний або вибірковий контроль на всіх стадіях виробничого процесу
9. Збутова стратегія	Розмір партії готової продукції дорівнює розміру замовлення. Орієнтація на конкретного споживача. Виготовлення з урахуванням специфічних вимог замовника. Організація після продажного обслуговування	Розмір партії готової продукції відповідає плановому випуску. Орієнтація на «усередненого споживача». Організація післяпродажного обслуговування

**Система «Optimized Production Tehnology» —
OPT (оптимізована виробнича технологія)**

це «тягнуча» мікрологістичних систем, що інтегрує процеси постачання і виробництва. Основним принципом роботи цієї системи є виявлення у виробничому процесі так званих «вузьких» місць.

Реалізація оперативного планування і регулювання виробництва в системі OPT здійснюється з використанням програмно-математичного забезпечення, побудованого на модульній основі

Тема 7. ЗБУТОВА ЛОГІСТИКА У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

ПЛАН

7.1. Сутність та основні завдання збутової логістики у ресторанно-му господарстві.

7.2. Канали збуту в логістичній системі закладів ресторанного господарства.

7.3. Побудова логістичної системи збуту.

7.4. Оптимізація збутової діяльності закладів ресторанного господарства.

□ Міні-лексикон: збутова логістика, канали збуту, збутова мережа, оптимізація збутової діяльності.

7.1. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Збутова логістика у ресторанному господарстві — раціоналізація процесу фізичного просування готової кулінарної продукції до споживача та формування системи ефективного логістичного сервісу.
Об'єкт вивчення в збутовій логістиці ресторанного господарства — матеріальний потік на стадії руху від виробництва до споживача.
Предмет вивчення — раціоналізація процесу фізичного просування готової кулінарної продукції до споживача.

Логістика збуту покликана стати органічною частиною системи виробництва, націленої на задоволення різноманітних потреб замовників на продукцію закладів ресторанного господарства.

Основний шлях становлення логістики — не концентрація уваги на розвитку кожного окремого елемента логістичного ланцюга, а удосконалювання системи в цілому.

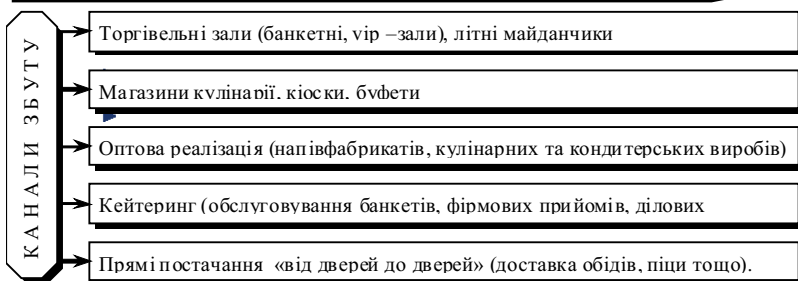
Сфера збуту є виробником послуг, що зобов'язує заклади ресторанного господарства в першу чергу враховувати інтереси споживачів, на чому ґрунтується формування збутової логістики

ЗАВДАННЯ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ

- 1 → забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг
- 2 → раціоналізація параметрів просування динамічних матеріальних потоків (ритмічність та своєчасність реалізації продукції та послуг)
- 3 → забезпечення готовності до розширення пропозиції продукції та послуг
- 4 → оптимізація формування портфеля замовлень
- 5 → постійний пошук нових ринків збуту й закріплення положення на старих ринках
- 6 → встановлення стійких контактів зі споживачами
- 7 → відстеження за виконанням замовлень
- 8 → забезпечення потреб споживачів
- 9 → забезпечення максимального сервісу
- 10 → забезпечення транспортування продукції до місця призначення

7.2. КАНАЛИ ЗБУТУ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Канал збуту — це шлях, яким продукція переміщується від виробника до споживача. Сукупність каналів збуту називається збутовою мережею. Канал збуту у ресторанному господарстві — це сукупність закладів (підрозділів) або окремих осіб, що приймають на себе або допомагають передати іншим право власності на продукцію або послугу (наприклад франшизу)



ХАРАКТЕРИСТИКА ОРІЄНТАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Параметри ринку	Характеристика збуту, орієнтованого на	
	реалізацію виробленої продукції (збутова орієнтація)	Ринок (маркетингова орієнтація)
Концепція зусиль	Продукція	Потреби споживачів
Асортимент	Вузький	Широкий
Виробничий процес	Жорсткий	Гнучкий
Подача продукції	Засіб реалізації продукції	Засіб формування попиту
Виробництво нової продукції	Визначають виробники	Визначають маркетологи
Цінова політика	Затратні ціни	Ціни ринкової рівноваги
Конкурентоспроможність продукції	Переважно цінова конкуренція	Переважають нецінові форми конкуренції
Планування	Переважно короткострокове	Переважно довгострокове
Продаж	Продається те, що виробляється	Виробляється те, що продається
Спосіб досягнення мети	Максимізація прибутку за рахунок зростання обсягу продажу	Досягнення прибутковості за рахунок задоволення попиту

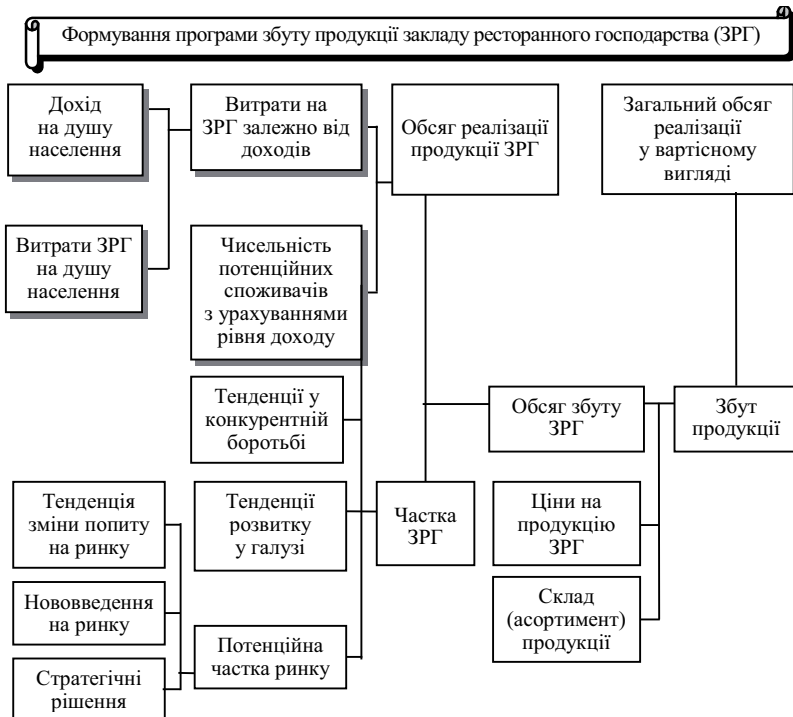
7.3. ПОБУДОВА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ЗБУТУ

Завдання вибору логістичної системи збуту

- 1 → Вивчення кон'юнктури ринку та визначення стратегічних цілей системи збуту
- 2 → Визначення прогнозованої величини матеріального потоку, що проходить через систему збуту
- 3 → Складання прогнозу необхідної величини запасів по системі в цілому та на окремих ділянках матеріалопровідного ланцюга
- 4 → Вивчення транспортної мережі регіону обслуговування, складання схеми матеріальних потоків у межах системи збуту
- 5 → Вивчення різних варіантів руху системи збуту
- 6 → Оцінка логістичних витрат для кожного з варіантів
- 7 → Реалізація обраного для виконання одного з розроблених варіантів

7.4. ОПТИМІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

ПОСЛІДОВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗБУТУ




**ХАРАКТЕРНІ ПІДХОДИ ДО ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

№ з/п	Назва і сутність виробництва	Ціль стратегії збуту та її переваги
1	Влаштування бізнес-ланчів	Заохочення до відвідування закладів працівників приватних фірм та іноземних представництв, контингенту який є стабільно забезпеченим у фінансовому плані і тому дуже перспективним та привабливим
2	Виробництво національних страв	Орієнтація на людей, що підтримують національного виробника
3	Створення «культу»	Створення характерної атмосфери у ресторанах, орієнтованої на ту чи іншу субкультуру. При цьому йде орієнтація не на абсолютно масового споживача, що час від часу заходить до закладу, а на непересічного прибічника того чи іншого стилю життя, що користується його послугами постійно
4	Виробництво спеціальної продукції до свят	Прихована реклама та підтримання власного іміджу фірми, цілеспрямоване виникнення інтересу споживача до продукції, ефект новизни
5	Ранкові знижки	Взагалі досвід показує, що ранкові знижки не призводять до якогось більш-менш відчутного збільшення прибутку, а тільки перерозподіляють контингент споживачів на більш ранні години
6	Влаштування театралізованих свят, вікторин	Спрямована на дітей, що приводять до ресторану свої батьків, потребує значних маркетингових зусиль
7	Сезонні страви	Відноситься до маркетингової стратегії «зняття вершків», яка щоправда повторюється з року в рік
8	Виробництво продукції швидкого приготування (характерно для індустрії «фаст-фуд»)	Клієнт має змогу взяти продукцію з собою та швидко з'їсти її на ходу. При цьому потенційною «мішенню» стратегії виступають люди, що просто заходять до закладу, щоб купити там продукт, забрати його з собою
9	Надання повного асортименту страв, що нехарактерно для індустрії «фаст-фуд»	Насправді це прихований «WOW-маркетинг». Споживачі починають сприймати підприємства швидкого обслуговування (ПШО) як більш солідний заклад. Респектабельні клієнти у разі вибору будуть більш схильні в бік цього закладу

Тема 8. ЛОГІСТИЧНИЙ СЕРВІС У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

ПЛАН

- 8.1. Значення та сутність логістичного сервісу.
- 8.2. Формування системи логістичного сервісу.
- 8.3. Критерії якості логістичного обслуговування споживачів.
- 8.4. Управління якістю логістичних процесів.

 **Міні-лексикон:** логістичний сервіс, якість обслуговування, рівень сервісу, тотальна система управління якістю, сертифікація, стандартизація.

8.1. ЗНАЧЕННЯ ТА СУТНІСТЬ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ

ФІЛОСОФІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧА підносить обслуговування споживача до глобального зобов'язання задовольнити потреби споживача за допомогою сервісу найвищої якості

Це тлумачення не просто розглядає обслуговування споживача як діяльність, або набір критеріїв якості роботи, але воно орієнтовано на таке обслуговування, яке охоплює всі види діяльності закладу.

ЛОГІСТИЧНИЙ СЕРВІС — комплекс послуг, які надаються споживачеві у процесі реалізації продукції

Логістичний сервіс – забезпечення необхідного рівня задоволення вимог обслуговування споживачів за найнижчих сукупних витрат, що передбачає гарантоване отримання клієнтом продукту відповідної якості, кількості та асортименту у визначеному місці, у визначений час за визначеною ціною.

Логістичний сервіс пов'язаний із збутом і являє собою комплекс послуг, пропонуванних в процесі замовлення, закупівлі, постачання, виробництва і подальшої реалізації продукції

ОБ'ЄКТИ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ — споживачі матеріального потоку

- заклади ресторанного господарства як споживачі матеріального потоку при матеріально-технічному забезпеченні
- споживачі продукції та послуг закладів ресторанного господарства, які надають логістичний сервіс

РІВЕНЬ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧА

Важливе джерело додаткової вартості

Зростаюча стандартизація інших складових елементів маркетингу

Зростаючі сподівання споживачів

Більш суворе атестація персоналу

Введення стандартів якості

ВИДИ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ

СЕРВІС ПЕРЕДПРОДАЖНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

- роботи й операції з формування попиту на логістичне обслуговування
- консультації за напрямками діяльності (харчування, обслуговування тощо);
- консалтингові послуги
- демонстрації нової продукції, технології, форм обслуговування, (презентації, дегустації)

СЕРВІС ВИРОБНИЧОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

- сукупність послуг від замовлення сировини до моменту поставки товарів
- надійність постачання, гарантії доставки, точність замовлення;
- дотримання строків доставки;
- стан доставлених товарів;
- гнучкість постачання;
- наявність запасів на складі постачальника;
- зручність подання замовлення, а також ряд інших

Надійність постачання — це можливість постачальника дотримуватись обумовлених договором термінів постачань у встановлених межах.

Гнучкість постачання — можливість системи постачання враховувати особливі положення (або побажання) клієнтів. Сюди відносять:

можливість зміни форми замовлення, способу передачі замовлення;

можливість зміни виду тари і упаковки;

можливість отримання клієнтом інформації про стан виконання його замовлення;

відношення до скарг при некомплектованих постачаннях

СЕРВІС ЗАДОВОЛЕННЯ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ

- Комплексна характеристика рівня обслуговування споживачів
- метод замовлення;
- наявність та асортимент продукції
- наявність інформації про продукцію;
- умови і форми реалізації, способи подавання страв та напоїв;
- обмеження величини замовлень;
- наявність інформації про стадію виконання замовлення;
- час, точність та стан виконання замовлення;
- процедура розгляду скарг і вимог

СЕРВІС ПІСЛЯ-ПРОДАЖНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

- Послуги із гарантійного обслуговування закладу (устаткування, забезпечення запасними частинами тощо);
- з іншого боку заклади ресторанного господарства беруть на себе зобов'язання щодо розгляду претензій споживачів, забезпечення обміну продукції і т.д.

СЕРВІС ФІНАНСОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

- Сукупність варіантів оплати продукції та кредитування;
- система скидок і пільг

СЕРВІС ІНФОРМАЦІЙНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

- Сукупність інформації, яка надається постачальникам, споживачам про продукцію, обслуговування, послуги
- технічні засоби, які використовуються для обробки і передачі інформації (можливості комп'ютерної мережі)

8.2. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ

Принципи формування системи логістичного сервісу

- 1 → обов'язковість пропозиції: заклад, що реалізує продукцію, повинен надавати споживачеві відповідне обслуговування, але не пропонує ніяких видів сервісу, приречені на поразку в конкурентній боротьбі
- 2 → необов'язковість використання: заклад ресторанного господарства зобов'язаний пропонувати, але не може нав'язувати клієнтам сервіс, оскільки вибір споживача повинен бути абсолютно вільним
- 3 → Еластичність: пакет надаваних послуг повинен бути досить широким ? від мінімально необхідних до максимально доцільних
- 4 → Зручність: сервіс повинен надаватися у тім місці, у такий час і в такій формі, які б влаштовували споживача
- 5 → раціональна цінова політика: сервіс повинен бути не стільки джерелом додаткового прибутку, скільки стимулом для придбання продукції і зміцнення довіри клієнта до закладу
- 6 → інформаційна віддача: у процесі надання послуг потрібно організувати збір інформації про всі сторони реалізації продукції, про оцінки клієнтів, про поведінку й форму сервісу
- 5 → забезпечення максимального сервісу
- 5 → забезпечення транспортування продукції до місця призначення

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ

сегментація споживчого ринку: поділ ринку на конкретні групи споживачів, для кожної з якої можуть знадобитися певні послуги відповідно до особливостей споживання;

визначення значущості послуг:
перелік найбільш значущих для споживачів послуг;

ранжування послуг: зосередження уваги на найбільш значущих для споживачів послугах;

визначення стандартів послуг у розрізі окремих сегментів ринку;

оцінка послуг, які надаються, встановлення взаємозв'язку між рівнем сервісу і вартістю послуг, які надаються, визначення рівня сервісу, необхідного для забезпечення конкурентоспроможності закладу;

встановлення зворотного зв'язку зі споживачами для забезпечення відповідності послуг їх потребам

8.3. КРИТЕРІЇ ЯКОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ

Основні принципи логістичного обслуговування споживачів у ресторанному господарстві:

- орієнтація на задоволення потреб споживачів;
- запобігання помилок, збоїв, невідповідностей, наскільки це можливо;
- вдосконалення процесів, процедур і документації по обслуговуванню споживачів;
- участь співробітників всіх функціональних підрозділів закладу в забезпеченні необхідного рівня обслуговування споживачів;
- чіткий розподіл посадових обов'язків працівників закладу

Цілі логістичного обслуговування споживачів у ресторанному господарстві:

- виконання замовлень споживачів з погляду розроблених і впроваджених стандартів обслуговування;
- постійна підтримка необхідного рівня обслуговування;
- постійний аналіз вимог, пропонуваних до системи обслуговування з метою визначення можливостей по підтримці необхідного рівня обслуговування.
 - оптимізація витрат ресурсів, пов'язаних із забезпеченням необхідного рівня обслуговування;
 - досягнення ефективності функціонування системи обслуговування.

КРИТЕРІЙ ЯКОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Доступність — наявність продукції та послуг там, де вони потрібні споживачам

Надійність — здатність дотримуватися планового рівня надання послуг з харчування та сервісу і функціональності операцій

Функціональність як показник рівня обслуговування складається з таких показників:

Тривалість (час обслуговування)

- інтервал часу між надходженням замовлення й одержанням замовленої продукції споживачем

Стійкість логістичного обслуговування

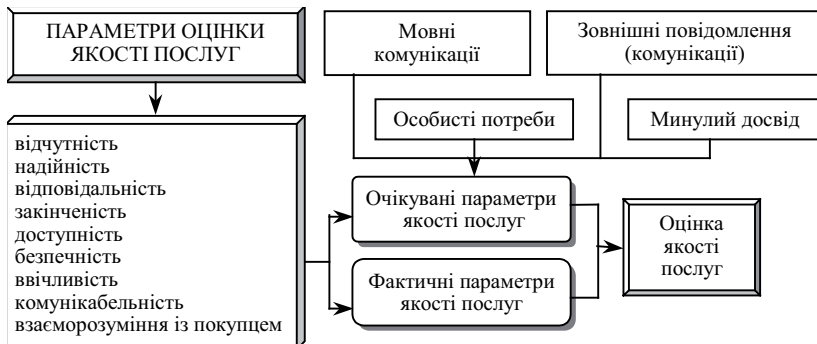
- здатність закладу забезпечити незмінним на досить тривалому проміжку часу заданий (очікуваний) рівень обслуговування

Безвідмовність

- здатність системи протистояти змінам внутрішнього чи зовнішнього характеру і зберігати функціонування в заданих параметрах

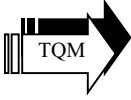
Гнучкість і адаптованість — здатність закладу змінювати склад і структуру основних операцій логістичного обслуговування, виходячи з конкретних потреб і очікувань споживачів, зберігаючи при цьому цілісність самої логістичної системи обслуговування, а також несуперечність цілей та інтересів закладу і споживача

СХЕМА ПОБУДОВИ ОЧІКУВАНЬ СПОЖИВАЧА ПРИ ОЦІНЦІ ЯКОСТІ ПОСЛУГ



- відчутність — це фізичне середовище, у який надаються послуги (інтер'єр приміщення, меблів, устаткування, зовнішній вигляд персоналу тощо);
- надійність — послідовність виконання «точно в строк» (наприклад, доставка продукції в зазначений час і місце, а також надійність інформаційних і фінансових процедур);
- відповідальність — це бажання персоналу допомогти споживачеві, гарантії виконання послуг;
- закінченість — володіння необхідними знаннями й навичками, компетентність персоналу;
- доступність — легкість встановлення контактів, зручний для споживача час надання сервісних послуг;
- безпечність — відсутність ризику й недовіри з боку споживача;
- ввічливість — коректність, люб'язність персоналу;
- комунікабельність — здатність персоналу розмовляти мовою, зрозумілою споживачу;
- взаєморозуміння з споживачем — ширий інтерес до споживача, здатність персоналу визначити його потреби

8.4. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ



- Поняття всеохоплюючого управління якістю
- підхід до управління організацією, націлений на якість
 - базується на участі всіх її членів
 - спрямований на досягнення довготривалого успіху через задоволення споживачів
 - прагнення користі для всіх членів організації і суспільства

Total

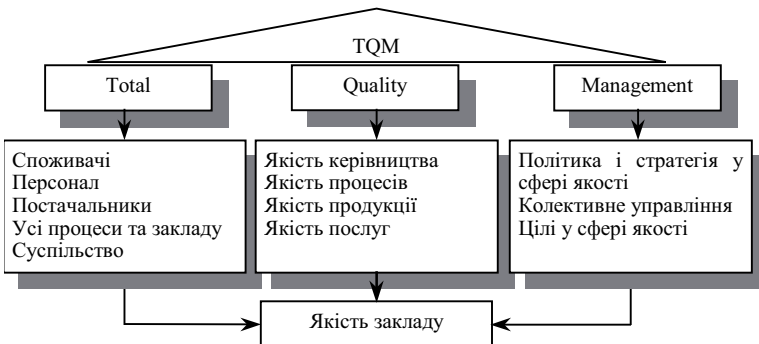
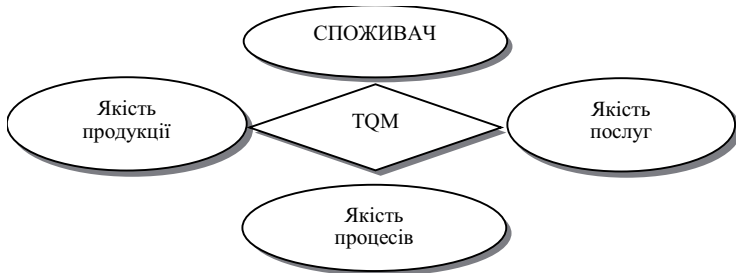
за якість відповідає весь персонал закладу і якість — це вимога до всіх видів діяльності закладу

Quality

продукція і послуги мають відповідати потребам як зовнішніх, так і внутрішніх замовників, продукція і послуги мають постійно вдосконалюватися, покращання мають фіксуватися в документації.

Management

обов'язки і увага керівництва необхідні для реалізації принципів TQM, система орієнтована на постійне залучення персоналу, делегування повноважень, участі у вирішенні питань функціонування закладу



**ПОРІВНЯННЯ СИСТЕМИ TQM
ТА СТАНДАРТІВ СЕРІЇ ISO 9000**

Показники	ISO 9000	<i>TQM</i>
Фокус	Відповідність вимогам, сконцентрованим на послугі або продукції	Захоплення споживачів, усі види діяльності
Мета	Стандартизувати практику	Постійне удосконалення
Відповідальність	Менеджер з якості або директор	Вище керівництво
Залучення персоналу	Не потрібно	Необхідна умова
Фокус розвитку, спрямований на	Тренування	Навчання та розвиток
Задіяні служби	Маркетинг та фінанси не задіяні	Усі служби
Відношення до дефектів	Інспекція та контроль, коректування дій	Виключається, запобігаються причини
Відношення до статистики	Технічне	Розуміння
Підхід до системи якості	Перевірка для виявлення відповідності	Включити до структури підприємства

**ЕЛЕМЕНТИ ТА КРИТЕРІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ
У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

Елемент	Стислий опис	<i>Типові критерії</i>
Наявність продукції	Наявність продукції по відношенню до рівня попиту	% наявності асортименту продукції
Тривалість циклу обробки замовлень	Час від подання замовлення до отримання продукції. Вимірюється в одиницях часу і відхиленні від планової тривалості циклу	Швидкість і послідовність


Закінчення табл.

Елемент	Стислий опис	Типові критерії
Гнучкість системи реалізації	Спроможність закладу реагувати на спеціальні або неочікувані потреби споживача. Включає здатність прискорювати обслуговування і замінювати продукцію	Час реагування на спеціальні замовлення
Інформація системи реалізації	Здатність інформаційної системи закладу реагувати вчасно і точно на запит споживача	Швидкість, точність і детальність повідомлення
Порушення функціонування системи реалізації	Ефективність процедур і час, які необхідні для відновлення функціонування системи реалізації (наприклад, брак, скарги, помилки при замовленні тощо)	Необхідність реагування на проблему і наявність часу, потрібного на відновлення системи
Додаткові послуги	Ефективність надання послуг	Час та якість реагування на замовлення

Тема 9. ІНФОРМАЦІЙНА ЛОГІСТИКА У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

ПЛАН

- 9.1. Сутність та основні принципи інформаційної логістики.
- 9.2. Логістичні інформаційні системи.
- 9.3. Сучасні інформаційні технології логістичного управління у ресторанному господарстві.
- 9.4. Використання в логістиці технології автоматизованої ідентифікації штрихових кодів.

 **Міні-лексикон:** *інформаційна логістика, інформаційні системи, ідентифікаційні штрихові коди.*

9.1. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ

Інформаційна логістика — сфера логістики, яка досліджує і вирішує проблеми організації та інтеграції інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень в логістичних системах.

Мета інформаційного забезпечення в логістиці — отримати можливість управління, контролю і комплексного планування переміщення матеріального потоку

Система логістичної інформації повинна забезпечувати виконання таких функцій:

- організація спілкування з клієнтом задля досягнення обраного рівня обслуговування;
- планування виконання замовлення згідно з вимогами клієнта у відповідний час і заданому місці;
- координація логістичної діяльності в часі і просторі учасників логістичного ланцюга;
- контроль виконання замовлення, зокрема, моніторинг фізичного переміщення товарів

ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

1

Повнота і придатність інформації для користувача

Логістична інформаційна система повинна подавати інформацію в тому місці, того виду і повноти, що потрібна для виконання відповідних логістичних функцій і операцій

2

Точність

Точність відомої інформації має принципове значення для прийняття правильних рішень

3

Своєчасність

Логістична інформація повинна надходити в систему вчасно, як цього вимагають багато логістичних технологій, особливо заснованих на концепції «точно у термін»

4

Орієнтованість

Інформація повинна бути орієнтована на виявлення додаткових можливостей поліпшення якості продукції, сервісу, зниження логістичних витрат

5

Гнучкість

Інформація повинна бути пристосованою до конкретних користувачів і мати найбільш зручний для них вигляд

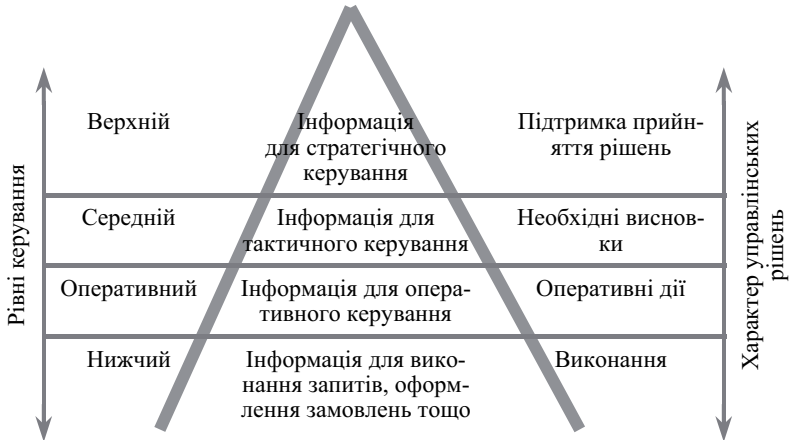
6

Придатний формат даних

Формат даних і повідомлень повинен максимально ефективно використовувати продуктивність технічних засобів (обсяг пам'яті, швидкість, пропускну здатність і т.д.).

9.2. ЛОГІСТИЧНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ

ІНФОРМАЦІЙНА ЛОГІСТИЧНА ПІРАМІДА ОРГАНІЗАЦІЇ



9.3. СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

ПРОГРАМНИЙ КОМПЛЕКС «ФУРШЕТ» (КОМПАНІЯ «АЛЬФАСОФТ», М. КИЇВ)

- «Менеджер» — автоматизує калькуляцію страв і розрахунок їх цін;
 - «Офіціант» — з її допомогою формуються замовлення і здійснюється виписування рахунків;
 - «Звіти» — автоматизує одержання звітів і аналіз роботи закладу.
- Відмітні особливості програми «Фушетт»**
- Здатність ведення баз даних кількох закладів (кафе, бару, ресторану).
 - Можливість обліку підрозділів одного закладу за різними формами оподаткування (наприклад, бар за звичайною системою, кухня на єдиному податку).
 - Режим торгівлі комплексними обідами (режим «їдальня») зі спрощеним інтерфейсом.

- Можливість складання комплексної страви (що складається з інгредієнтів і готових страв-напівфабрикатів).
- Можливість швидкого й коректного налаштування програми під специфічні вимоги користувача (вітчизняний розробник).
- Невелика вартість програми.

ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА «РЕСТОРАН+»

Призначена для комплексної автоматизації оперативного обліку у закладах ресторанного господарства

Робочі місця: «Офіціант», «Касир», «Склад», «Адміністратор»

Функції програми:

1. Підтримка всіх найпоширеніших операцій, пов'язаних із закупівлею й зберіганням продуктів, приготуванням і реалізацією страв:
 - облік наявності й руху продуктів на складі, виробництві;
 - контроль ситуації в залі;
 - розрахунок собівартості методом середньозваженої ціни;
 - автоматичне списання продуктів з виробництва на підставі калькуляцій на страви та напівфабрикати;
 - облік взаєморозрахунків з постачальниками.
2. Ведення двох видів обліку ресторанної діяльності:
 - ◆ управлінський (для власників, керівників і співробітників);
 - ◆ фінансовий (для правильного відбиття в бухгалтерському обліку).
3. Повна автоматизація доступу, формування протоколу роботи користувачів з фіксацією дати й часу входу й виходу;
4. Автоматизоване введення замовлень, що вимагає мінімальної підготовки персоналу і виключає значну частину помилок у роботі, підвищує швидкість і якість обслуговування клієнтів.
5. Роздрукування замовлень і передача спеціальних повідомлень на кухонні й барні принтери.
6. Видача фірмового рахунку клієнтові.
7. Дисконтна система із гнучкою системою знижок для постійних клієнтів.
8. Облік харчування персоналу.
9. Введення попереднього замовлення на проведення банкету з формуванням замовлення на закупівлю.
10. Одержання детальних звітів про відвідування закладу в рамках дисконтної системи.
11. Велика кількість звітів реального часу для одержання інформації про роботу закладу.

12. Широкий спектр аналітичних звітів, формування різних видів звітів про продажі й виторг за заданий період.

13. Можливість швидкого настроювання системи на особливості конкретного закладу.

14. Строго дотримується принцип однократності введення інформації з наступним багаторазовим і багатоцільовим її використанням.

Основні можливості інформаційної технології «ІС-Рарус: Керування рестораном»

КЕРУВАННЯ ПОСТАВКАМИ

- Оперативне планування закупівель.
- Оформлення замовлень постачальникам і контроль їхнього виконання, коректування замовлень і повернення.
- Формування внутрішніх замовлень.
- Контроль оплати й поставки.
- Реєстрація й зберігання цін постачальників.

КЕРУВАННЯ СКЛАДСЬКИМИ ЗАПАСАМИ

- ◆ Облік по алгоритмах: «ФІФО» «ЛІФО» і по «Середньому».
- ◆ Облік додаткових витрат.
- ◆ Облік товарів по додаткових характеристиках.
- ◆ Переміщення, інвентаризація, списання.
- ◆ Пересортиця товарів.

ВИРОБНИЦТВО

- Складання планів виробництва в розрізі різних характеристик обліку на основі аналізу даних про виробництво за попередні періоди.
- Порівняння планів виробництва по різних місцях реалізації страв і товарів компанії.
- Випуск продукції (страв, напівфабрикатів) з розрахунком собівартості.
- Облік можливих недовкладень продуктів при формуванні собівартості.
- Розгорнутий облік напівфабрикатів.

- Ручне коректування, додавання й видалення продуктів, що спливають у виробництво.
- Автоматична двостороння взаємозамінність аналогів.
- Підтримка різних технологічних карт (рецептур) однієї страви.
- Облік спецій.
- Облік по строках зберігання.
- Облік сезонності.

«СПЕЦІАЛІЗОВАНІ ЗВІТИ»

- ◆ Калькуляції за період
- ◆ Товарний звіт
- ◆ Аналіз випуску продукції
- ◆ Витрата продуктів
- ◆ Витрата спецій
- ◆ Контрольний розрахунок витрати продуктів
- ◆ Контрольний розрахунок продуктів
- ◆ Планування виробництва
- ◆ Забірний листок.
- ◆ Аналіз продажу комплексних обідів
- ◆ Відомість залишків продуктів

Інформаційна система управління «HRS BACK OFFICE»

автоматизація бухгалтерського обліку для зростання ефективності управління фінансово-господарською діяльністю з урахуванням специфіки будь-якого об'єкта (ресторан, готель чи санаторій). Це потужний інструмент, який сприяє досягненню найбільших успіхів у бізнесі

Інформаційна система управління «HRS BACK OFFICE» має такі підсистеми:

СКЛАДСЬКИЙ ОБЛІК

Підсистема автоматизації складського обліку дозволяє:

- автоматизувати усі облікові операції щодо приходу та відпуску товарів;

- одержувати довідки про наявність товарів на складі;
- одержувати оборотні відомості згідно з даними складського та бухгалтерського обліків;
- друкувати інвентаризаційні та порівняльні описи по складу.

КАЛЬКУЛЯЦІЯ СТРАВ

Підсистема «Калькуляція» дозволяє:

- складати калькуляції готових страв та напівфабрикатів;
- проводити на їх основі розрахунок відпускних цін та собівартості страв та напівфабрикатів;
- вести журнал приготування страв, інформація в який може вводиться як вручну, так і за допомогою автоматичного інтерфейсу з системами Мігрос;
- проводити автоматичне списання продуктів харчування згідно з журналом приготування страв з урахуванням методу списання, прийнятого у закладі;
- формувати для будь-якого із зазначених у калькуляційній карті продуктів список взаємозамінюваних продуктів та використовувати його при операціях списання;
- виконувати друк калькуляційних карт та меню;
- виконувати друк звітів по реалізації готових страв, марочних звітів та інших спеціалізованих звітів.

ЗВІТНІСТЬ

Система дозволяє формувати велику кількість різноманітних звітів:

- книга обліку господарських операцій;
- відомості аналітичного обліку (журнали-ордери);
- головна книга;
- звітні документи по розрахунках податків;
- довідки про наявність та рух матеріальних цінностей та інше.

9.4. ВИКОРИСТАННЯ В ЛОГІСТИЦІ ТЕХНОЛОГІЇ АВТОМАТИЗОВАНОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ШТРИХОВИХ КОДІВ

Значення застосування технології штрихових кодів

На підсистемі «Виробництво»

- створення єдиної системи обліку та контролю за рухом продукції та напівфабрикатів на кожній ділянці, а також за станом логістичного процесу в цілому.
- скорочення кількості допоміжного персоналу та облікової документації, неможливість помилок обліку

На підсистемі «Склад»

- автоматизація обліку та контролю за рухом вхідного та вихідного матеріального потоку;
- автоматизація процесу інвентаризації матеріальних запасів різного виду;
- скорочення часу обробки інформації та її передавання

На підсистемі «Розподіл»

- створення єдиної системи обліку проходження матеріального потоку;
- автоматизація обробки та створення портфеля замовлень, інвентаризація товарів;
- скорочення часу обслуговування споживачів

Перспективи використання штрихових кодів у закладах ресторанного господарства

- при реалізації упакованої продукції (страв, кулінарних та кондитерських виробів) у закладах швидкого обслуговування
- при реалізації упакованої кулінарної продукції (страви, кулінарні вироби, напівфабрикати) у роздрібну та оптову торговельну мережу

СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ (КЕЙСИ)

ВСТУП

Для реалізації актуальних вимог сьогоденної освіти повинні бути розроблені нові методи навчання, які дозволять сформулювати проблему й одержати досвід її вирішення. Традиційна організація навчального процесу замінюється інтерактивними методами навчання, які змушують студентів працювати з конфліктуєчими ідеями й перспективами, що сприяє їхньому самоосмисленню, саморозвитку, самоусвідомленню своїх можливостей і цінностей.

Саме метод кейс-стаді найбільшою мірою дозволяє викладачам підвищувати мотивацію до навчання, створювати професійно-практичну спрямованість занять. Під час вивчення дисципліни «Логістика у ресторанному господарстві» ситуаційні вправи (кейси) допоможуть сформувати у фахівців галузі системні знання і розуміння методології логістичного управління закладами ресторанного господарства.

Логістика у ресторанному господарстві — сфера логістичної діяльності, до якої державний і приватний сектори виявляють зростаючу зацікавленість. Вона набуває все більшого практичного значення.

Логістика ресторанного господарства складає основу економічної стратегії закладів, коли процес логістики використовується як знаряддя в конкурентній боротьбі і розглядається як управлінська логіка для реалізації планування, організації, управління і регулювання рухом ресторанного продукту від первинного джерела до кінцевого споживача.

Разом з тим, незважаючи на ефективність логістики у зниженні витрат і підвищення ефективності бізнес-процесів, широкого застосування логістики у ресторанному господарстві в Україні поки ще не відбувається.

Багато закладів, які перейшли на організацію виробництва за принципами логістики, стали раціональніше організовувати увесь виробничий цикл. Завдяки логістичній концепції стали раціональніше використовувати кошти на купівлю матеріальних ресурсів, здійснювати закупівлю сировини й матеріалів, вибирати постачальників, організовувати процес виробництва продукції, розподіляти готову продукцію, а також пов'язані із цим інформаційні процеси, що супроводжують всі стадії організації виробництва.

Головною метою використання кейс-стаді є закріплення вивченого студентами теоретичного матеріалу стосовно основних понять і концепцій логістики, набуття навичок самостійного аналізу існуючих логістичних систем та моделювання логістичних систем у закладах ресторанного господарства, що проектується, чітко формулювати і обґрунтовувати свою позицію.

РОЗДІЛ 1

ЗМІСТ СИТУАЦІЙНИХ ВПРАВ

Тема 1–2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИКИ.
МОДЕЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ
У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

**Кейс «Моделювання логістичної системи
у ресторанному господарстві»**

Зміст ситуаційної вправи

Корпорація McDonald's — найбільша у світі за оборотами мережа ресторанів швидкого харчування. McDonald's став не першою компанією на ресторанному ринку, яка запросила закордонного партнера вибудувати собі систему логістики. Наприклад, багатобрендова корпорація «Ростик Груп» привела в Росію німецьку компанію Emborg. Донедавна корпорації належало 40% ЗАТ «Емборг», а логістичні послуги ресторанам мережі забезпечували до 95% обороту ЗАТ.

На думку генерального директора компанії «4 Папас» (ця компанія розвиває в Росії мережу американських піцерій Papa John's на умовах франчайзингу), «фаст-фуди, які приходять на російський ринок, змушені «привозити» сюди систему логістики». За його словами, «4 Папас» буде будувати складські термінали й розвивати транспортну інфраструктуру самостійно, оскільки потрібної пропозиції на ринку компанія не знайшла. «Ми спілкувалися з кількома компаніями, але вони не змогли запропонувати комплексне рішення, — розповідає генеральний директор. Наприклад, нам потрібні перевезення як заморожених продуктів, так і охолоджених, а вони можуть забезпечити щось одне». Для логістичних компаній у Росії характерна вузька спеціалізація, немає великих гравців зі значним територіальним покриттям і широким спектром послуг.

«McDonald's» привів Alpha Management на російський ринок, тому що «це перевірений партнер, з яким корпорація співпрацює вже дуже давно». Із середини 2005 р. компанія Alpha Management GmbH займається логістикою «McDonald's» у Росії і забезпечує доставку сировини на «Маккомплекс» (переробний центр), а також напівфабрикатів — у ресторани і складське зберігання.

Для роботи з ресторанами McDonald's компанія Alpha Management GmbH планує створити мережу регіональних логістичних центрів зі складськими терміналами. Спочатку компанія побудує такий центр у Москві недалеко від «Маккомплекса», протягом найближчих 3–4 років Alpha Management буде розвивати логістичну інфраструктуру в Росії.

Німецька компанія не виключає співробітництва в майбутньому з іншими фаст-фудами, а також ритейлорами. На думку експертів, комплексні логістичні послуги на роздрібному ринку зараз більш ніж необхідні.

Служба логістики в «McDonald's» вирішує такі основні завдання:

- закупівля товарів у постачальників;
- формування асортименту продукції;
- вкладення коштів у формування товарних запасів;
- продаж товарів і послуг.

Для того, щоб забезпечити більше 100 ресторанів Росії продуктами харчування, пакувальними засобами та іншими предметами матеріально-технічного забезпечення, із трьох розподільних центрів ЗАТ «Москва-Макдоналдс» спеціалізованим транспортом щомісяця здійснюється близько 1500 поставок.

Відповідно до високих стандартів, встановлених відділом контролю якості компанії для доставки продукції, використовують двотемпературні машини з термоізолюючими перегородками, обладнаними термодатчиками. Як результат — показники з доставки вчасно — 98%, що до правильності збору замовлення — 95%.

Працюючи в тісному контакті з іншими компаніями, що забезпечують дистрибуцію для ресторанів McDonald's в інших країнах, служба логістики ЗАТ «Москва-Макдоналдс» має можливість переймати західний досвід роботи й вносити свою частку в оптимізацію налагодження всього ланцюга постачань.

Робота в умовах динамічного розвитку ринку диктує свої підходи до бізнесу. Тому одним із пріоритетів у роботі «McDonald's» є ІТ-напрямок, що працює на потреби логістики. Це дає можливість досягти максимального (як з функціональної, так і з фінансової точки зору) оперативного-інформаційного забезпечення: можливість одержувати інформацію про продажі щодо всього асортименту продукції у ресторанах майже в режимі реального часу; можливість контролювати запаси в кожному окремому ресторані й, з урахуванням цього, допомагати клієнтові у складанні замовлення, підтримувати на оптимальному рівні такий важливий показник, як оборотність продукції.

В Україні сьогодні широко використовують логістику щодо ефективного функціонування структурних підрозділів потужних торгових підприємств, — мережа супермаркетів «BILLA», до складу яких входять кулінарні цехи, що виробляють широкий асортимент кулінарної продукції, аналогічної до продукції закладів ресторанного господарст-

ва. Їхня продукція задовольняє всі вимоги, які висуваються до якості страв та кулінарних виробів: завжди свіжі продукти та вишуканий асортимент страв. Організація реалізації кулінарної продукції здійснюється на досить високому рівні — виконуються усі санітарно-гігієнічні вимоги щодо збереження якості продукції, забезпечується якісне та швидке обслуговування споживачів.

Але ж для досягнення виконання усіх цих вимог слід пройти через складну систему вибору із багатьох факторів, які впливають на результат, та знайти оптимальне рішення, що є найбільш ефективним із альтернативних варіантів. Саме тому необхідно вивчати та використовувати логістичні підходи.

У кулінарних цехах супермаркету «BILLA» використовують такі функціональні області логістики: закупівельну, виробничу, розподільчу, транспортну, інформаційну, логістику запасів, склади в логістиці, сервіс у логістиці.

Закупівельна логістика. У складі цього підприємства функціонує служба постачання, яка здійснює закупівлю, доставку та тимчасове зберігання товарів, сировини, напівфабрикатів, готової продукції. Основні їх зусилля спрямовані на вирішення таких питань: що закупити? Скільки закупити? У кого закупити? На яких умовах закупити?

Інші питання: укласти договір; проконтролювати виконання договору; організувати доставку; організувати складування.

Завдання «Що закупити?» для кулінарних цехів супермаркету вирішується з огляду на попит на готову продукцію. Для визначення потреб у товарах використовують методи прогнозування — детальне виявлення потреб споживачів, модель постійного споживання, сезонно-постійна модель та інші.

При виборі потенційного постачальника керівництво використовує такі методи: оголошення конкурсу, вивчення рекламних матеріалів: фірмових каталогів, об'яв у засобах масової інформації, відвідування виставок та ярмарків, переписка та особисті контакти з можливими постачальниками.

Після цього формується список потенційних постачальників, який постійно оновлюється та доповнюється. Потім складений список аналізують і роблять вибір, орієнтуючись на якість та ціну, надійність постачань, асортимент, кількість та якість продукції. Також важливу роль відіграє віддаленість постачальника від споживача, строки виконання основних та нагальних замовлень, наявність резервних потужностей, організація управління якістю у постачальника, фінансовий стан постачальника, його кредитоспроможність.

На вибір постачальника істотний вплив має результат його роботи згідно з договорами, які вже укладені. Для цього керівництво розроб-

ляє спеціальну шкалу оцінок, що дозволяє розрахувати рейтинг постачальника. Щоб уникнути ризику, вступаючи у зв'язок з невідомим постачальником, керівництво використовує послуги спеціалізованих агентств, які мають відомості про постачальників, також використовують неформальні канали.

Виробнича логістика. У супермаркеті чітко налагоджена організація роботи та випуск готової продукції власного виробництва. Асортимент кулінарної продукції досить широкий та різноманітний. Якість продукції відповідає необхідним вимогам та чітко контролюється у процесі виробництва та реалізації.

Кулінарний цех супермаркету «BILLA» має у своєму складі декілька виробничих приміщень:

- гаряче та холодне відділення;
- відділення для охолодження продукції;
- холодильна камера при холодному відділенні;
- холодильна камера готової продукції;
- холодильна камера добового запасу сировини та напівфабрикатів;
- комора добового запасу продуктів;
- мийна інвентарю, комора тари.

Виробництво кулінарної продукції здійснюється відповідно до технічних умов та технологічних інструкцій (ТУ і ТІ).

Ділянка холодного відділення кулінарного цеху:

- ◆ ділянка приготування салатів зі свіжих овочів;
- ◆ ділянка приготування салатів із варених овочів та вінегретів;
- ◆ робоче місце для обробки оселедця (окремо);
- ◆ робочі місця для приготування салатів з м'яса, птиці;

Ділянки гарячого відділення кулінарного цеху:

- технологічна лінія виробництва млинців з різними фаршами;
- ділянка варіння, смаження м'яса, птиці, риби, овочів;
- ділянка виробництва желе, суфле;
- ділянка виробництва страв з сиру;
- технологічна лінія з виробництва борошняних виробів та випікання на сучасному обладнанню.

Кулінарні цехи працюють переважно з напівфабрикатами середнього та високого ступеня готовності, що дозволяє скоротити чимало технологічних операцій з механічної обробки продукції.

Персонал цього виробництва складається з 20–24 осіб. Здебільшого це кухарі 3–5 розрядів, начальник кулінарного цеху та заступник.

Організація виробництва супермаркету керується такими принципами:

- ◆ не відмовлятися від зайвих запасів (супермаркет пропонує товари не лише вроздріб);
- ◆ вчасне виконання основних і транспортно-складських операцій;

- ◆ відмова від закупівлі та виробництва (у кулінарних цехах) продукції, на яку немає попиту
- ◆ обов'язкове вилучення бракованої продукції;
- ◆ відмова від нераціональних внутрішніх перевезень;
- ◆ перетворення постачальників на партнерів;
- ◆ здатність швидко реагувати на попит, який виник.

Розподільча логістика. Розподільча логістика супермаркету вирішує такі завдання:

- планує процес реалізації;
- організує отримання і обробку замовлень;
- впливає на вибір упаковки;
- приймає рішення про комплектування;
- організовує відвантаження продукції;
- організує доставку та контроль за транспортуванням;
- організує післяреалізаційне обслуговування.

Транспортна логістика. Керівництво супермаркету вважає головною умовою ефективної роботи транспорту своєчасну доставку вантажу зі збереженням якості цього вантажу. Основні вимоги, які висуваються до послуг транспорту:

- надійність перевезень;
- мінімальні строки доставки;
- регулярність доставки вантажу;
- гарантовані строки доставки, у т. ч. доставка вантажу «точно в термін»;
- безпечність перевезень та забезпечення збереження вантажу при транспортуванні та завантажувально-розвантажувальних роботах;
- створення додаткових зручностей з прийому та здавання вантажу;
- наявність додаткових послуг (приєднання до вимог клієнтів, гнучкість обслуговування, відпрацьована система інформування та документації, супровід вантажу до кінцевого пункту призначення);
- організація доставки вантажу за принципом «від дверей до дверей»;
- оптимальна вартість перевезення.

Інформаційна логістика. Всередині підприємства інформаційні системи є плановими та диспозитивними, виконавчими чи оперативними.

Планові створюються на адміністративному рівні управління супермаркету та слугують для ухвалення довготривалих рішень стратегічного характеру, такі як планування виробничого процесу, загальне управління запасами, управління резервами та оптимізація різних процесів.

Диспозитивні створюються на рівні управління складом та кулінарними цехами та слугують для забезпечення безперервної роботи всіх

систем, а саме: розпорядження внутрішньоскладським транспортом, відбір вантажів за замовленнями та їх комплектування, облік товарів, що реалізуються, детальне управління запасами — місцями складування.

В інформаційній системі облік та обробка інформації відбувається за допомогою комп'ютерів та інших засобів зв'язку.

Логістика запасів. Створюючи матеріальні запаси, керівники супермаркету керуються такими мотивами:

- вірогідність порушення встановленого графіка постачання (у цьому випадку запас необхідний, щоб не зупинився процес торгівлі, виробництва);
- вірогідність коливання попиту (відсутність товару призведе до незадоволення споживача);
- сезонні коливання виробництва деяких товарів (зазвичай на продукти сільського господарства);
- знижки на купівлю великої партії товару;
- спекуляція (ціни на деякі види товарів можуть різко зростати);
- затримки, що пов'язані з оформленням замовлень;
- вірогідність рівномірного розподілу операцій на виробництві та вірогідність безперебійного обслуговування покупців;
- зведення до мінімуму простоїв виробництва через відсутність запасів та спрощення процесу управління виробництвом (створення запасів напівфабрикатів на різних стадіях виробничого процесу у кулінарних цехах).

Управління запасами вирішує два завдання:

- 1) визначення розміру запасу;
- 2) створення системи контролю за фактичним розміром запасу та своєчасним поповненням відповідно до встановленої норми.

Система контролю за станом запасів у супермаркеті — це система з фіксованою періодичністю замовлення. У цій системі контроль за станом запасів відбувається через рівні проміжки часу шляхом проведення інвентаризації залишків. За результатами перевірки складається замовлення на постачання нової партії товару. Розмір партії визначається різницею між передбачуваною нормою максимального товарного запасу та фактичним запасом. Ця система досить поширена, оскільки витрати від можливого дефіциту порівняно невеликі, витрати на розміщення замовлення та доставку теж незначні.

Під час визначення оптимального розміру партії необхідних товарів та оптимального режиму завезення використовують такі фактори:

- об'єм попиту (обороту);
- витрати на зберігання запасів;
- витрати на доставку товарів.

Логістика складів. Склади супермаркету виконують такі функції:

- тимчасове розміщення та зберігання матеріальних запасів;
- перетворення матеріальних потоків;
- забезпечення логістичного сервісу у системі обслуговування.

Склад супермаркету знаходиться на ділянці руху продукції виробничо-технічного призначення. Він обробляє 3 види матеріальних потоків: вхідний, вихідний та внутрішній.

Наявність вхідного потоку визначає необхідність розвантаження транспорту, перевірки якості та кількості вантажу, який надійшов. Вихідний потік визначає необхідність завантаження транспорту, а внутрішній — необхідність переміщення вантажу всередині складу.

Склад отримує товари від виробничих підприємств та здійснює такі операції: сортування, фасування, зберігання товарів. Товари на шляху до споживачів підлягають ручній або механічній обробці, проміжному складуванню та транспортуванню, що створює певний захист від кліматичних, механічних впливів тощо. Пакування необхідне для зниження складських і транспортних витрат та раціональної обробки товарів.

Сервісна логістика. Ця сфера логістики у роботі супермаркету достатньо розвинена і включає різноманітність послуг перед продажем товарів (роботи по формуванню товарних запасів, логістика запасів, складська логістика), послуги з продажу товарів (різноманітний асортимент, висока якість, забезпечення надійності постачання, можливість надання кредитів та інших форм оплати тощо) та послуги після продажу товарів (гарантійне обслуговування, обмін товарів, прийняття та роз'яснення скарг покупців).

Також проводяться різні акції щодо виграшу по номерах фіскальних чеків покупців, акції додаткових призів клієнтам, які зробили покупку на суму більше ніж 200 грн, і в кінці кожного року — розіграш головного призу — автомобіля, плити, музикального центру та багатьох інших призів.

Завдання

1. Описати місце і роль служби логістики у корпорації McDonald's, Alpha Management Gmb та кулінарному цеху супермаркету «BILLA», її функції та перспективи використання.

2. Описати матеріальні потоки (вхідні, внутрішні, вихідні), порівняти їх та виявити недоліки в організації руху матеріальних потоків.

3. Проаналізувати завдання, які вирішує кожна функціональна сфера логістики. Визначити потоки, якими управляють у функціональних підрозділах. Які концепції логістики використовуються? Зробити висновки щодо рівня застосування логістики.

4. Змодельовати логістичний ланцюг у закладі ресторанного господарства відповідно до теми магістерського проекту з погляду єдиної логістичної системи, де всі підсистеми закладу організовані відповідно до єдиної стратегії, обумовленою концепцією закладу.

Тема 3. ЗАКУПІВЕЛЬНА ЛОГІСТИКА

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА «ВИБІР ПОСТАЧАЛЬНИКА»

Зміст ситуаційної вправи №1

Робота з постачальником — важлива складова ресторанного бізнесу, і від того, за яким принципом його обирають, багато в чому залежить майбутнє закладу.

Відповідаючи на запитання про те, якими критеріями потрібно керуватися при виборі постачальника, ресторатори, насамперед, мають на увазі ціну і якість товару. Тим часом, існує ряд моментів, які нерідко залишаються поза полем зору рестораторів-початківців. Фахівці, які давно працюють у сфері ресторанного бізнесу (як ресторатори, так і постачальники), рекомендують враховувати, скільки років компанія працює на ринку, який сервіс вона надає, які додаткові послуги пропонує замовникові і навіть — наскільки глибоко компанія вивчає ринок і як часто інформує замовника про новинки. Великі компанії, що працюють з іноземним товаром, часто проводять навчальні семінари й майстри-класи для рестораторів.

Кожний заклад має декількох постачальників. Звичайно, ресторатору простіше співпрацювати з однією фірмою, яка б задовольняла всі запити. Проте великих компаній, які займаються комплексним постачанням, не так багато і вони, зазвичай, зацікавлені у великих замовленнях.

Деякі підприємці, які вперше відкривають свій заклад, вважають, що висока ціна на продукцію свідчить про високу якість. Це не завжди так. Існує чимало компаній, які пропонують якісний товар за порівняно невисоку ціну. Якість продукції доводиться перевіряти щодня, особливо м'ясо й рибу. Шеф-кухар перевіряє якість і відбраковує ті продукти, які йому не підходять. Часто трапляється, що на початку спільної роботи постачальники привозять продукцію гарної якості, але згодом вона стає все гіршою. Ось чому вибирати постачальника, орієнтуючись лише на якість, не можна.

Ресторан «Первак» компанії «XXI століття» м. Києва зарекомендував себе як один із лідерів серед столичних ресторанів, за що був неодноразово відзначений на міжнародних виставках «Ресторан ЕКС-

ПО» та фестивалів кулінарного мистецтва України. Він увійшов у п'ятірку найкращих ресторанів за якістю, сервісом обслуговування клієнтів в Україні. Ресторан «Первак» надає досить широкий асортимент вишуканої кулінарної продукції на будь-який стан, а також алкогольних напоїв та фірмової продукції.

Стратегія компанії «XXI століття» — подальший розвиток мережі ресторанів в інших містах України та бажання перейти на якісно нову форму постачання та сервісу обслуговування, виробництва.

Проблема: вибір фірм-партнерів із постачання м'ясними та рибними товарами. Менеджери компанії провели маркетингові дослідження ринку цієї продукції.

ТОВ «Компанія «РІКОН»

ТОВ «Компанія «РІКОН» здійснює торгівлю великими партіями та вроздріб:

- свіжомороженою рибою;
- рибним філе;
- морепродуктами;
- ікрою лосося та минтая;
- рибою в'яленою та пряного посолу;
- рибою копченою;
- яловичими напівфабрикатами;
- курячими м'ясопродуктами.

Якість товару підтверджується нормативними документами. Завантаження безкоштовне. Можлива доставка товарів.

Прямі поставки риби та морепродуктів: з Норвегії, Ісландії, Голландії, Канади, Іспанії, Аргентини, Країн Балтії, Росії тощо.

Компанія надає такі послуги:

• доставка риби мороженої та морепродуктів по Україні, Києву та Київській області;

- резервування товару згідно із заявкою покупця;
- розробка дилерської мережі;
- індивідуальний підхід до кожного покупця.

Асортимент та умови поставки наведено у табл. 3.1

Таблиця 3.1

АСОРТИМЕНТ ТА УМОВИ ПОСТАВКИ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КОМПАНІЯ «РІКОН»

№ пор.	Найменування товару	Країна-виробник	Вага ящика, кг	Ціна без ПДВ, грн		
				Більше т	До 1 т	
Риба морожена столових сортів						
	Камбала 25 — 30 см	Литва	20 (пласт)	7,00	7,10	7,20
	Хек (тушка) 150 — 250 г	Уругвай	30	11,40	11,45	11,50
	Хек (тушка) 150 — 250 г	Аргентина	Ваговий	11,50	11,60	11,70
	Хек (тушка) 250 — 350 г	Аргентина	Ваговий	11,80	11,90	12,00
	Хек (тушка) 300–500 г	Канада	10 блок	11,00	11,10	11,20
	Пилленгас н/р 1–3 кг	Україна	Мішок	7,90	7,95	8,00
	Нототенія (тушка) 200 г	Іспанія	Ваговий	12,10	12,15	12,20
	Аргентина б/г 300 г	Ісландія	30	9,80	9,90	10,00
	Гренадер (тушка, без шкіри) 100–300 г	Іспанія	Ваговий	12,80	12,85	12,90
	Масляна(саворин) тушка 300–600 г	Аргентина	Ваговий		12,80	
	Хокі (тушка) 500–800 г	Уругвай	Ваговий	11,30	11,40	
	Кальмар (тушка очищена)	Росія	22	13,00	13,05	13,10
Риба морожена для промислової переробки						
	Оседець 400	Норвегія	20	8,70	8,75	8,80
	Оседець 350 г січень 2007 р.	Норвегія	20	7,40	7,45	7,50
	Оседець 300–500 г грудень 2006 р.	Норвегія	20	6,20	6,25	6,30

Оседець 300 г грудень 2006 р.	Норвегія	20	6,20	6,25	6,30
Оседець 250 г листопад 2006 р.	Норвегія	20	5,20	5,25	5,30
Мойва 45 г	Ісландія	19,5	5,45	5,55	5,60
Кілька балтійська 8–12 см	Литва	30(3 · 10)	2,95	3,00	3,05
Салака 12–16 см	Естонія	30(3 · 10)	3,85	3,90	3,95
Салака 16 см	Естонія	30(3 · 10)	4,00	4,05	4,10
Салака 18 см	Швеція	1040	4,10	4,15	4,20
Ставрида б/г потрошена 800 г	Н. Зеландія	30		10,80	
Скумбрія 300–500 г	Норвегія	20		12,60	
Скумбрія 400–600 г	Шотландія	20	15,00	15,10	15,20
Скумбрія 400–600 г	Норвегія	20	15,50	15,60	15,70

Фірма постачальник «ТД Смачко» (smachko.com. ua)

Фірма «ТД Смачко» постачає рибні та м'ясні напівфабрикати (крабові палички, бургери, котлети, пельмені, биточки). Сучасна технологічна лінія дозволяє виготовляти продукцію високої якості. Виробництво базується на технології інтенсивної шокової заморозки.

Замовлення продукції здійснюється через Інтернет або за телефоном. Замовлення продукції — не менше 100 кг. Можлива доставка продукції.

Підприємство з переробки риби «Санта-Україна» (santa-ukraina.com.ua Регіон: Київ)

Підприємство з переробки риби «Санта-Україна» виробляє і реалізує таку продукцію: філе оселедців, філе оселедців з овочами, ікру мойви делікатесну, рольмопси, ролади тощо; ілюстрований каталог, опис, характеристика, прайс-лист, рецепти страв з продукцією «Санта-Бремор» надаються на сайті.

ООО «FOOD ISLAND/ ФУД АІЛЕНД»

Підприємство орієнтоване на випуск рибної продукції: риба, морепродукти, креветки, крабове м'ясо.

Вид діяльності: постачання високоякісної продукції в готелі, ресторани, кафе, бари.

Умови роботи: заявки приймаються з 9.00 до 18.00. Доставка на наступний день.

Додаткові послуги: підприємство орієнтоване на професіоналів у цьому напрямі.

Завдання

1. Проаналізувати потенційних постачальників за такими критеріями:
 - ◆ ціна продукції;
 - ◆ якість продукції;
 - ◆ надійність постачань (обов'язковість постачальника щодо термінів постачання, асортименту, якості);
 - ◆ умови платежу;
 - ◆ фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність;
 - ◆ можливість позапланових постачань.
2. Провести оптимізацію постачальників, розрахувавши їх рейтинг за критеріями та їх коефіцієнтом вагомості.
3. Обґрунтувати вибір постачальника м'ясних та рибних товарів.

Зміст ситуаційної вправи №2

Ресторан «Первак» упродовж року працював із такими постачальниками:

- молочно-жирових продуктів — ТОВ «Галактон», АТ «Веселий молочник», АТ «Алмаш»;
- м'ясної продукції — ТОВ «Ян», ООО «Равс», ПП «Нива»;
- риба та морепродукти — ТОВ «Джапан Корпарейшн», ПП «Гришин», «Меридіан»;
- кондитерських виробів — ПП «Десна», ПП «Лісова пісня», — ПП «Дюшес»;
- овочів, фруктів — ТОВ «Дари природи», АТ «Зелений гай», АТ «Авангард»;
- бакалія — «МегаМаркет», «Фуршет», «Метро»;
- вино — ТОВ «Преміумвін», ТОВ «Орландо», ПП «Марком»;
- спиртні напої — ТОВ «Долмарт», ТОВ «Арлекін», ТОВ «Олівер»;
- чай — ТОВ «JFK», ТОВ «Месмер», ООО «Ронефілд»;
- кава «Шу», «Molinary», «Esse»).

Обсяги постачань товарів за рік по ресторану «Первак» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

ОБСЯГИ ПОСТАЧАТЬ ТОВАРІВ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ У РЕСТОРАН «ПЕРВАК»

Постачальники	Обсяги постачань товарів, тис. грн			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
ТОВ «Галактон»	2350	1890	3540	2790
АТ «Веселий молочник»	3400	3800	6000	7000
АТ «Алмаш»	690	580	1050	670
ТОВ «Ян»	4580	4090	3470	3280
ООО «Равс»	8900	6800	6500	300
ПП «Нива»	1240	1500	1400	1360
ТОВ «Джапан Корпарейшн»	5600	8700	8300	15 000
ПП «Гришин»	2300	2500	8900	2100
«Меридіан»	480	510	630	520
ТОВ «Дари природи»	1300	1400	1500	1200
ТОВ «Долмарт»	13 200	13 600	13 100	12 100
ТОВ «Преміумвін»	7600	1200	890	1400
ТОВ «Арлекін»	1050	890	950	1300
ТОВ «JFK»	900	950	870	350
«Molinary»	890	1300	1450	800

Завдання

1. Провести ABC та XYZ-аналіз диференціації постачальників за обсягами постачань та побудувати матрицю ABC-XYZ.

2. Розробити практичні рекомендації щодо організації подальшої співпраці з постачальниками товарів, використовуючи результати проведеного аналізу.

Тема 4. ЛОГІСТИКА ЗАПАСІВ

КЕЙС «ЛОГІСТИКА ПІД ЧАС СКЛАДСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ»

Зміст ситуаційної справи №1

Ринок ресторанних постачальників почав активно формуватися років вісім тому. «Якщо ресторан працює з великою кількістю дрібних постачальників, у нього миттєво збільшуються витрати», — зазначає керівник групи «Столичні ресторани». «У них постійно виникають проблеми: то рис закінчився, то цукор, то перебої із транспортом. Ресторатори, які навчилися на своїх помилках, хочуть мати справу з декількома великими компаніями, у яких уже відпрацьовані всі схеми постачання і перебоїв майже не буває». Так, у «Столичні ресторани» (у групу входить дев'ять закладів) алкоголь постачають усього сім великих постачальників і ще вісім компаній привозять продукти. Директор кожного закладу може відмовитися від постачальника, якщо його не влаштовує якість, і йому запропонують альтернативний варіант. Наприклад, томати, які завозять у європейські ресторани, не влаштовують шеф-кухарів закладів зі східною кухнею.

Для багатьох компанія HoReCa — давно вже не просто набір букв. Аббревіатура, що розшифровується як «Hotels, Restaurants, Cafes», означає перспективний канал збуту для закладів ресторанного господарства.

HoReCa розвивається бурхливими темпами. Тільки в Москві налічується від 3 до 10 тис. закладів, включаючи заклади таких великих мереж, як «Ростик'с», McDonald's та ін. Між постачальниками йде гостра конкурентна боротьба за HoReCa, оскільки вони дуже відрізняються щодо організації й технології продажів, які існують.

Компанія HoReCa мотивує рестораторів низькими цінами або унікальністю асортиментів на відміну від оптовиків, які включають в асортименти тільки те, що їм вигідно. Ніхто не тримає на складі, наприклад, до трьохсот найменувань спецій. «Навряд чи вони будуть замовляти ванільну паличку, що коштує \$1000 за кілограм, до того ж

має невеликий строк зберігання. Багато рестораторів дивуються, що в компанії HoReCa є те, чого немає в їхніх постачальників. «Такі асортименти — насолода для кухаря, якому більше не потрібно ніде шукати шафран або цю саму ванільну паличку,» — розповідає керівник групи «Столичні ресторани».

Ще один важливий момент — упаковка. На відміну від роздрібною торгівлі вона може не бути гарною і яскравою, але обов'язково — зручною. Ресторану не потрібна розфасовка по півкілограма, як у роздріб, або по 50 кг, як для оптовиків. Закладу ресторанного господарства потрібні, наприклад, упаковки для макаронів по 5–10 кг, до того ж у спеціальних мішечках зі зручною ручкою. Крім того, гарний постачальник повинен бути готовим у будь-який момент «розбити коробки». Тобто, якщо в упаковці, скажімо, 12 кг дорогої риби, а закладу стільки не потрібно, то треба йти назустріч клієнтові. Ще кілька років назад постачальники на такі умови не погоджувалися.

Сьогодні багато кафе й ресторанів із задоволенням отримують від постачальника в подарунок фірмові попільниці, келихи, серветниці й інші предмети, які до вподоби споживачеві. Коштують ці дрібнички недорого, проте забезпечують рекламу. Виняток становлять заклади вищого класу, які не визнають чужої атрибутики у своїх залах.

В Україні створено підрозділ «UKRPRODUCT Logistics». Компанія має 7 розподільних регіональних складів із сухими і холодильними камерами у таких містах України: Київ, Донецьк, Дніпропетровськ, Житомир, Львів, Миколаїв, Тернопіль. За кожним із регіональних складів закріплено машини марок ГАЗ і ЗІЛ невеликої вантажопідйомності, які здійснюють постачання товарів у містах та населених пунктах.

Виробничо-складський комплекс у Львові розмістився в одній будівлі, що включає склад і дві виробничі лінії з виготовлення рибних і м'ясних напівфабрикатів. Склад загальною площею 2650 м² знаходиться в центрі будівлі на мінімальній відстані від виробничих ліній і має склад сухого зберігання місткістю 1052 палетомісць, холодильник на 400 палетомісць (температура зберігання від +1 до +4 °С) і морозильну камеру на 1300 палетомісць (від -18 до -24 °С). Також компанія використовує окрему будівлю місткістю 1000 палетомісць для зберігання пакувальних матеріалів.

Склад оснащений електричними штабелерами, здатними підняти вантаж вагою до 1500 кг на висоту до 7 м і електричними візками, що використовуються для збору замовлень і їх переміщення у зону відвантаження.

ВСК функціонує в цілодобовому режимі — 7 днів на тиждень. Для всіх співробітників складу встановлений 12-годинний робочий день при позмінному графіку роботи (два дні робочих, два — вихідних). Денна зміна — 30 осіб, нічна — майже вдвічі менше — 16.

Обов'язки нічних змін, як правило, зводяться до обслуговування замовлень ресторанів і виробничих ліній, отримання продукції з виробництва і здійснення відвантажень на експорт. Обов'язками денних змін є приймання продукції і відвантаження замовлень, зібраних нічною зміною.

Приймання продукції. Під час приймання продукції кожную машину перевіряє координатор, звертаючи особливу увагу на зовнішній вигляд продукції і цілісність упаковки. Оскільки для деяких видів продукції важливо враховувати їхню температуру, то компанією були складені норми температури для замороженої і охолодженої продукції. Наприклад, для заморожених товарів температура повинна бути не вище -8°C .

Хоча вся продукція має ветеринарні свідоцтва і сертифікати відповідності, існує список товарів, приймання яких проводиться у присутності представника служби контролю якості (лабораторії). Він бере участь в огляді і робить забір проб для аналізу.

Остаточне приймання товару за кількістю проводить координатор, він також заносить дані в контрольний лист. Після звірки контрольного листа і отримання дозволу від служби контролю якості здійснюється оформлення документів на товар і внесення їх в інформаційну систему.

Управління запасами. На складі 3 рази на тиждень складається спеціальний звіт по всій товарній номенклатурі складу. У ньому ключовими параметрами для менеджерів групи є продажі за тиждень і рівень запасу. Оцінка достатності поточного рівня запасу проводиться за допомогою значень мінімального, оптимального і максимального рівнів запасу. Якщо рівень запасу нижчий за мінімальне значення, то в обов'язковому порядку проводиться допостачання. Питання лише в тому, скільки замовити. Бажано, щоб на момент наступного звіту запас опинився в допустимому інтервалі.

У деяких випадках висновок про необхідність дозамовлення можна зробити, спираючись на дані про продажі за попередній тиждень і залишки на складі певних видів продукції.

Проаналізувавши у такий спосіб залишки по всій номенклатурі, менеджери матеріальної групи формують замовлення і розклад прибутків на тиждень вперед. Потім, отримавши на основі замовлення від закладів складається розклад відправлень і графік роботи співробітників.

Управління замовленнями і відвантаження продукції. На складі існує відділ по роботі з клієнтами, який двічі на тиждень приймає від закладів ресторанного господарства замовлення на постачання продукції. Окрім функцій прийому і обробки замовлень цей відділ відповідає за підтримку одноманітності товарної номенклатури, а також складання розкладів прибуття і відправлень.

Усі замовлення поділяють на групи за датою доставки і клієнтами, що подали заявки. На заявці позначається дата одного замовлення, після чого здійснюється перевірка на відповідність об'єму кузовів наявних автомобілів. У разі потреби замовлення коректується. Далі його відправляють у заклад на підтвердження, в ході якого клієнт може внести до замовлення зміни. Після закінчення процедури узгодження остаточно сформоване замовлення потрапляє на склад, де його і збирають. Зазвичай цей процес збирання закінчується хвилин за 30–40 до подання машини. За цей час здійснюється перевірка комплектності замовлення, що дозволяє уникнути нестач і надлишків товару при відвантаженні.

Перед відвантаженням товару проводиться перевірка його температури, і лише після цього товар завантажують в кузов автомобіля. Оформлюють супровідні документи (ветеринарне свідоцтво, посвідчення якості тощо), завіряють накладні печатками і підписами. Після цього машину зважують.

«UKRPRODUCT Logistics» має власний парк автомобілів, що складається з 15 машин, за допомогою яких постачає продукцію в заклади ресторанного господарства сусідніх областей.

Завдання

1. Визначте роль і місце ресторанних постачальників та складу в логістичній системі закладів ресторанного господарства.

2. У чому ефективність співпраці закладів ресторанного господарства із компанією «Hotels, Restaurants, Cafes» (HoReCa): умови, переваги та можливі недоліки?

3. Охарактеризуйте основні елементи системи складування у компанії «UKRPRODUCT Logistics».

4. Побудуйте схему логістичного процесу на складі «UKRPRODUCT Logistics» у м. Львові (зобразіть графічно).

5. Які логістичні послуги надаються складом? Які логістичні послуги ви пропонуєте? Обґрунтуйте.

6. Розробіть стратегію розвитку складу у закладах ресторанного господарства.

Зміст ситуаційної вправи №2

Компанія «UKRPRODUCT Logistics» у м. Львові, яка займається оптовим постачанням закладів ресторанного господарства, ухвалила рішення розширити торговий асортимент продукції, що має призвести до підвищення конкурентоспроможності компанії, і як наслідок — до закріплення позицій на ринку. Однак вільних фінансових коштів, а також складських площ недостатньо. Перед відділом логістики постав-

лене завдання — передивитися методи контролю товарних запасів з метою можливого вивільнення складських площ, а також грошових коштів, «заморожених» у зайвих запасах.

Асортимент товарів компанії, а також середньорічні запаси і щоквартальні обсяги продажу по кожній товарній позиції надано в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

**ЗАПАСИ ТА ОБСЯГИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ
У КОМПАНІЇ «UKRPRODUCT LOGISTICS» У М. ЛЬВОВІ**

№ позиції	Середньорічний запас по позиції, тис. грн	Реалізація за:			
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Риба та морепродукти	13 590	2900	3140	3300	3200
М'ясо та м'ясопродукти	9870	2600	2500	2700	2350
Вино	6050	1770	850	560	2280
Соки	630	90	130	170	140
Крупи	370	80	40	50	70
Чай	50	15	30	30	15
Кава	520	90	80	100	90
Борошно	140	20	30	80	40
Цукор	450	90	80	60	90
Молокопродукти	990	310	330	300	320
Овочі	1310	300	550	390	570
Спеції	580	100	110	90	100
Фрукти	690	130	180	150	190
Пиво	890	150	240	240	210
Кондитерська сировина	1700	530	580	420	470

Завдання

1. Провести ABC-аналіз асортименту товарів (табл. 4.1) з урахуванням частки запасів по кожній позиції в загальному обсязі запасів та зробити рекомендації з приводу управління запасами для різних груп товарів.

2. Провести XYZ-аналіз для поділу товарів на групи з урахуванням ступеня нерівномірності попиту по кожній асортиментній позиції і побудувати графік.

3. Зробити висновки і пропозиції.

Тема 5. ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА

КЕЙС «РОЗВИТОК БІЗНЕСУ:
НОВИЙ СОЮЗ — РЕСТОРАН І ТРАНСПОРТНА КОМПАНІЯ»

Зміст ситуаційної вправи №1

Однією з послуг, що найбільш динамічно розвивається, залишається доставка обідів у офіси. Сьогодні інвестиційну привабливість має створення мережі з доставки готових страв, напівфабрикатів, а не відкриття окремих невеликих закладів.

Зараз уже можна говорити про стандартизацію послуг з доставки, що регламентує час доставки їжі, наявність розширеного меню (у тому числі для постачальників піци), додаткових послуг, системи знижок.

Логістичний підхід до ведення бізнесу створює передумови його розвитку. Наявність власної клієнтської бази є показником професійного підходу до ведення бізнесу. Робота із клієнтською базою (адреса, телефон, смакові переваги, частота замовлення) дозволяє скоротити час прийняття замовлення у постійних клієнтів компанії, а також оперативно реагувати на зміну кон'юнктури ринку.

За даними компанії «Гетьман фуршет» (однієї з основних учасників ринку кейтерингових послуг), послугами з доставки обідів в офіс скористалися хоча б один раз близько третини київських компаній. Приблизно в 27% столичних офісів харчування співробітників (організоване або самостійне) оплачується компанією. Водночас, 20% компаній-замовників з організованого харчування для свого персоналу вибирають оператора самі, однак плата за обіди вираховується із зарплати співробітників.

За даними цієї компанії, стабільно високим попитом користуються послуги з доставки обідів у нижній ціновій категорії. Цей напрямок діяльності забезпечує фірмам по доставці готової їжі до 85% прибутку.

Щоб організувати такий бізнес, досить інвестицій у розмірі \$ 5–10 тис. Цієї суми буде цілком достатньо для закупівлі продуктів, мінімального набору устаткування, організації логістики й залучення персоналу, що здійснює прямі продажі.

Директор з маркетингу й продажів компанії «Гетьман фуршет» вважає, що майбутнє по доставці обідів в офіс за великими кейтеринговими операторами. Більші виробничі потужності, відпрацьовані технології, високий професійний рівень персоналу, орієнтованість на клієнта, власна служба доставки дозволяють великим операторам контролювати витрати й пропонувати клієнтові різноманітні асортименти за помірні кошти. Із зростанням конкуренції вони витиснуть маленькі компанії.

Доставка їжі з ресторанів силами транспортних компаній як спільний бізнес зародилася порівняно недавно. Серед найбільш відомих торговельних марок — «Ресторанне таксі». Зазвичай, комісійна винагорода компаній, що займаються розвезенням їжі з ресторанів, становить 30–35%. Обов'язкова умова їхньої роботи — рівномірне завантаження замовленнями протягом робочого часу.

За словами бренд-менеджера компанії «Ресторанне таксі», завдання спеціалізованих компаній — побудувати свою роботу так, щоб вона виявилася незамінною для ресторанів. Компанія випускає власний журнал «Меню «Ресторанного Таксі», де публікуються меню ресторанів. Компанія «Ресторанне таксі» пропонує меню 18 ресторанів і заявляє про намір і надалі збільшувати число ресторанів серед своїх клієнтів.

Завдання

1. Визначте роль і місце транспортних компаній у логістичній системі закладів ресторанного господарства.

2. Охарактеризуйте основні елементи логістики в компанії «Гетьман фуршет».

3. Побудуйте схему логістичного процесу компанії «Ресторанне таксі» (зобразіть графічно).

4. Визначте параметри окремих логістичних процесів та розробіть пропозиції з їх удосконалення.

5. Які логістичні послуги надаються транспортною компанією? Які логістичні послуги ви пропонуєте? Обґрунтуйте.

6. Розробіть стратегію розвитку закладу ресторанного господарства, що планує надавати послуги з доставки обідів в офіси.

Для цього з практичної точки зору для закладів ресторанного господарства можна запропонувати:

1. Визначити споживачів продукції та скласти картку споживача: виділити постійних споживачів, сезонних і тимчасових.

2. Визначити добовий обсяг поставчань продукції.

3. Скласти карту дислокації споживачів: цей етап виконується за допомогою карти міста, на яку наносяться координати ЗРГ, споживачів й автотранспортного підприємства, яке його обслуговує.

4. Визначити відстані перевезення замовлень. Обґрунтувати середню відстань перевезення продукції із ЗРГ до споживача.

5. Згрупувати споживачів по напрямках і обсягу замовлень, скласти картограми.

6. Обґрунтувати і вибрати тип транспорту для перевезення продукції: вибору типу транспорту має передувати ретельний аналіз характеру й умов перевезень.

7. Розрахувати раціональний маршрут: зробити вибір на користь маятникової чи кільцевої схеми руху.

8. Скласти графік доставки продукції, узгодивши його зі споживачем і розробити показники економічного стимулювання працівників, які беруть участь у цьому процесі.

Зміст ситуаційної вправи №2

Оптимізувати доставку продукції кондитерського цеху у школи та дитячі садки прилеглого району, за умови, що підприємство має власний автомобіль, який може вмістити 2000 виробів одночасно, а продуктивність кондитерського цеху складає 20000 виробів за добу. Угоди кондитерського цеху про доставку кондитерських виробів укладено зі школами та дитсадками даного району.

Потребу закладів у продукції кондитерського цеху наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

ПОТРЕБИ ШКОЛ ТА ДИТЯЧИХ САДКІВ У КОНДИТЕРСЬКІЙ ПРОДУКЦІЇ

№ пор.	Назва закладу	Потреба у кондитерських výroбах, шт.
1	Школа №1	2000
2	Школа №2	3000
3	Школа №3	2000
4	Школа №4	2000
5	Школа №5	2000
6	Ліцей «Престиж»	4000
7	Гімназія	2000
8	Дитсадок «Дюймовочка»	500
9	Дитсадок «Дзвіночок»	500
10	Дитсадок «Світлячок»	400
11	Дитсадок «Малюк»	600
12	Дитсадок «Райдуга»	550
13	Дитсадок «Росинка»	450

Завдання

1. Проаналізувати схеми доставки кондитерських виробів (маятникова і кільцева) у школи та дитячі садки та назвати можливі варіанти.

2. Скласти схему зони обслуговування кондитерського цеху (КЦ), у якій зазначити місця розташування закладів доставки, а також відстані від них до КЦ і відстані між самими закладами.

3. Обґрунтувати маятникову схему доставки та вирішити проблему зворотних порожніх рейсів транспорту.

4. Визначити кількість автомобілів на маятниковому маршруті (скористатися алгоритмом, наведеним нижче у довідковій інформації).

5. Визначити оптимальний кільцевий маршрут, користуючись картосхемами розміщення пунктів.

6. Розробити та обґрунтувати найкращу схему забезпечення шкіл і дитячих садків кондитерськими виробами.

Довідкова інформація

Алгоритм визначення кількості автомобілів на маятниковому маршруті

- Відстань переведення з вантажем та без нього
 $I_{\text{ГД}} = I_{\text{БГ}}, = 15 \text{ км};$
- статистичний коефіцієнт використання вантажопідйомності
 $\kappa_{\text{ст}} = 0,8;$
- час простою під завантаженням і розвантаженням
 $t_{\text{з-р}} = 30 \text{ хв.};$
- технічна швидкість
 $V_{\text{Т}} = 25 \text{ км/час};$
- час роботи автомобіля на маршруті
 $T_{\text{м}} = 8,5 \text{ год.}$

1. Визначення часу обороту автомобіля на маршруті:

$$T = 2 \cdot I_{\text{ГР}} / V_{\text{Т}} = 2 \cdot 15 / 25 = 1,7$$

2. Визначення числа оборотів автомобіля на маршруті:

$$n_0 = T_{\text{м}} / T_0 = 8,4 / 1,7 = 5,0$$

3. Розрахунок кількості вантажу, який може перевезти автомобіль за день:

$$Q_{\text{сум}} = q \cdot \kappa \cdot n_0 = 2000 \cdot 0,8 \cdot 5 = 8000 \text{ тис.}$$

4. Розрахунок необхідної кількості автомобілів для перевезення 16000 шт:

$$A_{\text{н}} = Q / Q_{\text{сум}} = 16\ 000 / 8000 = 2$$

5. При цьому коефіцієнт використання пробігу складає:

$$K_{un} = I_{гр}/(1 \text{ гр} + I_{бр}) = 15/(15 + 15) = 0,5.$$

Тема 6. ВИРОБНИЧА ЛОГІСТИКА

КЕЙС «ЛОГІСТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА»

Ситуаційна вправа № 1

Відомий ресторатор одного столичного ресторану приділяє особливу увагу меню закладу ресторанного господарства. Він стверджує, що при розробленні меню необхідно дотримуватися золотого правила:

**«Меню повинно пропонувати тільки те,
чого бажають клієнти»**

Меню — це:

- важливий засіб інформації;
- інструмент реклами й продажу;
- гарна пам'ятка для клієнта;
- джерело ресторанних пропозицій;
- робоча програма закладу.

Меню повинно:

- інформувати;
- допомагати продавати;
- привертати увагу;
- пропонувати різні варіанти;
- відбивати стиль ресторану;
- задовольняти клієнтів;
- викликати у клієнтів зацікавленість, переконувати.

Які ж страви повинні ввійти в меню?

Багато ресторанів в усьому світі користуються класифікацією, відповідно до якої всі страви можна розділити на чотири групи за ступенем їхньої популярності й рентабельності (табл. 6.1).

Таблиця 6.1.

КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАВ

Страви «Улюблені ковзани»	Страви «Зірки»
<i>Лідери збитків</i>	<i>Переможці</i>
<i>Традиційні страви:</i> добре відомі; легко продаються; прості в приготуванні; розраховані на середній смак	<i>Новаторські страви:</i> дуже привабливі, але такими стають не відразу (варто залучати до них увагу та рекламувати); вимагають пояснень, але викликають зацікавленість; складні в приготуванні
<i>Результати</i> Не дуже задоволені клієнти Низький прибуток Великий ризик	<i>Результати</i> Дуже задоволені клієнти Високий прибуток
Страви «Бездомні собаки»	Страви «Загадки»
<i>Невдахи-страви</i>	<i>Ризиковані страви</i>
<i>Традиційні страви:</i> не дуже привабливі; маловідомі і підозрілі; важко продаються; прості в приготуванні, довго зберігаються	<i>Нетрадиційні страви:</i> лікувально-профілактичні або дієтичні страви; непопулярні; важко продаються, але здаються фантастичними деяким клієнтам
<i>Результати</i> Не дуже задоволені клієнти Низька собівартість, отже, низька ціна й середній прибуток	<i>Результати</i> Мало клієнтів їх замовляють, але вони залишаються дуже задоволені Гарний прибуток

Ресторатор рекомендує звернути увагу на те, що якщо гостям, які вибирають традиційну страву, що зустрічається в багатьох ресторанах, не приділяти уваги, то вони будуть оцінювати її й порівнювати за смаком з тією, що вже десь куштували. Залежно від результатів цього порівняння серед знайомих вашого відвідувача буде поширюватися або позитивна або негативна інформація про ваш заклад. Але такого бути не повинно! Кожний гість повинен іти від вас задоволеним. Для цього потрібна вміла індивідуальна робота із клієнтом (розмова, прояв розуміння, чуйності тощо). І тоді клієнт швидше запам'ятає атмосферу й затишок вашого закладу, ніж смак традиційної страви. Йому вже не знадобиться порівнювати вас із будь-ким. Тому ресторатор радить включати в меню якнайбільше страв, що не зустрічаються в інших за-

кладах. Крім цього, необхідно пам'ятати, що клієнти, які рідко відвідують заклад, виявляють цікавість до страв та ідей, які пропонувалися іншим гостям.

Залежно від специфіки й розташування закладу вибирається співвідношення страв у меню. Якщо це заклад швидкого обслуговування, то можна включити в меню (із 30 страв) 90% «улюблених ковзанів» (20 страв) і «бездомних собак» (7 страв), унікальних складних страв, тобто «зірок» і «загадок», лише 3. Якщо ж заклад — ресторан високого класу, необхідно віддавати перевагу «зіркам» і «загадкам».

Наприклад, якщо ресторан розташований в центрі міста, і його відвідують вимогливі клієнти, тоді можливий такий набір страв у меню (табл. 6.2 і 6.3).

Таблиця 6.2

ІТАЛІЙСЬКА КУХНЯ

Улюблені ковзани	Зірки
Салат по-капрійськи Спагетті «Карбонара» Лазання по-болонськи Телятина «Піццаіла» Баклажани «Парміджано» Морозиво Салат зі свіжих фруктів Торти ресторану	Рулєт з лосося з козячим сиром Салат із квасолі з рукколою і омарами Горщечок з білими грибами й трюфелями Свіжа полуниця, фламбована в коньяку, з ванільним морозивом Пиріг з яблук з гарячим кремом Гарячі фірмові десерти
Бездомні собаки	Загадки
Асорті з ковбасних виробів Феттучини з рагу Зап'яканка по-болонськи Асорті з відвареного м'яса Ескалоп із червоним вином Смажена телятина Крем-карамель	Курачий бульйон із гребінцями й фуагра Креветки, фаршировані шпинатом Фарширована свиняча гомілка з рагу із виноградних равликів Пюре з авокадо с темпурою з устриць і кульками з баклажанів Суфле з раків у соусі з фенхеля із гребінцями Гарячі страви із дорогих видів сирів

РОСІЙСЬКА КУХНЯ

Улюблені ковзани	Зірки
Млинці з ікрою Відварний язик з хроном Салат «Олів'є» Юшка Котлети по-київськи	Стерлядь без кісток, фарширована мусом із креветок, з буряковим соусом і свіжим імбиром Суфле з річкових раків у соусі зі слабосоленого лосося із запеченими огірками й баклажанною ікрою Рибний бульйон з м'ясом далекосхідних крабів, смаженою курячою печінкою й картопляними кульками Медальйони зі свіжого вугра, мариновані в горілці, з теплим мусом із гребінців у соусі з лисичок з пасерованим часником
Бездомні собаки	Загадки
Запечена теляча корейка «Граф Орлов» Фаршироване бараняче сі- дло з овочевим рататуєм	Запечений картопляний пиріг із грибами Фарширований курячий рулет із чорносливом і соусом з кураги Пісні страви

Такий підхід гарантує прибуток і дає можливість задовольнити потреби клієнтів.

Завдання

1. Проаналізувати існуюче меню закладу та поділити його на групи за ступенем популярності й рентабельності.
2. Яким чином ви збираєтеся домогтися рівноваги в меню? Скільки «зірок» і «бездомних собак» буде в ньому?
3. Якщо ви не зовсім згодні із запропонованою вам класифікацією страв, подумайте, як можна використати її для поліпшення фінансового становища закладу.
4. Провести ABC-XYZ аналіз виробничої програми закладу, визначити страви меню, що є прибутковими для закладу, а також ті, що не є рентабельними.
5. Розробити концепцію формування асортименту страв у меню.
6. Провести оптимізацію технологічного процесу, спроектувати логістику виробництва або оптимізувати виробничий процес.
7. Узгодити виробничі процеси із сервісом обслуговування, збутом, плануванням діяльності закладу.

Ситуаційна вправа №2

Маркетолог ресторанного бізнесу вважає, що «Продавати потрібно ідеї й пропозиції, а не просто їжу».

Меню, оформлене непродумано й нецікаво, не може управляти вибором клієнтів — вони просто не сприймають його. Тоді офіціантів завжди будуть запитувати: «Що б Ви могли порадити?». А якщо й офіціанти недостатньо професійні, успіху не досягти. Оскільки меню до того ж є основою, на якій базується вся діяльність закладу, то важливе завдання — прив'язати до обраних страв інші спокуси меню.

Вважається, що правильною є ідея «багатої їжі»: «У нас все смачно, і гість повинен бути ситим після повноцінного обіду». Тому часто гостеві пропонують набір страв (комплексне меню): закуску, першу та другу страви.

Необхідно ж зробити так, щоб клієнт вибрав одну основну страву, що ви йому запропонуєте і яка, на вашу думку, йому обов'язково сподобається. Тоді в нього залишаться гарні спогади про ваш заклад. До цієї страви можна додавати закуски, першу або другу страву, не забуваючи, що гість не повинен піти без смачного десерту. Важливо, щоб офіціант був дуже впевнений у собі, тоді у гостя не буде сумнівів, що запропоновану страву він вибрав сам.

Який стиль потрібно використати при оформленні меню? Якими словами найкраще описувати страви?

Потрібно використовувати стиль, властивий цьому закладу:

- у ресторанах fast food застосовують багато фотографій і символічних слів;
- у піцерії назви страв повинні бути якомога коротшими;
- трактиру необхідний простий, серцевий і «заспокійливий» стиль;
- традиційний ресторан повинен пропонувати меню, що буде допомагати клієнтові, а не бентежити його;
- «діловий» ресторан повинен використати меню, яке б викликало зацікавленість у клієнта;
- ідеальний ресторан повинен мати меню, зрозуміле для клієнта, пробуджувати фантазію, перетворювати процес прийняття їжі в особливу подію.

Необхідно також дотримуватися таких 10 правил:

1. Не слід бентежити гостя, називаючи різні способи приготування страв (на пару, у печі, гриль тощо).

2. Не пропонувати лише страви варені, приготовлені на грилі або смажені. Завжди намагатися відчувати бажання клієнта.

3. Не забувати, що їжа без неїстівних частин (без кісток, шкіри тощо) завжди здається більш смачною.

4. Надавати можливість гостю робити вибір з асортименту гарячих і холодних страв, щоб він міг подумки перенестися від тропіків до Північного полюса.

5. Під час великих свят пропонувати особливі страви: млинці — на Масницю, ягня — на Великдень, індичку — на Різдво.

6. Потрібно турбуватися про відвідувачів закладу (особливе меню на кожне свято — Різдво, 8 Березня, Свято закоханих та ін.), піднімаючи популярність закладу.

7. Потрібно дивувати клієнта: пропонувати нові соуси, страви або нові способи подавання страв. Постійні клієнти також хочуть сюрпризів!

8. Постійно оновлювати або міняти меню: створювати різні меню — на сніданок, вечерю, річницю шлюбу, день народження, з нагоди одержання диплома, для ласунів тощо.

9. Звертати увагу на дітей: діти бажають та вимагають свого меню. Тому потрібно розробляти меню для дітей — і це порадує їхніх батьків.

10. Особливу увагу слід приділяти десерту: якщо гість не замовляє десерт, то, швидше за все, він не дуже задоволений і хоче якнайшвидше піти.

Маркетолог вважає, що варто також вибрати свій стиль поводження, поступово створюючи історію свого закладу й свого меню. Він пропонує різні варіанти рішень, які можуть допомогти провести маркетинг і вберегти від можливих помилок у майбутньому.

Стиль меню

1. Так (*маркетинговий підхід*). Меню повинне враховувати категорію клієнтів.

2. Ні (*те, чого не слід робити*). У меню потрібно включати звичайні страви

Ціни

1. Так. Необхідно встановлювати ціни, що спонукають клієнтів замовляти аперитив і десерт.

2. Ні. Ціни залежать лише від вартості продуктів і послуг.

Вартість страв

1. Так. Вартість страви залежить від вартості не лише продуктів, але й додаткових елементів, необхідних для цієї страви.

2. Ні. Важливо скорочувати свої витрати, тому ті, хто замовляє піцу, можуть обійтися й паперовою серветкою.

Ціни в меню

1. Так. Оскільки клієнти — люди дуже різні, то важливо, щоб меню було «еластичним» — з різними цінами й декількома варіантами страв (обід, вечеря, робочі дні, субота, неділя).

2. Ні. Всі клієнти однакові: не треба диференціювати ціни! Ресторан з гарною репутацією повинен вказувати ту саму ціну на однакові послуги, що й пропонують різним людям.

Спеціальні прохання

1. Так. «Звичайно, ми можемо подати Вам рис без соусу, але якщо Ви бажаєте чогось смачного, ми можемо запропонувати домашню випічку з маслом або дуже свіжу камбалу, приготовлену на парі».

2. Ні. «Рису... Звичайно, але на його приготування потрібно принаймні півгодини. А в нас у меню є інша страва, я б міг Вам її принести».

Поки приймається замовлення

1. Так. «Поки Ви чекаєте, чи можу я запропонувати аперитив? Наш шеф готує апетитні міні-закуси, які через хвилину будуть у Вас на столі».

2. Ні. «Хочете закуски чи відразу першу страву?»

Вино

1. Так. «Якщо Ви любите молоді вина, то в нас є провина, які особисто вибирав хазяїн. Ми їх подаємо порціями або, якщо бажаєте, у графині. Але якщо Ви віддаєте перевагу класичним винам, то в нас є винна карта».

2. Ні. Найпоширеніші варіанти:

- Біле або червоне вино?
- Хочете ігристе вино або звичайне?
- Пропонуємо нашу карту вин.

Персонал

1. Так. Варто приймати на роботу висококваліфікованих робітників, які можуть забезпечити відповідне виробництво та обслуговування.

2. Ні. Потрібно скорочувати вартість робочої сили.

Закупівлі

1. Так. Закупівлі залежать від можливостей ринку і забезпечують успіх страв.

2. Ні. Закупівлі варто робити тоді, коли є можливість купувати продукти за більш вигідною ціною.

Бюджет

1. Так. Бюджет залежить від багатьох факторів. Він повинен розроблятися на основі маркетингу.

2. Ні. Бюджет повинен передбачати прибуток приблизно 20 %.

Реклама

1. Так. Реклама повинна надавати можливим клієнтам інформацію про їжу й обслуговування в ресторані, про напрямок кухні.

2. Ні. Реклама повинна повідомляти клієнтам про структуру ресторану, його ціни.

Маркетинг

1. Так. Маркетинг повинен визначати очікування можливих клієнтів і потреби реальних клієнтів.
2. Ні. Маркетинг спрямований на те, щоб побільше продати, й щоб з'ясувати ставлення клієнтів до пропонованих послуг.

Зауваження клієнтів

1. Так. «Ви маєте рацію, це хороша ідея, спробуємо зробити так, як Ви пропонуєте. Якщо Ви прийдете до нас знову, Ви побачите зміни».

2. Ні. «Ми краще зробити не можемо. Сьогодні багато роботи, зачекайте».

При виборі предметів для обслуговування слід враховувати:

- вибирати посуд, столові набори, скатертини необхідно відповідно до загального стилю та атмосфери закладу, уподобань клієнтів, меню тощо;
- спочатку потрібно вибрати щось одне, що відповідає ідеї закладу (наприклад, скатертини), і від них надалі відштовхуватися, намагаючись виявити індивідуальність і не боятись бути занадто оригінальним;
- пропозиція предметів сервірування сьогодні велика, але необхідно пам'ятати, що найдорожче чи престижне — це не завжди найкраще для закладу.

Необхідно запам'ятати 10 правил відмінного *mise en place*:

1. Вибирати предмети сервірування тоді, коли оформляється інтер'єр.
2. Стежити за відповідністю між *mise en place* і стилем закладу та намагатися додати щось своє, неординарне.
3. Передбачати незвичайні вертикальні та вузькі (якщо столики невеликі) або горизонтальні і широкі (у протилежному випадку) композиції, цікаві елементи для столів, все те, що буде сприяти продажу.
4. Обов'язково бути оригінальними.
5. Скрізь відтворювати логотип закладу.
6. Ніколи не відмовлятися від функціонального посуду.
7. Вибирати міцний посуд.
8. При виборі столових наборів враховувати, що нержавіюча сталь краща за срібло: столові набори — це лише інструменти, якими користуються гості.
9. Уникати комплектів посуду, краще вибирати оптимальні тарілки для кожної страви.
10. Кришталеві склянки завжди краще, але щодо міцності та низької ціни, слід звернути увагу на скло, яке не б'ється, тим більше що його вибір дуже великий.

Якщо проектується спеціалізований заклад, то усі складові інтер'єру і аксесуарів повинні підкреслювати його особливості. Напри-

клад, у рибному ресторані тарілки можуть бути декоровані малюнками, що нагадують море.

Необхідно пам'ятати, що при прагненні до найвищого рівня, боротьбі за високі оцінки гастрономічних критиків слід не лише задовольняти бажання й очікування клієнтів, але й постійно дивувати їх.

Завдання

1. Розробити стратегію маркетингу щодо просування груп страв меню, визначених у попередній ситуаційній вправі.

2. Обґрунтувати цінову політику меню.

3. Розробити рекламні напрями щодо просування асортименту продукції та послуг у вашому закладі.

4. Обґрунтувати кількісний і кваліфікаційний склад виробничого та обслуговуючого персоналу для виконання технологічного процесу закладу.

5. Запропонувати логістику технологічного процесу по ланцюгу: закупівля — виробничий процес — реалізація — обслуговування.

Ситуаційна вправа №3

У сучасних умовах швидкість обслуговування у закладах ресторанного господарства надзвичайно важлива. Є кілька шляхів вирішення цієї проблеми. Перший — прискорити обслуговування.

Імперія «Макдональдс» відома в усьому світі. Як же досягають настільки швидкого обслуговування в ресторанах «Макдональдса»?

Перше, що впадає в око — інтенсивний темп роботи працівників за прилавком. І стараються вони тому, що є стимули для швидкої роботи.

Наприклад, працівник у спецодязі ресторану не має права сидіти — він повинен стояти або рухатися. А біля фритюру не можна не те що сидіти, але навіть розмовляти. За недотримання цього правила звільняють з роботи. Проте швидка і якісна робота дає можливість робітникам пришвидчити кар'єрне зростання. До того ж між різними касами йде змагання — хто більше заробить грошей.

Деякі фірми усувають чергу іншими способами. Відомо, що в закусочних США мистецтво обслуговування доведене до досконалості. Відвідувач підходить до прилавку, робить замовлення й через 1–2 хвилини їжа готова. А чи можна ще скоротити час обслуговування?

Основні витрати часу — вибір страви й передача інформації від покупця до продавця. Ідеально, коли інформація про замовлення передається миттєво. Ще ідеальніше, якщо клієнт обслуговує себе самостійно.

На підприємствах фірми «Абрис» замість касових апаратів на прилавку встановлені кольорові відеомонітори із клавіатурою — гість може самостійно вводити замовлення в комп'ютер. Меню ресторану

з'являється на екрані, де назви страв пофарбовані у свій колір: морозиво — фіолетовий, сандвічі — коричневий, овочеві салати — зелений, прохолодні напої — блакитний тощо. Багатоколірне кодування полегшує й прискорює процедуру складання замовлення.

Завдання

1. Розробити та обґрунтувати стратегію якісного і прискореного обслуговування у закладах ресторанного господарства різних типів.

2. Запропонувати логістику процесу обслуговування по ланцюгу: виробничий процес — реалізація — обслуговування.

3. Запропонувати засоби інформаційного забезпечення процесу обслуговування у закладах ресторанного господарства.

Тема 7. ЗБУТОВА ЛОГІСТИКА

КЕЙС «ЛОГІСТИКА У ЗБУТОВИХ ОПЕРАЦІЯХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА»

Зміст ситуаційної вправи №1

У 1996 р. у місті Артемівську Донецької області з'явилася міні-броварня. У ролі ініціатора будівництва виступило керівництво одного з великих підприємств регіону — Артемівського заводу з обробки кольорових металів (АЗОКМ).

Імпульсом до такого неординарного рішення став постійний пошук засобів зміцнення здоров'я працівників підприємства. В одній журнальній статті розповідалося про корисність вживання живого пива для мешканців екологічно несприятливих регіонів. Це зацікавило керівників заводу. Так була створена міні-броварня.

Виявилось, що пивзавод має низьку рентабельність. Внаслідок цього перед керівництвом постала дилема: і продати шкода (адже підприємство у своєму роді унікальне), але користі від нього замало. Міні-броварня унікальна тим, що в ній варять лише живе пиво, але про нього ніхто не знає, крім адміністративних працівників АЗОКМ. Крім цього, навряд чи хто розуміє, що це означає насправді.

Відповідно до ДСТУ 3888-99 пиво поділяється на чотири категорії:

— пиво першої категорії (так зване живе пиво) містить живі пивні дріжджі, завдяки яким воно має лікувально-профілактичні властивості (у такому пиві процес бродіння незавершений). Термін зберігання подібного пива — 5 діб;

— пиво другої категорії — пиво, яке зброжене насуху та невідфільтроване. Хоча воно вже не містить живі пивні дріжджі, воно є корисним

завдяки вмісту біологічно активних речовин — вітамінів, пектинів та мікроелементів. Термін зберігання подібного пива становить 12 діб;

— пиво третьої категорії являє собою відфільтроване та пастеризоване пиво другої категорії. Таке пиво зберігається вже 30 діб. Внаслідок пастеризації пиво втрачає вуглекислий газ (тому його пізніше охолоджують та насичують штучною вуглекислою). Крім цього, під час температурної обробки руйнуються вітаміни, а високомолекулярні речовини залишаються на фільтрі. Отже, пиво третьої категорії досить суттєво відрізняється від двох попередніх видів за своїми поживними, смаковими та візуальними властивостями;

— пиво четвертої категорії вже містить різного гатунку консерванти, які збільшують термін зберігання пива до трьох місяців.

Таким чином, пиво, термін зберігання якого перевищує 5 діб, не є живим, а якщо термін зберігання більший від 12 діб, — пиво взагалі не є корисним. Крім цього, живе пиво може продаватися лише у кегах на розлив, однак аж ніяк не у пляшках, пробки яких не витримують тиску газу, що постійно зростає внаслідок наявності живих дріжджів. Солерюпинський міні-пивзавод виробляє пиво першої категорії за баварською сорокаденною технологією. Асортимент представлений сімома видами пива:

- «Солерюпинське світле», 11% щільності;
- «Наслаждение», світле, 11% щільності;
- «Смак», світле, 11% щільності;
- «Мулавинське світле», 12% щільності;
- «Махмут», напівтемне, 11% щільності;
- «Оксамитове», темне, 11 % щільності;
- «Елітне», світле, 12% щільності.

Солерюпинський пивзавод являє собою безбалансовий структурний підрозділ Солерюпинського заводу з обробки кольорових металів (СЗОКМ). В організаційній структурі СЗОКМ міні-броварня є цехом №13, який знаходиться у підвідомчому відношенні до господарсько-побутового відділу (ГПВ), яким у свою чергу керує помічник генерального директора СЗОКМ з персоналу та соціальних питань.

На підставі обсягів реалізації, які плануються на наступні три місяці, начальник цеху № 13 складає кошторис витрат на квартал. Кошторис затверджується заступником генерального директора СЗОКМ з економіки. На підставі цього кошторису цеху виділяються фінансові ресурси. Цех здійснює самостійну закупівлю сировини, матеріалів та обладнання, виготовлення та реалізацію пива. Оскільки начальникові цеху підпорядковані лише інженер-технолог та лаборант мікробіологічного аналізу, то постачання цеху і реалізація продукції знаходяться власне у безпосередньому віданні начальника цеху. Інженеру-технологу підпорядковані шість операторів пивоварного обладнання,

які працюють у три зміни (по суті, «оператори» потрібні лише для миття та дезінфекції обладнання, оскільки процес виготовлення пива повністю автоматизований, від закладання солоду до дозрівання пива). Отже, персонал цеху нараховує дев'ять осіб. Виробнича потужність обладнання становить 60 тисяч літрів на місяць. Вартість обладнання складає 960 тисяч грн.

Виручка від реалізації пива, відходів виробництва, реалізованих «на сторону» сировини та матеріалів зараховується на рахунок СЗОКМ. Бухгалтерський відділ СЗОКМ здійснює обробку первинної бухгалтерської документації по цеху. Відділ бюджетування та контролю (ВБтаК) проводить фінансовий контроль над використанням виділених коштів. Цех не має власних транспортних засобів — транспортні послуги надаються транспортним цехом СЗОКМ.

Для виробництва пива необхідні солод (пророщений ячмінь пивоварних сортів), хміль, пом'якшена вода та пивні дріжджі. Цех використовує водопровідну воду, відфільтровану на обладнанні фірми «Grundfos». Дріжджі цех закуповує у державного підприємства «УкрПиво». Вартість дріжджів майже не впливає на собівартість пива, оскільки для виробництва пива потрібний лише «зразок» — чиста культура, яку потім розмножують до необхідної ваги (однак пізніше внаслідок численних розмножень культура втрачає свої властивості, і доводиться знов купувати «зразок»).

Нині цех закуповує солод у п'яти різних постачальників:

- Криворізький концерн «Наdejда»;
- ВАТ «Куп'янський пивзавод»;
- Старошишівський завод пивоварених товарів;
- ТОВ «Агротрейд», м. Дніпропетровськ;
- Українська пивна компанія, м. Київ.

Вартість світлого солоду у 2005 р. становила 1200 грн за тонну, темних сортів — близько 2000 грн. Протягом року ціна на солод зазнає значних коливань — пік припадає на літо, коли ціна зростає на 50% та вище порівняно із зимовими та осінніми місяцями. Суттєвий вплив на середньорічну ціну на солод має врожайність ячменю (навесні 2006 року ціна світлого солоду піднялася до 1800 грн за тонну через неврожай).

Хміль постачають такі підприємства:

- ТОВ «Агротрейд»;
- Житомирський хмелевий завод;
- Українська пивна компанія;
- ЗДТ «Мелітопольський пивзавод».

Ціна на хміль становила у 2005 р. 41 670 грн за тонну. В Україні обсяг виробництва хмелю знаходиться у межах 700—800 тонн, тоді як потреба українських пивзаводів складає 3000 тонн, тому закупівельні ціни на хміль тримаються на постійно високому рівні.

Що ж до обсягів збуту пивного цеху, то вони теж зазнають відчутних сезонних коливань: обсяг продажів у зимові місяці становить 1,3 — 1,5 тис. дал, а у літні місяці — до 5 тис. дал (виробнича потужність цеху — 6 тис. дал). Високий рівень продажів гарантує спекотна погода влітку. У дощові ж або прохолодні місяці обсяг продажів знижується до зимових мінімумів.

Приблизно 20% обсягу продажів припадають на заводську їдальню та бар «Мідна діжка», які також знаходяться у власності СЗОКМ. Решту отримують 60 постійних замовників, які знаходяться — у Солерюпинську — 21, Часов Ярї — 16, Константинівці — 12, Миронівці — 3, Северську — 2 та Донецьку — 1.

Знайти нові канали збуту, а тим більше утримувати їх для мініпивзаводу надзвичайно важко. Його продукт за своєю ціною програє місцевим «попате» виробникам, таким як Краматорський пивзавод (на 0,12 грн/л дешевше) або Лисичанський пивзавод (на 0,2 грн/л дешевше), що виявляється досить суттєвим чинником для маломістких ринків маленьких міст Донецької області, на яких працює пивний цех. Крім цього, відомі марки великих пивзаводів завдяки агресивному маркетингу та рекламі тиснуть як на Солерюпинське пиво, так і на інші маловідомі марки (ціна Солерюпинського пива — 1,44 грн/л, найближчий «марочний» конкурент — «Сармат» — 1,50 грн/л). Крім цього, великі виробники подекуди вдаються й до не досить чесних прийомів та методів впливу на асортимент посередників.

Варто також зазначити, що виробниками пива дбайливо «опікуються» державні органи: кожного року переглядаються ставки акцизів на алкогольну продукцію. На сьогодні ставка акцизу на слабоалкогольну продукцію становить 0,23 грн/л, що складає 18 — 22% від відпускної ціни пива.

Заступник генерального директора з економіки, який контролює цех живого пива, усвідомлює складність ситуації, в якій знаходиться цех № 13. Питання стоїть так: «бути чи не бути». На його погляд, потрібні кардинальні дії керівництва, завдяки яким можна буде позиціонувати продукцію цеху № 13 на ринку. Тих самих поглядів дотримується і його команда. Однак керівництво дотримується іншої думки.

Особливий вплив на позицію генерального директора має начальник цеху № 13. Він почесний пивовар України, відмінно знається на відтінках смаку пива і може відрізнити один від іншого всі сорти, що випускаються. Він вважає, що найважливішу роль у розв'язанні цієї проблеми відіграє «дешева» ціна. Проте, на жаль, він абсолютно не уявляє собі законів ринкової економіки.

Суперечка двох сторін змусила генерального директора шукати вихід, і він доручив своєму заступнику та його команді за тиждень надати обґрунтовані аргументи та план реорганізації цеху. В іншому випадку це виробництво буде закрито.

Завдання

Щоб допомогти команді заступника директора із економіки вам необхідно:

1. Структурувати ринок пива України (на підставі запропонованої інформації), визначити головних «гравців», їхні можливі стратегії та становище на ринку.
2. Виявити проблеми Солерюпинської броварні, а також налагодити взаємні зв'язки із товаровиробниками пива.
3. Розробити стратегію діяльності цеху № 13.
4. Зробити експрес-діагностику логістичної системи підприємства.
5. Візуалізувати проблеми, які виникають при виконанні логістичних процесів і функцій.
6. Розробити логістичну стратегію підприємства.

Зміст ситуаційної справи № 2

Одного вечора, повертаючись з офісу додому, директор ТМ «Вкусняшка» весь час думав про те, чому так погано продаються м'ясні напівфабрикати. Тенденції сучасного світового ринку цієї продукції свідчили про достатню популярність напівфабрикатів у країнах Європи. За даними українських засобів масової інформації, обсяг виробництва м'ясних напівфабрикатів зріс у 2006 р. порівняно з 2005 р. на 124,5%. Директор розумів, що можна з упевненістю очікувати розширення напівфабрикатного асортименту, появи нових торгових марок, розподілу брендів за ціновими сегментами та цільовими групами споживачів. До найвідоміших торгових марок їжі швидкого приготування луганського регіонального ринку належать «Геркулес», «Левада», «Дисконт», «Дрыгало», «Поспел», «Студент», «Гривна».

Директор ТМ «Вкусняшка» за фахом інженер-механік. Однак за вісім років своєї підприємницької діяльності він вже встиг створити своє невелике підприємство з переробки м'яса у місті Свердловськ Луганської області. На його підприємстві працюють два цехи. В одному цеху виробляються ковбасні вироби. Другий цех обладнаний під виробництво м'ясних напівфабрикатів. Обсяг виробництва ковбасних виробів у 2005 р. становив 380 кг на день, напівфабрикатів — 200 кг. У його стратегічних планах поставлено завдання не лише збільшити обсяги виробництва та продажів усього асортиментного портфеля, а й відкриття рибного цеху. Напівфабрикати ТМ «Вкусняшка» упаковуються у лоточки масою 0,4 кг та ящики вагою 3 — 5 кг.

Директор розуміє, що конкуренція на ринку напівфабрикатів дуже жорстка. Технологія виробництва м'ясних і рибних напівфабрикатів низького ступеня готовності досить проста, тому й виробників цієї

продукції чимало. Майже усі великі м'ясопереробні підприємства налагодили виготовлення фаршу, упакованих відбивних, фрикадельок, котлет та інших напівфабрикатів. Цією справою почали займатися й численні роздрібні торговельні мережі. Аналіз цін на ринку напівфабрикатів Луганського регіону засвідчує, що ціни коливаються у межах 8–12 грн. за кг (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

**АНАЛІЗ ЦІН НА НАПІВФАБРИКАТИ
НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ, грн/кг**

Вид товару	ТМ «Вкусняшка»	ТМ «Геркулес»	ТМ «Гривна»	ТМ «Луган- ские делика- тесы»
Котлети українські	10–55	12–70	–	10–60
Котлети московські	8–90	11–60	–	9–70
Котлети «Ладушки»	8–10	–	–	7–80
Фрикадельки обідні	6–95	–	–	6–20
Фрикадельки курячі	6–20	–	–	6–80
Пельмені домашні	8–90	13–50	12–65	9–75
Ромштекси	–	18–40	–	–
Філе куряче у паніровці	–	20–60	–	19–56

З цієї причини точиться боротьба переважно за місце у холодильниках магазинів. Деякі супермаркети торгують лише напівфабрикатами власного виробництва. Достатньо фрагментований ринок напівфабрикатів з м'ясною та рослинною начинкою.

Для того, щоб створити більш повне уявлення про стан ринку та уподобання покупців, навесні Дмитро провів маркетингові дослідження. Результати опитування респондентів у місті Луганськ та у Луганській області засвідчили, що регіональні споживачі не зовсім готові сприймати широкий асортимент напівфабрикатів, які представлені у роздрібній торгівлі регіону.

Разом з цим, для маркетингового дослідження було важливо виявити не лише уподобання та віддання переваги готовим стравам та напівфабрикатам, а й дати демографічну та соціальну оцінку респондентів, які можуть бути потенційними споживачами подібних товарів і відповідно хотіли б витратити менше часу на приготування їжі та купувати кулінарні вироби та напівфабрикати. Порівняльні результати за окремими параметрами наведено у табл. 7.2.

Таблиця 7.2

**ДЕМОГРАФІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ
ПОТЕНЦІЙНИХ СПОЖИВАЧІВ, %**

Респонденти	до 30 років	30–45 років	46–60 років	понад 60 років	Усього, осіб
Готують їжу з традиційної сировини	32,9	29	25,11	12,99	609
Використовують для приготування їжі напівфабрикати	53,85	23,08	17,58	5,49	91

Для подальшого аналізу потенційних покупців кулінарних виробів згрупували за рівнем доходів та родом занять. У табл. 7.3 наведено результати дослідження уподобань та переваг споживачів з різним рівнем доходів.

Таблиця 7.3

**УПОДОБАННЯ ТА ПЕРЕВАГИ РЕСПОНДЕНТІВ
З РІЗНИМ РІВНЕМ ДОХОДІВ, %**

Респонденти	до 200 грн	до 500 грн	500–1000 грн	Понад 1 000 грн
Готують їжу з традиційної сировини	17,89	30,3	35,07	16,47
Використовують для приготування їжі напівфабрикати	16,48	25,27	24,18	34,07

Таблиця 7.4

УПОДОБАННЯ ТА ПЕРЕВАГИ СПОЖИВАЧІВ ЗА РОДОМ ЗАНЯТЬ, %

Цільові аудиторії	Співробітник державної установи	Приватний підприємець	Керуючий справами, окрім власника	Співробітник приватної фірми	Працюючий пенсіонер	Кваліфікований робітник	Домогосподарка	Непрацюючий пенсіонер	Студент	Безробітний
Готують їжу вдома	20,93	9,58	0,87	8,23	7,07	17,17	7,5	16,59	10,1	2,16
Купують напівфабрикати	21,99	7,69	2,21	13,21	6,59	19,78	5,49	7,69	15,38	3,1

Конкуреноспроможність м'ясних напівфабрикатів безпосередньо залежить від їхньої ціни. Майже половина споживачів вимушено віддають перевагу найбільш дешевій м'ясній «заморозці». Для майже 90% респондентів 12 гривень за 1 кг становлять цінову межу. До того ж, існує пряма залежність між рівнем цін на напівфабрикати та натуральне м'ясо.

«Напівфабрикатний» ринок неоднорідний, тому директор ТМ «Вкусняшка» розмірковує над проведенням активних маркетингових заходів на регіональному ринку.

Завдання

1. Сформулювати головні проблеми та маркетингові можливості.
2. Розробити сегментацію клієнтів фірми та запропонувати стандарти їх обслуговування.
3. Визначити особливості логістичних процесів підприємства.
4. Сформулювати логістичну місію компанії та шляхи її реалізації.
5. Розробити заходи з оптимізації логістичної системи підприємства та обґрунтуйте.
6. Обґрунтувати доцільність використання власного чи орендованого складу та сформулювати вимоги до нього.

Тема 8. ІНФОРМАЦІЙНА ЛОГІСТИКА

КЕЙС «ІНФОРМАЦІЙНА ЛОГІСТИКА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА»

Зміст ситуаційної справи №1

У ресторані «Мадагаскар» шеф-кухар розробив фірмову страву, яка має назву «Насолода Індійського океану». Основним інгредієнтом цієї страви є м'ясо білої акули. За результатами досліджень ринку, вітчизняні фірми цю продукцію не виготовляють і не постачають. Ось чому вибір постачальників було здійснено серед іноземних виробників цього м'яса. Оскільки в ресторані представлена африканська кухня, то для закупівлі і доставки продуктів заклад користується послугами іноземних фірм і постачальників.

У закладі є список перевірених постачальників, які надавали їм в минулому такі послуги, а також тих, які відомі своєю надійністю.

Щоб купити м'ясо білої акули, слід організувати такий ланцюг закупівлі: з виробництва у відділ постачання надають замовлення на закупівлю продукту; відділ постачання отримує і перевіряє замовлення,

складає короткий список можливих постачальників, перераховує постачальників, яким віддає перевагу. До таких постачальників належать: «Антанава», «Раксаг», «Алука» і «Равенала». Їм відправляється запит на ціну та умови поставки. Всім фірмам було запропоновано ціну — 200 євро за 1 кг.

Від постачальників надійшли у заклад такі умови:

◆ «Антанава» може постачати м'ясо швидкої заморозки за ціною 200 євро, доставка протягом двох діб.

◆ «Раксаг» може постачати заморожене м'ясо повільного заморожування за ціною 300 євро за 1 кг, доставка протягом двох діб.

◆ «Алука» може постачати заморожене м'ясо швидкої заморозки за ціною 1 кг 250 євро, доставка протягом однієї доби.

◆ «Равенала» може постачати м'ясо сухого природного замороження, повільної заморозки, за ціною 1 кг 200 євро, доставка протягом двох діб.

Відділ постачання вивчає розцінки і проводить комерційну оцінку пропозицій, вибирає кращих постачальників на основі запропонованих варіантів, домовляється про остаточні пункти і умови виконання замовлення з постачальником. На основі запропонованих варіантів основним постачальником вибирається фірма «Алука», а додатковою є фірма «Антанава».

Заклад відправляє замовлення на закупівлю продукту. Постачальник отримує замовлення на закупівлю, підтверджує його отримання, організовує виконання всіх необхідних операцій для постачання замовленого продукту, відвантажує продукцію разом з повідомленням про відвантаження.

Відділ постачання відправляє підтвердження замовлення, отримує, перевіряє і приймає продукти, сповіщає виробництво про отримання продукту. Виробництво отримує, перевіряє продукти і використовує їх.

Завдання

1. Які проблеми можуть виникнути через використання значної кількості документів?

2. Як покращити умови постачання і зменшити кількість документації?

3. Що таке електронні закупки? Коли раціональніше використовувати електронне постачання, його переваги?

4. Як впливає електронне постачання на швидкість закупок та ланцюг поставок?

Зміст ситуаційної вправи № 2

Американською компанією Ameranth Wireless розроблено систему обслуговування за назвою 21st Century Restaurant (Ресторан 21 століття).

Система 21st Century Restaurant призначена для швидкого обслуговування відвідувачів ресторану і дозволяє офіціантові миттєво прийняти й відправити замовлення на кухню, одержати оплату кредитною карткою або виписати чек, не відходячи від столика клієнта. При такому підході заощаджується час на запис замовлення й подальше введення інформації в POS-термінал (від Point-Of-Sale -і сучасний касовий апарат, пов'язаний з комп'ютером).

Замість блокнота й ручки офіціант користується кишеньковим комп'ютером компанії Symbol на платформі Pocket PC, оснащеним радіокартою. Страви з меню вибираються на екрані пером і відразу передаються в головний комп'ютер. Крім того, офіціант має доступ до спеціалізованих функцій системи. Наприклад, він може відзначати час свого приходу на роботу й закінчення, відкладати доставку певної страви або роздруковувати замовлення на принтері з інфрачервоним портом.

Сполучною ланкою комп'ютерів офіціантів і системою обліку (Back Office) є точка доступу бездротової локальної мережі стандарту 802.11. Програмне забезпечення сервера складається з Windows 2000/NT 4.0, Internet Information Server 4.0, Internet Explorer 4.0, системи Point of Sale (POS).

Завдання

1. Визначити перспективи використання системи обслуговування за назвою 21st Century Restaurant (Ресторан 21 століття).

2. Порівняти можливості 21st Century Restaurant з іншими системами, які широко використовуються закладами ресторанного господарства. Охарактеризувати переваги цих систем.

3. Для закладу ресторанного господарства розробити інформаційну систему з урахуванням особливостей його діяльності та впровадження логістики.

Тема 9. ЛОГІСТИЧНИЙ СЕРВІС

КЕЙС «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ КЕЙТЕРИНГУ»

Зміст ситуаційної вправи

Кейтеринг як самостійний вид бізнесу обслуговування з'явився на ринку послуг закладів ресторанного господарства не так давно, але з кожним роком стрімко розвивається і вдосконалюється.

Кейтеринг-послуги пропонують фірми, що спеціалізуються на цьому напрямку діяльності. Найбільш відомі фірми: «Royal Catering Service», «Джекс кейтеринг», «Гетьман фуршет», «Екіпаж-кейтеринг».

Більшість відомих ресторанів та нічних клубів Києва також пропонують цю послугу як додаткову до своїх основних: Shooters catering», Walters catering», шинок «У Сені і Гоги», ресторан «Подкова», «Пан-піцца», «Дежавю», «Гринвіч кейтеринг» та інші.

Фірма «Magic Foods» працює на вітчизняному ринку вже 13 років. Напрямок її роботи — кейтеринг. Свою роботу компанія розпочинала як підприємство з виготовлення бортового харчування та обслуговування так званих «VIP-клієнтів», співпрацюючи з однією з провідних авіакомпаній України. Такий досвід нині дозволяє персоналу фірми працювати в умовах добре налагодженого та чітко організованого часового графіка виготовлення та доставки продукції високого рівня якості та легко пристосовуватися до будь-яких вимог замовників та найрізноманітніших умов праці. З часом спектр послуг, що пропонуються, та, відповідно, клієнтів значно розширився. На сьогодні основним видом діяльності фірми є робота ресторану виїзного обслуговування: підбір приміщення (можливі варіанти обслуговувань на відкритому повітрі, в офісах, на кораблях та ін.), виготовлення напівфабрикатів та готової продукції, доставка їх до клієнта, організація обслуговування та відпочинку клієнтів, дизайнерська робота та підготовка розважальної програми. Працює фірма у трьох напрямках:

- доставка обідів до офісів;
- постачання закладів ресторанного господарства без виробничих приміщень напівфабрикатами високого ступеня готовності;
- організація корпоративних вечірок та інших свят.

Звідси випливає й характеристика каналів збуту продукції. Клієнтами фірми є широкий контингент корпоративних замовників та безліч фізичних осіб. Фірма співпрацює з великими корпораціями, банківськими установами, невеликими приватними підприємствами, посольствами, невеликими кафе, власниками магазинів, продюсерськими центрами, приватними навчальними закладами, лікарнями та державними установами. Таким чином, кейтеринг дозволяє фірмі охопити надвисокий спектр клієнтів.

Організація матеріально-технічного постачання

Компанія закуповує продукти на ринках, оптових ринках, у магазинах, у приватних виробників. Нині багато закладів ресторанного господарства користуються послугами таких оптових магазинів, як «Метро Кеш енд Кері», «Фуршет» та інші. «Magic Foods» не є виключенням. Ці мережі магазинів не є виробниками продукції, а займають позицію посередників.

Централізованим способом на фірмі «Magic Foods» здійснюється постачання продовольчої сировини з продовольчих баз, з якими укладено договори. Це стосується тих продуктів, які у великій кількості є

необхідними для безперебійної роботи фірми незалежно від об'єму роботи, наявності корпоративних замовлень. Це такі продукти, як м'ясо, птиця, бакалійні товари, яйця, борошно, олія, маргарин, сир, майонез та ін.

«Magic Foods» користується також послугами оптових баз з постачання м'яса, олії, рибних продуктів, бакалії.

Кількість продукції, що постачається до «Magic Foods», залежить від наявності та обсягу отриманих замовлень. Тобто, ця величина не є постійною. Таким чином, на фірму постачаються ті продукти, які необхідні для постійного безперебійного виготовлення обідів для офісів та напівфабрикатів високого ступеня готовності для кафе без кухні, а також організації виїзних обслуговувань на високому рівні. З урахуванням досить великого досвіду роботи, кількість необхідної сировини легко визначається. Товар не закуповується на дуже великий термін. Це, зазвичай, не стосується таких продуктів, як сіль, борошно, олія та інші, хоча й ці продукти не зберігаються у складі досить довго.

Це, по-перше, пояснюється тим, що фірма працює лише зі свіжими продуктами, тому закупівлі та поставки здійснюються щодня і у таких розмірах, щоб продукти не зберігались довгий час, але з незначним запасом. При організації ж виїзних обслуговувань закупівлі проводяться у більших розмірах за декілька днів до обслуговування. У таких випадках досить часто у постачальників замовляють специфічні товари, які не використовуються щодня, як деякі морепродукти, ікру та ін.

Стабільна робота закладу вимагає його безперебійного постачання матеріально-технічними засобами: обладнанням, інвентарем, спецодягом, столовим посудом, столовою білизною, спеціальним інвентарем та тарою для виїзних обслуговувань та доставки продукції клієнтам, а саме: термосами, металевими контейнерами та контейнерами на колесах, термостійкими контейнерами одноразового використання, підносами для кейтерингу та фуршетними гірками й пластинами.

«Magic Foods» укладає договори з виготовлювачами або використовує послуги оптових ярмарків, центрів аукціонної торгівлі; закуповує товар у торговельній і збутовій мережі; користується сервісними центрами, що допомагають у постачанні столовими меблями, столовим посудом, білизною, що необхідно для організації обслуговування на високому рівні.

Серед засобів матеріально-технічного забезпечення компанії «Magic Foods» найчастіше закуповує одноразовий посуд та контейнери, серветки, одноразові скатертини, новітній посуд та інвентар для організації фуршетів. Серед інвентарю та посуду є специфічні позиції: шпакки одноразового використання, спеціальні фуршетні стійки з нержавіючої сталі, що мають різну форму та варіюються за висотою. Такі стійки виглядають дуже ефектно, їх можна комбінувати в різному порядку, вони легко розбираються і транспортуються.

Фірма використовує при обслуговуванні лляні або одноразові скатертини залежно від місця проведення заходу та його рівня. У тому разі, коли заходи, що мають бути проведені на більш високому рівні, унеможливають використання скляного та фарфорового посуду через особливості місця проведення обслуговування, фірма використовує одноразовий посуд з більш міцного матеріалу. Це бокали, келихи та стакани різної ємності та форми, що мають вигляд та асортимент, аналогічні до скляного посуду, але виконані з пластику, що є дуже зручним, наприклад, при організації святкування урочистих подій на теплоході з пікніком на березі Дніпра.

Під час проведення пікніків та інших заходів на свіжому повітрі на фірмі використовують також невеликі переносні мангали, для них закуповують вугілля та запалювальну рідину.

Оскільки фірма займається виїзними обслуговуваннями, то досить часто приготування страв (шашлики, картопля у беконі), їх доведення до готовності та порціонування відбувається безпосередньо перед споживачами. Це ставить ще одну вимогу до наявності інвентарю та кухонного посуду. Частина кухонного інвентарю та посуду виконує не лише функціональну, а й декоративну функцію, що вимагає оновлення цих предметів відповідно до розвитку їх ринку.

Постачання предметами матеріально-технічного забезпечення на фірмі здійснюється нецентралізованим способом. За договором постачається одноразовий посуд. Інші предмети постачаються шляхом закупівлі за потребою в магазинах оптово-роздрібної торгівлі або на базах.

Компанія «Magic Foods» заключає недовгострокові угоди та у разі потреби подовжує їх. Як правило, за угодою фірма-постачальник надає свої послуги за умови, що замовлення буде не менш, ніж на певну визначену суму, на певну кількість товару, зазначеного в угоді про постачання.

Завдання

1. Проаналізувати забезпечення логістичного сервісу в роботі компанії «Magic Foods».
2. Описати місце і роль служби логістики в кейтерингових компаніях, її функції.
3. Розробити стратегію розвитку компанії «Magic Foods», змодельовувати логістичну організацію кейтерингової компанії.
4. Розробити пропозиції щодо удосконалення логістичної інформаційної системи і використання сучасних інформаційних технологій у роботі компанії.

РОЗДІЛ 2

ПЛАН І РОЗКЛАД РОБОТИ НАД КЕЙСАМИ

Група розбивається на команди по 5 студентів. Кожна команда вибирає менеджера для презентації відповіді. Обговорення у командах надасть можливість виробити єдину точку зору вирішення загальної проблеми, встановити ділові контакти, обмінятися інформацією, вміло дискутувати.

Крім цього, ситуаційні вправи мають на меті допомогти студентам виконати магістерський дипломний проект. Ось чому у ситуаційних вправах є завдання, які кожен студент виконує відповідно до своєї теми магістерського проекту.

Рекомендована тривалість роботи над ситуаційною вправою — дві академічні години (90 хв).

1. Ознайомлення з текстом ситуації та її вирішення — самостійна позааудиторна робота.
2. Визначення загальної проблеми викладачем — 10 хв.
3. Робота студентів у складі команди — 20 хв.
4. Презентація тексту виступу кожної команди — 30 хв.
5. Обговорення питань завдання, загальна дискусія, виступи з місць — 20 хв.
6. Підсумковий виступ викладача — 10 хв.

РОЗДІЛ 3

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ РОБОТИ НАД КЕЙСАМИ

Робота над кейсом оцінюється викладачем за такими критеріями:

- активність команди та кожного студента в обговоренні проблеми;
- переконливість і аргументація, вміння довести власну точку зору;
- якість презентації-виступу, відповіді на запитання, використання технічних засобів.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ЗУБАР Надія Миколаївна
ГРИГОРАК Марія Юріївна

ЛОГІСТИКА У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Керівник видавничих проєктів — *Сладкевич Б. А.*

Оригінал-макет підготовлено
ТОВ «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 26.03.2010. Формат 60x84 1/16.
Друк офсетний. Гарнітура PetersburgС.
Умовн. друк. арк. 17,55.
Наклад 600 прим.

Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23
м. Київ, 04176
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: WWW.CUL.COM.UA
Свідоцтво ДК № 2458 від 30.03.2006