Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»
(назва освітнього ступеня)

на тему: Логістичні підходи в організації постачання та управління запасами підприємства ресторанного типу (на прикладі ТОВ «Україна» ресторан)

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БРзс-41
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва спеціальності)

(підпис) Бевх Х.В. (прізвище та ініціали)

Керівник (підпис) Андрушків Б.М. (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль (підпис) Стойко І.І. (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри (підпис) Шерстюк Р.П. (прізвище та ініціали)

Рецензент (підпис) Галущак О.Я. (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2022

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

_____ Р.П. Шерстюк
«___» _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____БАКАЛАВР_____
за спеціальністю _____241 «Готельно-ресторанна справа»_____
студенту _____Бевх Христини Василівни_____-
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Логістичні підходи в організації постачання та управління запасами підприємства ресторанного типу (на прикладі ТОВ «Україна» ресторан)_____

Керівник роботи _____д.е.н., професор Андрушків Богдан Миколайович_____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ректора від ___11.04.2022 № 4\7-228_____
2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____01.06.2022_____

3. Вихідні дані до проекту (роботи)__Матеріали виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ «Україна» ресторан)_____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)_____
Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Бібліографія._____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості 10 од._____

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці			

7. Дата видачі завдання _____25.01.2022_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.02.2022	
2	Аналітичний розділ	20.04.2022	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2022	
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	25.05.2022	
5	Висновки	01.06.2022	
6	Бібліографія	01.06.2022	
	Анотації, вступ, зміст	05.06.2022	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.06.2022	

Студент _____ _____Бевх Х.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ ____Андрушків Б.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бевх Х.В. Логістичні підходи в організації постачання та управління запасами підприємства ресторанного типу (на прикладі ТОВ «Україна» ресторан).

Кваліфікаційна робота бакалавра: 62 сторінки, 4 рисунки, 12 таблиць, 2 додатка, 45 літературних джерел.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти впровадження ефективної системи логістичного управління в діяльність сучасних підприємств.

Об'єкт дослідження – підприємство ресторанного типу – ТОВ "Україна" ресторан.

Метою роботи є дослідження та впровадження у практику сучасних логістичних підходів в організації постачання та управління запасами вітчизняних підприємств з метою покращення їх виробничо-господарської діяльності.

Методи дослідження − монографічний, спостереження, порівняння, групування, аналіз і синтез, графічний, табличний.

У роботі досліджено суть, мету та завдання функціональних підсистем логістики - постачання та управління запасами підприємств; здійснено порівняльний аналіз зарубіжних та вітчизняних джерел щодо вивчення особливостей організації постачання та зберігання запасів у ресторанних закладах; проведено аналіз системи логістичного менеджменту, виробничо-господарської та фінансової діяльності досліджуваного підприємства: розроблено пропозиції щодо удосконалення організації постачання, управління запасами та складування вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу.

Результати дослідження рекомендовано до впровадження в діяльність підприємства ресторанного типу – ТОВ "Україна" ресторан.

Ключові слова: логістика, менеджмент, оптимізація, постачання, запаси, складування.

ANNOTATION

Bevh H.V. Logistic approaches in supply maintenance and stock management of a restaurant-type enterprise (LLC restaurant “Ukraine” as a case study).

Bachelor's thesis: 62 pages, 4 figures, 12 tables, 2 appendices, 45 references.

Subject of research − theoretical and applied aspects of introduction of effective system of logistic management in activity of modern enterprises.

Object of research − restaurant-type enterprise − Ukraine Restaurant LLC.

The aim of the work is to study and implement modern logistics approaches in the organization of supply and inventory management of domestic enterprises in order to improve their production and economic activities.

Research methods − monographic, observation, comparison, grouping, analysis and synthesis, graphic, tabular.

The essence, purpose and tasks of functional subsystems of logistics - supply and management of stocks of enterprises are investigated in the work; a comparative analysis of foreign and domestic sources to study the peculiarities of the organization of supply and storage of stocks in restaurants; the analysis of the system of logistic management, production-economic and financial activity of the researched enterprise is carried out: the offers on improvement of the organization of supply, management of stocks and warehousing of domestic enterprises of restaurant business are developed.

The results of the study are recommended for implementation in the restaurant-type enterprise - LLC "Ukraine" restaurant.

Key words: logistics, management, optimization, supply, stocks, warehousing.

ЗМІСТ

ВСТУП……
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ТИПУ……
1.1. Суть, мета та завдання логістики постачання на підприємствах ресторанного типу…….
1.2. Особливості організації постачання у ресторанних закладах надання послуг
1.3. Система управління запасами на підприємствах ресторанного господарства……
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “УКРАЇНА” РЕСТОРАН……
2.1. Загальна характеристика системи управління та логістичного менеджменту ТОВ “Україна” ресторан на ринку надання послуг…….
2.2. Аналізування основних показників виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ “Україна” ресторан……..
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДХОДІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ТИПУ…….
3.1. Формування заходів із забезпечення ефективної системи логістичного постачання ресторанних закладів……
3.2. Удосконалення системи складського господарства та управління запасами ТОВ “Україна” ресторан……...
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ…….
4.1. Безпека життєдіяльності: поняття безпеки та небезпеки в діяльності ТОВ “Україна” ресторан»…….
4.2. Організація охорони праці на підприємстві ТОВ “Україна” ресторан……
ВИСНОВКИ…….
БІБЛІОГРАФІЯ……

ВСТУП

Як відомо, ресторанне господарство – перспективна сфера вкладання коштів, і вона в Україні завжди має свій впевнений рівень популярності. На сьогоднішній день споживачі стають все вибагливішими, їхні потреби не зупиняються лише на смачній їжі за доступною ціною. Сучасні клієнти потребують чогось більшого: креативності, нових ідей, свіжого погляду на традиційні страви, а також вони чекають чогось нового і цікавого.

Роль ресторанного господарства на сучасному етапі визначається характером і масштабами потреб людей у послугах з організації споживання матеріальних і духовних благ у недомашніх умовах.

Дослідження закономірностей ефективного функціонування суб'єктів господарювання, а також теоретичних основ організації підприємництва, дозволяють вийти на рівень обґрунтованих практичних рекомендацій у сфері формування ефективної системи логістичного менеджменту та обслуговування клієнтів в ресторанному бізнесі.

Питання логістизації, удосконалення ланцюгів поставок, зокрема в сучасному світі цифрових мереж, локальної індивідуалізації, впровадження спеціальних інновацій, сучасних методів і підходів логістичного управління в діяльність вітчизняних підприємств є надзвичайно актуальними в умовах сьогодення і висвітлюються у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема: Д. Уотерса, Дж. Стока, Дж. Шапіро, В. Амітана, М. Данька, М. Григорак, П. Дудкіна, Н. Зубар, Є. Крикавського, Р. Ларіна, В. Пілюшенка, В. Смиричинського та інших.

Функціональні галузі та підсистеми логістики досліджуються в різних сферах та галузях економіки, особливо актуальним є питання удосконалення логістичних підходів в організації постачання та управління запасами підприємств ресторанного типу. Виходячи з цього, тема даного бакалаврського дослідження є актуальною та своєчасною.

Метою даної кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження та впровадження у практику сучасних логістичних підходів в організації постачання та управління запасами вітчизняних підприємств з метою покращення їх виробничо-господарської діяльності.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються *такі завдання:*

- дослідження суті, мети та завдань функціональних підсистем логістики - постачання та управління запасами підприємств;

- проведення аналізу зарубіжних та вітчизняних джерел щодо вивчення особливостей організації постачання та зберігання запасів у ресторанних закладах;

- оцінка системи логістичного менеджменту підприємств ресторанної індустрії;

- аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності досліджуваного підприємства та виявлення ключових факторів впливу на ефективність його системи осбслуговування;

- розробка пропозицій щодо удосконалення організації постачання, управління запасами та складування вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є підприємство ресторанного типу – ТОВ "Україна" ресторан.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти впровадження ефективної системи логістичного управління в діяльність сучасних підприємств.

Теоретичним підґрунтям проведеного дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених в галузі логістики та логістичного менеджменту, законодавча та нормативно-правова база України, фінансова та статистична звітність досліджуваного підприємства.

Практична значущість роботи полягає у впровадженні результатів проведеного дослідження в діяльність підприємства ресторанного типу – ТОВ "Україна" ресторан з метою покращення його виробничо-господарської та фінансової діяльності в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ТИПУ

1.1. Суть, мета та завдання логістики постачання на підприємствах ресторанного типу

Від особливостей організації процесу постачання на підприємстві ресторанного типу залежить ефективність виробництва, його ритмічність, а також здатність проявляти гнучкість та адаптивність до мінливих умов діяльності. Водночас процес постачання значною мірою впливає на розмір та структуру витрат ресторанної діяльності, і звісно ж, на стійку конкурентоспроможність ресторану.

Тому для підприємств ресторанного типу важливою є логістика постачання. Як зазначають Зубар Н. та Григорак М., під логістикою постачання на підприємства даного типу розуміють процес управління потоками матеріальних ресурсів, необхідних для забезпечення безперервного та своєчасного виконання усіх етапів виробничого процесу [23, с.52].

Мета постачання ресторанного підприємства продуктами полягає у:

– своєчасності постачання усіх виробничих підрозділів необхідною кількістю сировини та напівфабрикатів і відповідно якості;

– оптимізації використання ресурсів, зменшенні тривалості виробничого циклу, забезпеченні ритмічності виробничих процесів;

– безперервному пошуку потенційних постачальників певних видів ресурсів та покращенні матеріально-технічної бази підприємства.

Відтак основною метою логістики постачання є своєчасне та абсолютне забезпечення виробничого процесу необхідними матеріальними ресурсами, наприклад, сировиною та напівфабрикатами за умови досягнення економічного ефекту, тобто забезпечення виробництва якісними ресурсами за об’єктивно

нижчими цінами.

Досягнення мети логістики постачання відбувається шляхом виконання таких завдань як:

1) здійснення маркетингового вивчення ринку постачальників, виявляючи наявності у них ліцензії та досвіду роботи, досліджуючи якість продукції, цін, схеми та регулярність поставок;

2) недопущення зриву обумовлених строків закупівлі поставки ресурсів для виробництва, зокрема, сировини і напівфабрикатів, а також інших необхідних матеріалів;

3) нормування потреб та формування замовлень на поставку ресурсів таким чином, щоб їхня кількість відповідала виробничим потребам та можливостям;

4) планування матеріально-технічної бази та забезпечення усіх виробничих потужностей необхідною кількістю ресурсів;

5) слідкування за належною якістю замовленої сировини і напівфабрикатів, а також інших необхідних матеріалів;

6) організація процесу доставки та зберігання ресурсів, а також їх підготовка до виробництва (рис. 1.1);

7) здійснення обліку і контролю, а також визначення ефективності використання ресурсів;

8) розробка шляхів оптимізації використання ресурсів [19, с.34].

Як бачимо, логістика постачання забезпечує можливість нормального функціонування підприємств ресторанного типу. Логістика виступає тим посередницьким елементом, який взаємопов’язує різних товаровиробників та різних організаторів їхньої діяльності.

Рисунок 1.1. Рух товарів у технологічному процесі підприємства ресторанного типу [2, с.111]

Виходячи з цього, традиційний ланцюг «постачання-виробництво-збут» (рис. 1.2) також будується із врахуванням сучасних засад маркетингу, тобто:

1) відбувається визначення стратегії збуту
2) визначається стратегія подальшого розвитку виробництва;
3) визначається стратегія постачання.
4) відбувається визначення стратегії збуту
5) визначається стратегія подальшого розвитку виробництва;
6) визначається стратегія постачання [1, с.27].
7)

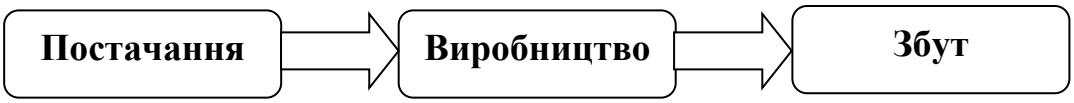

Рисунок 1.2. Традиційний логістичний ланцюг підприємства як логістичної системи

Проте дотримання даного правила не передбачає того, що у логістичному ланцюзі «збут і виробництво» чинять пасивний вплив на умови «постачання». Як зазначає у своїх дослідженнях Бородіна В.В.: «Постачання» також має значний вплив на формування конкурентоспроможності вироблених кулінарних страв ресторанним закладом, і не лише завдяки зменшенню витрат та вчасному виконанню усіх замовлень щодо виробництва» [4, с.64]. Виходячи з цього, постачання як функціональна підсистема логістичного менеджменту ресторанного підприємства, чинить прямий вплив на якість приготування страв, а також на узгодження асортименту та меню закладу, адже саме «постачання» є тим першим джерелом, яке інформує про ринок конкуруючих постачальників, про ціни, якість та різновиди пропонованих продавцями сировини, напівфабрикатів та інших матеріалів, необхідних для організації виробництва на

підприємствах ресторанного типу.

1.2. Особливості організації постачання у ресторанних закладах надання послуг

Як було з'ясовано у попередньому питанні постачання для підприємств ресторанного типу є одним із стратегічних напрямів діяльності. Від раціонального підходу в організації закупівель та постачання необхідної сировини та напівфабрикатів в подальшому залежатиме якість виготовлених страв, обсяги реалізації та особливості споживання кулінарних страв та різних десертних виробів.

Однією із характерних особливостей діяльності підприємств ресторанного типу є те, що вони мають справу із надзвичайно великою кількістю різноманітних продуктів та напівфабрикатів, сировиною та готовою продукцією, різними спеціями та іншими ресурсами, які зазвичай необхідні у невеликій кількості, при чому вони мають як правило короткий термін придатності. За сучасних умов розвитку торгівлі практично у будь-якому місті можна купити практично усі продукти для виробничого меню ресторану, але все ж перш ніж розробляти різні позиції меню обов'язковою умовою є з'ясування реальності придбання усіх необхідних інгредієнтів для приготування запланованих страв [3, с.332].

На даний час ресторанні заклади України зазвичай здійснюють закупівлю продуктів у не одного, а в різних постачальників і найважливішим критерієм у виборі постачальника залишається запропонована ним ціна. Але дедалі більше ресторанних закладів намагаються максимально оптимізувати та звузити свої функції, пов'язані із закупівлею сировини та напівфабрикатів, і при цьому дотримуватися якнайкращого співвідношення «ціна-якість». Одним із можливим варіантів досягнення даного завдання є зменшення кількості постачальників, а також послуговуватись роботою представників оптової торгівлі, які зорієнтовані

на торгівельну співпрацю саме з підприємствами ресторанного типу.

Одним із дієвих підходів, який забезпечить зменшення витрат на закупівлю є логістичний аутсорсинг.

Outsourcing в перекладі з англійської означає використання зовнішніх ресурсів, зокрема матеріальних, трудових та інтелектуальних тощо; а також, відмова від реалізації власних бізнес-процесів та отримання послуг щодо їх виконання від інших організацій. У випадку ресторанного бізнесу логістичний аутсорсинг означає «зовнішнє» виконання робіт із транспортування закупівель (сировини, матеріалів, напівфабрикатів), їх складання та належне зберігання тощо [30, с.242].

У західних країнах світу чимало підприємств ресторанного типу послуговуються роботою сторонніх компаній, що спеціалізуються на постачанні. Ресторанні господарства укладають договір із компаніями-оптовиками про співпрацю, а саме про постачання у ресторан усіх потрібних продуктів для приготування різноманітних страв.

Слід зазначити, що такі компанії-оптовики, які спеціалізуються на обслуговуванні ресторанних закладів, не обмежуються лише постачанням продуктів згідно замовлень. Вони забезпечують різноманітне додаткове обслуговування, а це дозволяє ресторанним закладам розширювати асортимент пропонованих страв, покращувати якість обслуговування своїх клієнтів, а відтак і забезпечувати зростання товарообороту та рентабельності.

Отож, співпраця між засновником та постачальником переходить абсолютно на новий більш якісний рівень партнерства. У даній співпраці основними завданнями спеціалізованих постачальників є:

1) накопичення у складських приміщеннях необхідної кількості запасу товарів, який може складатися із кількох тисяч різноманітних позицій;

2) слідкувати за дотриманням термінів, обсягів та якістю товарів, які постачаються ресторанним закладам;

3) пропонувати підприємства ресторанного типу нові різновиди продуктів, які характеризуються відповідністю сучасним тенденціям вдосконалення

ресторанних технологій та розвитку ресторанного бізнесу [37, с.156].

А якщо запаси товарів ресторанного закладу зменшуються до мінімуму, то компанія-оптовик повинна:

1) поповнити асортимент товарів;
2) здійснити доставку у попередньо обумовленні день та час.

Також компанія-оптовик постійно слідкує за своїми конкурентними позиціями на ринку і тому прагне до розширення пропонованого нею пакету послуг – від миттєвого реагування на побажання замовника до термінового їх виконання із збереженням високого рівня культури обслуговування [40, с.28].

Дедалі більше українських ресторанів закуповують необхідні продукти не у постачальників, які спеціалізуються на роздрібній торгівлі, а у крупних спеціалізованих компаній-оптовиків. Проте, на жаль, небагато компаній-оптовиків пропонують широкий асортимент товарів. І це зумовлює необхідність ресторанних закладів у доукомплектуванні замовлень шляхом купівлі продуктів на місцевих ринках та магазинах.

Слід зазначити, що для підприємств ресторанного типу більш важливою є не ціна закупівлі, адже націнка у таких підприємств становить понад 100%, тоді як скажімо у магазинах вона становить 30-40%, а рівень сервісного обслуговування з боку постачальників, стабільна якість товарів, постійне дотримання умов та часу доставки.

Відтак компанія-постачальник має бути надійним партнером ресторанного бізнесу, намагатися постійно розширювати асортимент пропонованих товарів, щоб ресторанні заклади не мали потреби докупляти необхідні продукти у роздрібних постачальників. Крім того тісна і довготривала співпраця з компанією-постачальником є вигідною і для самого ресторанного закладу. Адже, купляючи значні обсяги товарів в одного постачальника, можна отримати значно більшу знижку. При довгостроковій співпраці компанія-постачальник більш готовий до корегування асортиментних позицій та прайс-листа із врахуванням побажань конкретного ресторанного закладу. Саме тому комплексне обслуговування процесу постачання крупними постачальниками є масовим в організації логістики ресторанних закладів західних країн світу, а в Україні

тільки набуває актуальності[23, с.89].

Важливим моментом в організації логістики підприємствами ресторанного типу є послуговування такими критеріями логістичної політики як:

– оптимізація періодичності закупівель та постачань;
– оптимізація структури закупівельних потоків;
– мінімізація сукупних логістичних витрат.

З метою оптимізації логістики постачання весь процес слід розділити на відповідні етапи, основну характеристику яких подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні етапи організації логістики постачання [23]

Назва етапу	Критерій оптимальності	Фактори впливу
1	2	3
1.Усвідомлення потреби	максимізація прибутку	асортиментна політика закладу та 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
2.Розробка специфікації продукту	кількісні і якісні показники продуктів (фізико-хімічні показники, технологічні властивості, термічний стан)	стандарти розфасовки, упаковки тощо
3.Розробка заявок для потенційних постачальників	терміни постачання, умови оплати	вимоги до розмірів, параметрів постачань; специфікація асортиментних груп; тип закупівель (старі, модифіковані, нові); розсилка визначених вимог потенційним постачальникам; отримання заявок від потенційних постачальників
4.Оцінка потенційних постачальників	надійність партнера, віддаленість від ресторанного закладу	готовність постачальника гнучко реагувати на побажання замовника, професійність та якість обслуговування, умови оплати та ціна

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
5.Прийняття рішення про закупівлю	правильний та своєчасний вибір постачальників, вірне оформлення замовлень	достатність часу та необхідна кількість працівників, задіяних до процесу прийняття рішень про закупівлю
6.Розробка контракту	оформлення договірних відносин	особливості передачі прав власності на матеріальні ресурси; процедури замовлень; особливості транспортування, складання зберігання тощо
7.Перевірка якості продуктів	контроль і оцінка виконання закупівель після завершення доставки	дана процедура для надійних постачальників морже бути відсутньою
8.Оцінка ефективності роботи з постачальниками	надійність поставки; ціна; якість товару; умови платежу; можливість позапланових поставок; фінансовий стан постачальника	Результати співпраці згідно з укладеними договорами

Слід зазначити, що при виборі постачальника та визначенні особливостей поставки варто звертати увагу на тип підприємства ресторанного господарства та особливості організації виробничого процесу на ньому. Скажімо ресторанні заклади бувають:

– повносерійними. Сюди відносяться ресторани, бари і кафе, які базують свою роботу на авторській, тобто фірмовій продукції. Таким чином вони прагнуть формувати свій унікальний імідж;

– закладами швидкого обслуговування, які зазвичай працюють на основі використання напівфабрикатів. При чому напівфабрикати можуть бути власного або промислового приготування [19, с.27].

Слід зауважити, що заклади, які самі виробляють напівфабрикати є менш залежними від кон’юнктурних коливань ринку. Однак рішення про самостійне виробництво напівфабрикатів має бути обдуманим, і повинно базуватися на врахуванні численних факторів впливу. В іншому випадку, кінцеве рішення про

випуск напівфабрикатів може бути невірним і матиме негативні наслідки для діяльності ресторану. Тому таке рішення повинно мати комплексний характер повинно базуватися на ґрунтовному оцінюванню декількох альтернативних варіантів.

1.3. Система управління запасами на підприємствах ресторанного господарства

Ефективне управління запасами на підприємствах ресторанного типу можливе, якщо дотримуватись умов чіткого взаємозв'язку між основними елементами підприємницької та збутової системи, а саме: між утримувачами запасів (складами, цехами, трестами тощо), між постачальниками та між транспортними підприємствами.

Стабільна робота підприємств ресторанного типу перебуває у високій залежності від своєчасності, правильності визначеності потреб у запасах продовольства та інших засобів матеріального оснащення.

Якщо ж виникатиме дефіцит сировини та напівфабрикатів, то це може спричинити збій у виробничому процесі, призвести до неможливості задовільнити споживацький попит. В іншому випадку, надмірна кількість запасів сировини і напівфабрикатів може призвести до їхнього псування, а також свідчитиме про нераціональне вкладання грошових ресурсів підприємства. За результатами різних досліджень, підприємства ресторанного типу вкладають у запаси близько 90 % свого оборотного капіталу [32, с.47].

Для визначення кількості товарів, необхідних для забезпечення належного виробництва різних кулінарних страв за основу беруться звітні дані про їхнє витрачання у попередні періоди діяльності, які корегуються відповідно планових корективів меню у наступні періоди. При формуванню асортиментних пропозицій ресторанний заклад повинен враховувати вплив сезонності, зміну в особливостях побажань та попиту клієнтів закладу. Прийнято добову норму

споживання продуктів харчування множити на кількість клієнтів, які споживають ресторанну продукцію. Таким самим способом визначається потреба в продуктовому забезпеченні для виробництва напівфабрикатів із використанням нормативів продуктів на одне місце [44].

Добова потреба ресторанних закладів у продуктах (масою нетто, кг) згідно норм на 100 грн товарообігу за продукцією власного виробництва, призначеної для приготування напівфабрикатів визначається за формулою:

$$\text{п} = \frac{\text{П1} \times \text{Рт}}{100\ \text{Д}} \tag{1.1}$$

де П – добова потреба ресторанних закладів у продуктах (масою нетто, кг),

П1 – кількість продукції масою нетто на 100 грн товарообігу за продукцією власного випуску, кг;

Рт – річний товарооборот продукції власного випуску, грн

Д – кількість робочих днів у досліджуваному періоді.

Для здійснення переведення кількості сировини масою нетто у масу брутто і в масу напівфабрикатів застосовують наступні формули:

$$\text{К} = \text{П} \times \text{k3} \tag{1.2}$$

$$\text{Пм} = \text{П} \times \text{k1} \tag{1.3}$$

$$\text{Пт} = \text{П} \times \text{k2} \tag{1.4}$$

де К – кількість сировини масою брутто, кг;

k3 – коефіцієнт переведення маси нетто основних продуктів у масу брутто;

Пм – кількість напівфабрикатів, які піддавались механічній кулінарній обробці в минулому, кг;

Пт – кількість напівфабрикатів, які піддавались тепловій кулінарній обробці в минулому, кг;

k1, k2 – коефіцієнти переведення маси нетто основних продуктів у масу

напівфабрикатів, які пройшли механічну і теплову кулінарну обробку.

Таким чином, отримані результати записують у вигляді таблиці і таким чином визначають заготівельну потужність ресторанного закладу.

Серед основних причин формування запасів ресторанними закладами можна назвати:

– ймовірність збоїв в обумовлених графіках поставок;

– ймовірне поливання споживацького попиту;

– пропозиція постачальниками суттєвих знижок на великі партії замовлень;

– ринкові спекуляції з цінами;

– вищі витрати, пов’язані із оформленням незначних за розміром замовлень;

– необхідність забезпечити рівномірне виробництво та рівномірну реалізації кулінарних страв без збоїв;

– можливість миттєвого обслуговування споживачів, що може послужити конкуренткою перевагою ресторанного закладу;

– недопущення або мінімізацію простоїв у виробництві [22].

Зазначене свідчить про те, що підприємства ресторанного типу просто змушені формувати запаси та ефективно управляти ними, тому що запаси продовольства це з одного боку витрати підприємства, але з іншого боку їхня відсутність може призвести до втрат внаслідок простоїв та неможливості задоволення існуючого споживчого попиту.

Отож, можемо зазначити, що основними завданнями управління запасами підприємств, у т. ч. й ресторанного типу є:

1) забезпечення виробничого процесу такою кількістю запасів, які дозволять вести успішну роботу та обслуговувати споживачів на належному рівні;

2) виділення коштів на формування запасів із дотриманням принципу

оптимальності та раціоналізації [44].

Серед основних складових ефективного управління запасами ресторанних закладів слід виділити:

– обліковування та моніторинг запасів;

– складання прогнозів попиту і строків виконання замовлень;

– визначення оптимально допустимого рівня витрат для формування необхідної кількості запасів за різними статтями [41, с.67].

У крупних ресторанних закладах виконання завдань з управління запасами координується заступником директора із організації постачання, завідувачем складського господарства, комірниками та допоміжними працівниками. У даному процесі також приймають ті, хто працює у відділу економіки та бухгалтерії, а також маркетологи.

Сам процес управління забезпеченням виробництва необхідними продуктами є комплексним і складається з аналізу витрат матеріальних ресурсів, застосування технологічного обладнання, передбачає підготовку матеріальних балансів за видами ресурсів, визначення джерел постачання і подальших напрямів споживання та переробки. Ці завдання виконує економічна служба ресторанного закладу [40, с.81].

Важливим моментом в управлінні запасами ресторанних закладів є належна організація роботи складського господарства та ефективне управління ним.

До головних функцій складської роботи ресторанних закладів належить зберігання, облік та моніторинг переміщення продовольчих запасів та напівфабрикатів, які постачаються до ресторанів. Водночас, воно призначене для зберігання готової продукції, упакування, спеціального одягу, столового та кухонного начиння, столової білизни, а також різноманітного робочого приладдя та відходів виробництва.

Основними критеріями, за якими оцінюється робота складського господарства є якість та терміни виконання ним своїх функцій, а також розмір

витрат які воно несе в процесі функціонування [35, с.112].

В систему управління запасами підприємств ресторанного типу входить комплекс операційних завдань пов'язаних із замовленням необхідної кількості сировини та напівфабрикатів, а також інших матеріальних ресурсів, визначенням умов доставки, прийому, складанні та зберігання у складських приміщеннях, при цьому важливою умовою прийому є оцінка запасів за кількісними та якісними параметрами.

Також до системи управління запасами належить видача необхідної кількості продукції на виробничий процес, а також формування запасів, призначених для тимчасового зберігання, з метою забезпечення можливості оперативного задоволення потреб у зростанні вихідного матеріалу для приготування більшої кількості страв, зумовленого неочікуваним зростанням попиту з боку споживачів [33, с.39].

Слід зазначити також, що серед основних джерел поповнення запасів підприємств ресторанного типу можна назвати підприємства та організації харчової промисловості нашої країни, підприємства харчової промисловості інших країн, які імпортують свою продукцію в Україну, підсобні господарства, які знаходяться у власності ресторанних об'єднань, продукція, придбана у населення на місцевих ринках, продукція придбана у сільськогосподарських підприємств, у фермерських господарств чи інших торгівельних підприємств.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “УКРАЇНА” РЕСТОРАН

2.1. Загальна характеристика системи управління та логістичного менеджменту ТОВ “Україна” ресторан на ринку надання послуг

Як уже зазначалось раніше, роль ресторанного господарства на сучасному етапі визначається характером і масштабами потреб людей у послугах з організації споживання матеріальних і духовних благ у недомашніх умовах.

Об’єктом нашого дослідження обрано саме підприємство сфери ресторанного обслуговування – ТОВ “Україна” ресторан, що знаходиться у місті Тернопіль за адресою: бульвар Тараса Шевченка, 23.

Основним видом діяльності підприємства є надання послуг мобільного харчування, а також:

- надання інших допоміжних комерційних послуг;
- організування конгресів і торговельних виставок;
- театральна та концертна діяльність.

Як відомо, ефективність роботи ресторанів і високий рівень обслуговування залежать не тільки від технічного стану виробничих приміщень і технологічного устаткування залів, але й від ділових якостей керівників. Функції управління ТОВ “Україна” ресторан полягають у реалізації: загального керівництва підприємством; техніко-економічного планування; обліку та фінансової діяльності; технічного та продовольчого постачання.

Структура управління ресторанного закладу представлена лінійно-функціонального типу. Кожен структурний підрозділ очолює керівник, наділений усіма повноваженнями, він здійснює одноособове керівництво підлеглими йому працівниками й зосереджує у своїх руках усі функції управління.

Штатний розпис досліджуваного підприємства ТОВ “Україна” ресторан

представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Штатний розпис підприємства ТОВ “Україна” ресторан

№ п/п	Штатна посада	Кількість штатних одиниць	Місячний оклад, грн.	Річний фонд заробітної плати, тис. грн.
1	Директор	1	19 600	235 200
2	Заступник директора	1	16 000	192 000
3	Головний бухгалтер	1	15 000	180 000
4	Бухгалтер-касир	1	8 500	102 000
5	Шеф-кухар	1	13 100	314 400
6	Су-шеф	2	12000	288 000
7	Кухар холодного цеху	4	7800	374 400
8	Кухар гарячого цеху	4	8500	408 000
9	Кухонний працівник	2	7 000	168 000
10	Бармен	6	8 100	583 200
11	Адміністратор	2	12 100	290 400
12	Офіціант	8	8 900	854 400
13	Комірник	2	8 000	192 000
14	Гардеробник	1	6500	78 000
15	Посудомийниця	2	6 500	156 000
16	Прибиральниця	2	6 500	156 000
Разом:	16 штатних посад	40		4 476 000

Загальне керівництво досліджуваного підприємства ресторан здійснює директор. Він відповідає за організацію виробничо-господарської діяльності, виконання різних угод і договорів і угод, розглядає різнопланові питання, реагує на скарги. У його підпорядкуванні знаходяться керуючі адміністратори, які повністю відповідають за поточну діяльність ресторану.

Завідувач виробництва керується посадовою інструкцією, є матеріально відповідальним та приступає до виконання своїх обов’язків після підписання власне цих документів. Також у його функції входить контроль за приготуванням їжі, за вхідними продуктами, виходом та безпекою і якістю готових страв. Окрім

того він слідкує за дотримання рецептур і технології їх виготовлення, формує графіки виходу на роботу тощо.

Функції обліку, планування та різні фінансові операції здійснює головний бухгалтер. До його обов'язків входять також формування річної бухгалтерської звітності.

Веденням обліку рахунків, руху товарів, нарахування податків і заробітної плати та іншими операціями із грошима займається бухгалтер-касир.

Важлива роль у роботі підприємства громадського харчування приділяється шеф-кухарю та су-шефу. Вони відповідають за керівництво всією кухонною сферою, а також за виготовлення страв по встановленому стандарту ресторану з урахуванням досягнення максимального успіху в економіці та організації виробництва.

Адміністратор займається роботою з клієнтами та персоналом, зустрічає та вітає гостей, здійснює контроль підготовки залу до обслуговування та забезпечує високий рівень продажів.

Офіціанти займаються обслуговуванням гостей: приймають замовлення, оформляють і пред'являють рахунки, обслуговують різні заходи, надають гостям допомогу у виборі страв і напоїв і подають їх на столи тощо. Також офіціанти здійснюють і роботу на виїзді, тому що ТОВ "Україна" ресторан надає також і послуги з кейтерингу.

Бармен займається вітанням і обслуговуванням гостей алкогольними й іншими напоями, готуванням і подачею змішаних напоїв, розрахунком з гостем, забезпеченням високого рівня продажів і якості обслуговування, пожвавленням оточення у барі.

Основними вимогами до роботи офіціанта й бармена даного закладу є:

- володіння ресторанним етикетом;

- знання специфіки ресторанного бізнесу і системи виробничо-сервісного обслуговування;

- чистота, охайність та акуратність;

- уміння здійснювати продаж продукції за бажанням клієнта;

- піклуватися про відвідувачів закладу, зважаючи на їх смаки та побажання, обслуговувати стильно й оперативно.

Найбільш численний сегмент працівників ресторанного підприємства – кухарський склад. Це обумовлене специфічною спрямованістю кухні, що вимагає поділу персоналу за трьома напрямами роботи цехів протягом кожного робочого дня. Ці цехи носять наступні характеристик: холодний цех – готування холодних закусок, салатів, десертів; гарячий цех – готування гарячих страв, супів, закусок, гарнірів; готування роллів, суші тощо. Таким чином, мінімальна щоденна потреба в персоналі кухні – п'ять людей. Кожен з кухарів має відповідну кваліфікацію, що дозволяє займати місце тієї або іншої позиції, забезпечує певну черговість персоналу кухні між внутрішніми підрозділами, сприяє підвищенню їх кваліфікації і можливості отримувати матеріальну надбавку за роботу власне на різних позиціях.

На другому місці за чисельністю знаходяться офіціанти. Потреба в офіціантах обумовлена високою відвідуваністю закладу та кількістю посадкових місць від 92 до 100. Щоденна потреба в офіціантах – мінімум чотири-п'ять люд, які працюють позмінно.

Кількість адміністраторів закладу харчування залежить від графіка їх роботи. У даному закладі вони чергуються доба через дві. Основними їх обов'язками є забезпечення роботи з ефективного і культурного обслуговування відвідувачів, створення для них комфортних умов перебування, складання меню для святкування урочистих подій за попередніми замовленнями. Адміністратор також здійснює контроль за своєчасною підготовкою приміщення до прийому клієнтів, дотриманням чистоти, збереженням майна і обладнання закладу.

У цілому, незважаючи на невеликий штат персоналу, завдяки грамотному розподілу виконуваних обов'язків, забезпечується злагоджена та безперебійна робота даного ресторанного закладу.

Концептуальною основою даного закладу є творчий та креативний підхід до кулінарних традицій і колоритний інтер'єр. Крім традиційного українського та європейського меню, у ТОВ "Україна" ресторан представлений асортиментами східних кухонь. Середній чек ресторанного закладу становить

500-800 грн. з людини.

Аналізуючи систему логістичного менеджменту досліджуваного підприємства, слід зазначити, що ТОВ “Україна” ресторан займає проміжне становище у ланцюзі постачання між постачальником сировини, товарів і кінцевим споживачем. Таким чином, будучи безпосереднім постачальником послуг, заклад змушений, з одного боку, передбачити мінливі потреби відвідувачів, а, із іншого – вибудовувати ланцюг постачання таким чином, щоб мінімізувати витрати, успішно конкуруючи з іншими підприємствами та, загалом, функціонуючи економічно ефективно.

Ринок ресторанної сфери, має виражену специфіку діяльності. З огляду на це розміщення підприємства повинно враховувати окремі особливості сфери послуг харчування. Поряд з відомими, до особливостей цього ринку послуг слід віднести наступне:

- об’єктом ринку надання послуг харчування є специфічна інтегрована перехідна форма – “послуга-продукт”, на відміну від об’єктів “продукт” або “послуга” у чистому вигляді;

- необхідність максимального просторового наближення підприємств до споживачів, викликана відсутністю посередників, нерозривністю та одночасністю виробництва, реалізації та надання послуг;

- реалізація підприємствами двох різноспрямованих функцій: формування пропозиції на ринку та попиту на сировину, товари та послуги постачальників;

- неоднозначність існуючих класифікацій;

- використання диференційованого підходу до опису процесів внутрішньогалузевої монополістичної конкуренції у різних сегментах ринку послуг громадського харчування, при якому диференціація відбувається у межах типу підприємств однієї спеціалізації, підприємств, що мають, до прикладу, однакову зону обслуговування [22].

До складської групи ресторану відносяться окремі холодильні камери для зберігання молока, гастрономії, напівфабрикатів; неохолоджувані приміщення для зберігання овочів, алкоголю (вин, горілки, лікерів тощо). При відсутності

даної групи приміщень, що допускається по СНІП, зберігання здійснюється безпосередньо у цехах або у барах, у холодильних шафах або на стелажах. Обсяги збереженого товару у такому випадку значно знижуються, що вимагає постійного та своєчасного їхнього поповнення.

Аналізуючи транспортну складову логістичного менеджменту, слід зазначити, що найбільшу ефективність в умовах сьогодення мають підприємства, що володіють власним автопарком. Очевидно, це пов'язано з меншим ступенем залежності від навколишнього економічного оточення, більшим ступенем мобільності та швидкості прийняття рішень в прояві використання своєрідного логістичного підходу до організації постачання. Виконання завдання оптимізації рівня запасів за умови забезпечення високого рівня надання послуг споживачам вдається саме такій групі закладу. Таким чином, відсутність певних запасів на підприємстві призводить до ризику виникнення дефіциту певних ресурсів у процесі виготовлення готової продукції і, як наслідок, неналежної якості надання послуг споживачам. З іншого боку, збільшення запасів на підприємстві заморожує його фінансові ресурси. Тому з огляду на це, підприємство використовує сучасні логістичні системи оптимізації запасів, які дозволяють сформувати необхідну кількість закупівель без надмірного залишку.

Вдале, на перший погляд, виконання таких функцій, як транспортування та закупівля за допомогою власних автотранспортних засобів, велика кількість постачальників, а також управління цими операціями дозволяє мати максимальний розмір товарообігу з одного посадкового місця закладу.

Незважаючи на своє вигідне місце розташування у нашому місті, ТОВ "Україна" ресторан може втрачати свої конкурентні позиції на ринку, якщо не буде використовувати в повній мірі логістику на шляху перетворення вхідних ресурсів на шляху постачання у вихідні параметри (готову продукцію та послуги) в процесі їх збуту. Але проблема поглиблюється у тому ракурсі, що ті логістичні зв'язки, які сьогодні приносять підприємствам найбільший прибуток у порівнянні з іншими, не можуть бути довговічними, а головне – не можуть бути доступними для всіх підприємств сфери харчування. За результатами проведених досліджень, 48% усіх ресторанів міста мають власний автотранспорт, а 52% орендують його або

використовують транспорт постачальника. При цьому, має місце класичний спосіб формування системи, що забезпечує проходження сукупного матеріального потоку.

Аналізуючи систему логістичного менеджменту досліджуваного підприємства ТОВ “Україна” ресторан спостерігаємо три самостійно сформовані підсистеми, з’єднані між собою в основному механічно:

- підсистема матеріально-технічного забезпечення, що забезпечує проходження матеріального потоку до місць зберігання;

- підсистема, що забезпечує транспортування запасу та його переробку у формат готового продукту;

- підсистема, що забезпечує розподіл продукції для потенційного споживача.

Слід зазначити, що матеріально-технічне постачання ТОВ “Україна” ресторану здійснюється, як уже зазначалось у розділі 1, оптово-продовольчими фірмами. За забезпечення і підтримку його обсягів на відповідному рівні у закладі відповідає завідувач виробництвом і адміністратор, які враховують: наявний запас товару на складі, оптимальний запас, відхилення від оптимального рівня, рівень обсягів продажу в ресторані, сезонні їх коливання продажів, умови постачання, час постачання та час розміщення й підтвердження замовлення постачальником.

ТОВ “Україна” ресторан раз на тиждень формує відповідниф звіт за всією товарною номенклатурою складу. У ньому ключовими параметрами для контролю зі сторони керівництва закладу є продажі за тиждень і рівень запасу. Оцінити достатній рівень поточного запасу можна за допомогою значень мінімального, оптимального й максимального рівнів запасу. Якщо величина запасу нижче мінімального рівня, то згідно класичної схеми логістичного менеджменту в обов’язковому порядку здійснюється додаткове постання сировини, матеріалів для виробництва продукції закладу. На даному етапі вирішується питання, скільки замовити. Бажано, щоб на момент наступної перевірки наявності запасу та формування звіту його величина була в допустимих межах. Якщо ж поточний запас перебуває в інтервалі між

мінімальним і максимальним значеннями або дещо перевищує максимум, то буде потрібно зробити розрахунок складського залишку через тиждень. Зробити це можна, зрівнявши обсяги продажів за попередній тиждень із прогнозованим їх рівнем [26, с. 123].

Як показує практика, в умовах економічного спаду у країні, а ми є його свідками через пандемію коронавірусної інфекції та військові події, має значення стимулювання за допомогою прямих знижок і зменшення середнього чека. А для схожих заходів завжди є певна межа. Інші ж акції майже не працюють або працюють дуже персоналізовано. Це означає, що ресторани, як і їхні клієнти, у такі складні періоди займаються виживанням, і якщо вони хоча б виходять на рівень самоокупності, то це можна вважати цілком хорошим досягненням. В таких умовах актуальною послугою багатьох закладів, у т. ч. й ТОВ "Україна" ресторан, стає виготовлення продукції на виніс або виконання замовлення із доставкою за системою від дверей до дверей.

2.2. Аналізування основних показників виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ "Україна" ресторан

У контексті дослідження виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ "Україна" ресторан проведемо аналіз динаміки показників прибутку досліджуваного підприємства. Для оцінювання скористаємося методом порівняння фактичних даних за звітний період із даними за попередній період. Результати проведеног аналізу представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінювання динаміки показників прибутку

ТОВ “Україна” ресторан за 2019-2020 рр., тис. грн.

Показник	Код рядка	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення,%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 103,4	11 625,7	-2 477,7	-17,57
Інші операційні витрати	2180	-	-	-	-
Інші доходи	2240	-	1863	18630	-
Інші витрати	2270	-	(-)	(-)	-
Фінансовий результат до оподаткування	2290	1665	3196	15310	91,95
Чистий фінансовий результат (прибуток)	2350	1365	2621	12560	92,01

Із даних таблиці бачимо, що виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) досліджуваного підприємства за звітний період знизилась на 2477,7 тис. грн., що складає 17,57%, зросла собівартість продукції.

За рахунок того, що підприємство у 2020 році отримало додаткові доходи на суму 18630 тис. грн, це вплинуло на величину його фінансового результату до оподаткування, він зріс на 15310 тис. грн, тобто на 91,95%. Відповідно у 2020 році й зріс прибуток ТОВ “Україна” ресторан на 12560 тис. грн. тобто на 92,01% порівняно з 2019 роком. Це є позитивною тенденцією, що підкреслює стабільний фінансовий стан підприємства, підкріплений додатковими його надходженнями.

Проаналізуємо також кадровий потенціал досліджуваного підприємства. Як свідчать звітні дані досліджуваного підприємства, кількість працівників ТОВ “Україна” станом на початок 2020 року становить 49 осіб (34 – працівники виробництва та обслуговування, 15 – адміністративних працівників); чоловіків на підприємстві – 33, жінок – 16. Проте до кінця року кількість працівників

зменшилась до 40 чоловік, відповідно 26 – робітників, 14 – адміністративних працівників, при чому у структурі персоналу 28 осіб чоловічої статі та 12 – жіночої.

Зміни у русі кадрових ресурсів ТОВ “Україна” ресторан можна прослідкувати у таблиці 2.3, для цього потрібно розрахувати наступні показники: коефіцієнт обороту з прийняття на роботу кадрів, коефіцієнт обороту із вибуття кадрів та коефіцієнт плинності кадрів.

Таблиця 2.3

Динаміка руху кадрових ресурсів

ТОВ “Україна” ресторан за 2019-2020 рр.

№ п.п.	Показник	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	Середньооблікова чисельність персоналу	49	40	-9	-18,37
2	Кількість прийнятих на роботу	28	32	5	17,86
3	Кількість звільнених з роботи	37	34	-3	-8,11
4	Коефіцієнт обороту з приймання	0,57	0,80	0,23	40,35
5	Коефіцієнт обороту з вибуття	0,75	0,85	0,10	13,33
6	Коефіцієнт загального обороту	1,33	1,65	0,32	24,06

Отже, як бачимо з таблиці 2.3, на сьогодні у ТОВ “Україна” ресторан спостерігається досить висока плинність кадрів: багато працівників приходять, а багато звільняються. Це пояснюється великою часткою у складі кадрового потенціалу підприємства молодих працівників (у віці 18-25 років), які влаштовуються на роботу сюди щоб чогось навчитись, здобути певні навички і вміння, і постійно мігрують у пошуках краще оплачуваної роботи. Відповідно, у ресторані спостерігається постійна нестача кількості кадрових ресурсів, але дане явище не критично впливає на діяльність організації.

Загалом, як бачимо з табл. 2.3 зміни загальна чисельність персоналу у 2020 році зменшилась на 9 осіб або на 18,37% . За звітний період вибуло 3 працівника, влаштувалось 5, таким чином, коефіцієнт обороту із прийому зменшився на

0,23 або 40,35%, і коефіцієнт обороту із вибуття також незначно зріс на 0,1 або на 13,33%. Загальний коефіцієнт оборотності кадрів більше 1, що позитивно характеризує діяльність досліджуваного підприємства, за звітний 2020 рік він зріс на 0,32 або на 24,06%.

Слід зазначити, що чисельність співробітників може змінюватися залежно від сезону та завантаженості ресторану, а також такі зміни відбулись внаслідок зниження рівня продуктивності роботи закладу через посилення карантинних обмежень у період поширення коронавірусної інфекції.

З метою визначення динаміки та показників руху основних засобів ТОВ "Україна" ресторану проведемо у таблиці 2.4 розрахунок коефіцієнтів їх оновлення, вибуття, та приросту за 20109-2020рр.

Таблиця 2.4

Показники оновлення, вибуття, та приросту
основних засобів ТОВ "Україна" ресторану за 2019-2020 рр.

№ п.п.	Показник	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	Наявність на початок року, тис. грн.	56755	31719	-25036	-44,11
2	Надійшло за рік, тис. грн.	10272	3080	-7 192	-70,00
3	Вибуло за рік, тис. грн.	35036	900	-34 136	-97,43
4	Наявність на кінець року, тис. грн.	31719	33899	2180	6,87
5	Коефіцієнт оновлення	0,32	0,09	-0,23	-71,88
6	Коефіцієнт вибуття	0,62	0,03	-0,59	-95,16
7	Коефіцієнт приросту	0,56	1,07	0,51	91,07

Із даних таблиці 2.4 можна зробити висновок, що протягом періоду 2019 – 2020 рр. залишкова вартість основних фондів ТОВ "Україна" ресторан

постійно збільшувалась. За 2019 рік коефіцієнт вибуття основних фондів майже удвічі вищий від коефіцієнта оновлення, що свідчить і про низький рівень приросту основних фондів, даний коефіцієнт слав 0,56 і є меншим від 1.

У 2020 році спостерігаємо зворотну тенденцію: коефіцієнт оновлення є вищим від коефіцієнту вибуття втричі, відповідно й коефіцієнт приросту основних фондів зріс на 0,51 і складав 1,07.

Щодо динаміки даних коефіцієнтів, то коефіцієнт вибуття за звітний період знизився на 0,59 тобто на 95,16%, що є позитивним моментом, а коефіцієнт оновлення також зменшився на 0,23 тобто на 71,88%, що є негативним.

Позитивним моментом, як уже зазначалось, є зростання на 91,7% коефіцієнту приросту основних засобів підприємства.

Аналізування показників ефективності використання основних фондів ТОВ "Україна" ресторан за 2019-2020 рр. представимо у таблиці 2.5 на основі розрахунку коефіцієнтів фондовіддачі, фондомісткості та фондоозброєності праці. Фондовіддача характеризує виробництво продукції на одиницю середнього обсягу основних виробничих фондів за період, що аналізується, фондомісткість – показник обернений до показника фондовіддачі.

Таблиця 2.5

Аналізування показників ефективності використання основних фондів ТОВ "Україна" ресторан за 2019-2020 рр.

№ п.п.	Показник	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	Фондовіддача основних фондів	0,48	0,39	-0,09	-18,75
2	Фондовіддача активної частини основних фондів	0,35	0,19	-0,16	-45,71
3	Фондомісткість продукції	2,08	2,56	0,48	23,08
4	Фондомісткість активної частини основних фондів	2,85	5,26	2,41	84,56
5	Фондоозброєність праці	287,82	290,64	2,82	0,98

Із даних таблиці 2.5 бачимо, що за період 2019-2020 років відбулись наступні зміни показників ефективності використання основних фондів ТОВ "Україна":

- фондовіддача основних фондів на 1 грн. продукції зменшилась на 0,09 або 18,75 % та фондовіддача активної частини на 0,16 або 45,71 %, що негативно характеризує діяльність підприємства;

- відповідно збільшилась фондомісткість продукції на 0,48, тобто 23, 08% і фондомісткість за активною частиною основних фондів 2,41 або 84,56 % ;

- збільшилась не в значній мірі фондоозброєність праці на 2,82, тобто лише на 1%.

Слід зазначити, шо левову частку у складі обігових фондів ТОВ "Україна" ресторан складають виробничі запаси підприємства. Розглянемо їх структуру у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура запасів ТОВ "Україна" ресторан за 2019-2020 рр.

№ п.п.	Показник	2019 рік		2020 рік	
		Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
1	Сировина і матеріали	3 301,10	67,72	5 496,70	61,76
2	Паливо	8,6	0,18	-	-
3	Запасні частини	-	-	1	0,01
4	Малоцінні та швидко-зношувані предмети	438,8	9,00	101	1,13
5	Незавершене виробництво	-	-	-	-
6	Готова продукція	1 125,80	23,10	3 301,10	37,09
7	Разом	4 874,30	100	8 899,80	100

З наведених даних таблиці можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу в структурі виробничих запасів досліджуваного підприємства протягом 2019-2020 рр. займає сировина і матеріали – 67,72 % у 2019 році та 61,76 % у 2020 році, на другому місці – готова продукція: відповідно 23,1 % у 2019 році та

37,09 % у 2020 році; незначну частку у структурі запасів становлять малоцінні та швидкозношувані предмети: у 2019 році – 9%, у 2020 році – 1,13 %.

Паливо та запасні частини становлять найменшу питому вагу у загальній структура запасів, яка майже не змінюється (0,18% – паливо, 0,01% – запасні частини).

Ще одним важливим кроком аналізування діяльності досліджуваного підприємства є оцінка його фінансового становища, зокрема на основі аналізу динаміки валюти балансу та основних показників фінансового стану даного закладу. Оцінка сукупних активів, своєю чергою, дозволяє зробити висновок про те, в які активи вкладені знову залучені фінансові ресурси або які активи зменшились за рахунок зменшення фінансових ресурсів, чи навпаки.

Здійснення аналізу балансу ресторану “Україна” за 2019-2020 рр. в розрізі його активу і пасиву відображено у таблицях 2.7, 2.8.

Таблиця 2.7

Аналізування статей балансу ТОВ “Україна” ресторан
за 2019-2020 рр., тис. грн.

Статті активу	Код рядка	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Основні засоби	1010	29305,1	29764,6	23749,6	1,54
первісна вартість	1011	31718,6	33898,5	25448	6,43
знос	1012	2413,5	4133,9	1698,4	41,62
Усього за розділом I	1095	29305,1	29764,6	22257,9	1,54
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	3301,1	5496,7	164,1	39,94
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	129,4	5496,7	64,4	97,65

Дебіторська заборгованість за розрахунками:					

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
з бюджетом	1135	65,8	7,6	49,9	-765,79
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,1	0	-0,1	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1308,9	1100,3	-208,6	-18,96
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	189,1	28,2	-160,9	-570,57
Усього за розділом II	1195	5169,3	7266,2	2096,9	28,86
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-	-
Баланс	1300	34474,4	37030,8	2556,4	6,91

Таблиця 2.8

Аналізування статей балансу ТОВ “Україна” ресторан
за 2019-2020 рр., тис. грн.

ПАСИВ

Статті пасиву	Код рядка	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований пайовий капітал	1400	4590	4590	0,00	0,00
Додатковий капітал	1410	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	533,9	1,6	-532,30	-33268,75
Усього за розділом I	1495	3966,1	4498,4	532,30	11,83
II. Довгострокові зобов'язання і					
Усього за розділом II	1595	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.8.

1	2	3	4	5	6
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	2500	-	2500,00	-
Поточна кредиторська заборгованість за					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	0,8	0,80	-
розрахунками з бюджетом	1620	91,9	249,7	157,80	63,20
у тому числі з податку на прибуток	1621	52,2	112,5	60,30	53,60
за розрахунками зі страхування	1625	10,1	57,6	47,50	82,47
за розрахунками з оплати праці	1630	69,6	321,7	252,10	78,36
Інші поточні зобов'язання	1690	27836,7	31902,6	4065,90	12,74
Усього за розділом III	1695	30508,3	32532,4	2024,10	6,22
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-	-
Баланс	1900	34474,4	37030,8	2556,40	6,90

Таким чином, проаналізувавши основні показники виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства, слід зазначити, що досліджуване підприємство ТОВ “Україна” ресторан є ефективно функціонуючим підприємством, що успішно працює у своєму сегменті галузі харчування, не дивлячись на певні кризові явища і моменти, які його спіткали в останні роки в умовах сучасних викликів та загроз, пов’язаних із поширенням світової пандемії Covid-19 та військових подій.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДХОДІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ТИПУ

3.1. Формування заходів із забезпечення ефективної системи логістичного постачання ресторанних закладів

Основою ритмічної роботи закладу ресторанного господарства є безперебійне постачання його сировиною, продовольчими товарами, напівфабрикатами, готовими виробами, предметами матеріально-технічного оснащення. Важливе значення у даних процесах відводиться системі логістичного менеджменту, яка вважається ключовою ланкою не тільки розвитку будь якого підприємства, але й основою його функціонування, забезпечення життєдіяльності та активності на ринку.

Виходячи з цього, основними вимогами до організації постачання, згідно класичного формулювання в логістиці, у досліджуваному закладі будуть такі: постачання необхідного асортименту товарів, у достатній кількості, високої якості; своєчасність і ритмічність завозу товарів; мінімальні трудові та матеріальні витрати при організації постачання.

З урахуванням усіх вищезазначених фактів, моделюємо оптимальні обсяги сировинних і продуктових запасів для досліджуваного закладу ресторанного господарства ТОВ “Україна” ресторан, використовуючи основні елементи системи логістичного управління. Для цього згрупуємо у таблицю додатку А весь перелік сировини, матеріалів та напівфабрикатів, які використовує щоденно для приготування страв згідно розробленого меню підприємство з врахуванням товарної групи продукції, виду відповідної сировини, продукту чи напівфабрикату, їх необхідної кількості, з урахуванням оптимальних обсягів запасів, умов їх поповнення та відповідної запропонованої стратегії поповнення запасів.

Загальну модель системи традиційного постачання у загальній системі логістичного менеджменту підприємства ресторанного типу, зокрема й ТОВ “Україна” ресторан, відображено на рисунку 3.1.

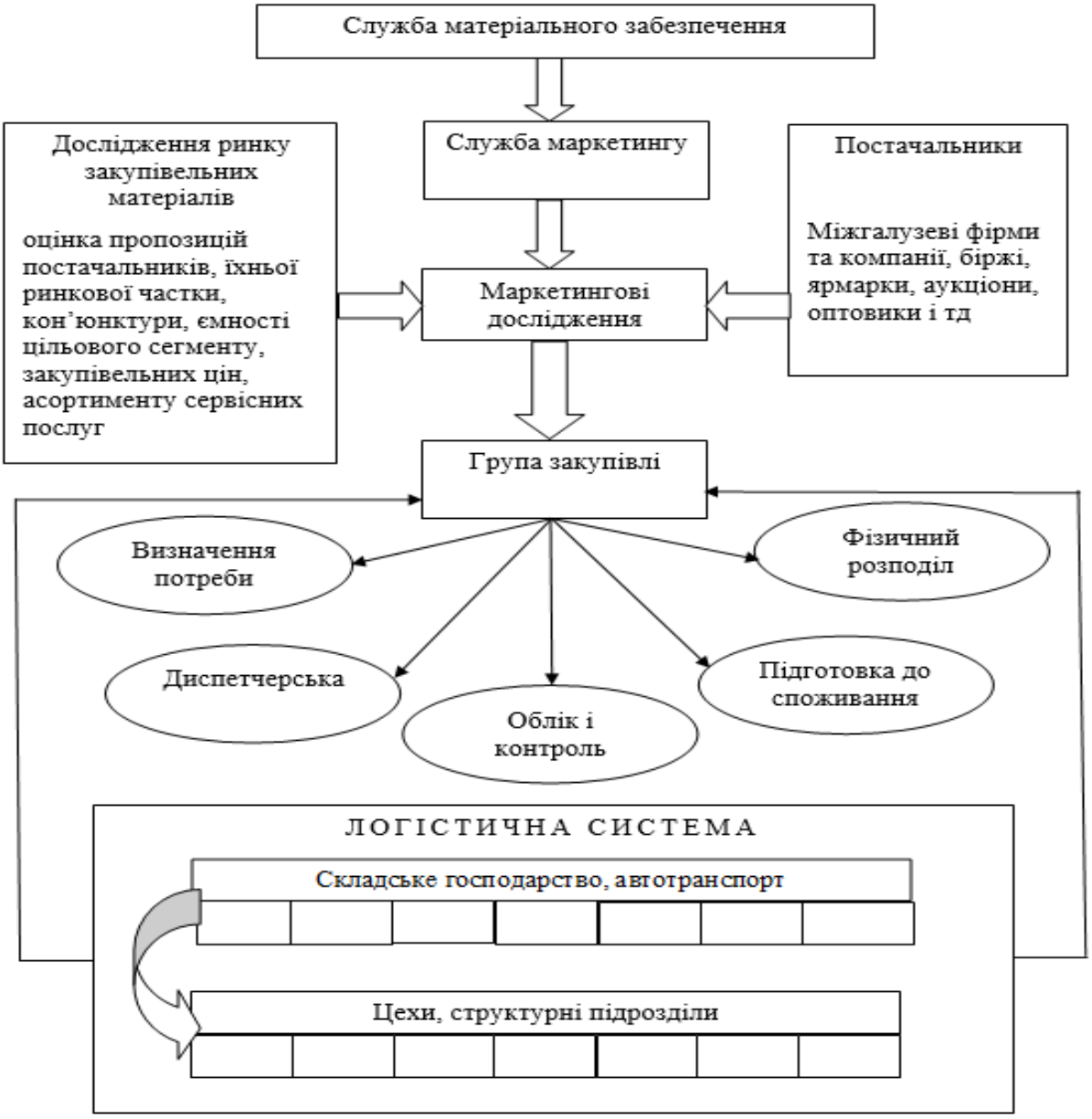

Рисунок 3.1. Модель системи постачання ресторанного закладу у загальній системі логістичного менеджменту підприємства

Як відомо, саме система логістичного постачання досліджуваного підприємства ресторанного господарства необхідними матеріальними ресурсами є початковою ланкою виробничого процесу, а збут готової продукції – його завершенням. Постачання усіма видами матеріально-технічних ресурсів у необхідні терміни і в об’ємах, необхідних для нормальної роботи, забезпечує

ТОВ “Україна” ресторан стабільну виробничо-господарську діяльність. Від організації своєчасного постачання матеріальних ресурсів у виробництво в необхідному асортименті, кількості і належній якості значною мірою залежать рівномірний і ритмічний випуск готової продукції, її якість і ефективність діяльності колективу даного ресторанного закладу.

У контексті удосконалення системи логістичного менеджменту сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу, необхідно забезпечити виконання, на нашу думку, ключових функцій перш за все логістичного постачання, а це такі:

– розробка стратегії закупівлі необхідних для виробництва ресурсів із застосуванням прогнозних оцінок;

– вивчення та оцінювання тих пропозицій, які надходять від потенційно можливих постачальників;

– альтернативна оцінка та остаточний вибір постачальника;

– кількісне вимірювання потреби у необхідних видах та обсягах різних видів ресурсів для виробництва, які слід замовити;

– остаточне погодження цін, обговорення та укладання договору поставки;

– формування (комплектування) замовлених ресурсів;

– забезпечення виконання моніторингу кількості та якості замовлених ресурсів, а також строків поставки;

– здійснення вхідного моніторингу кількості та якості ресурсів, які надійшли замовнику, а також їхнє належне фасування та зберігання;

– подання сировини та напівфабрикатів до усіх ланок виробництва згідно виробничого процесу;

– нормування та забезпечення дотримання нормативів щодо формування запасів сировини та напівфабрикатів на необхідному для виробництва рівні.

З метою забезпечення ефективного управління запасами на підприємствах

ресторанного типу потрібно:

– складати оперативно-календарні плани виконання основних завдань складського господарства;

– розробляти та дотримуватися графіків прийому і видачі продовольства зі складу впродовж кожного робочого дня;

– на постійних засадах вести облік і моніторинг матеріальних потоків, які проходять через склади, де зберігаються усі запаси;

– регулярно слідкувати за умовами зберігання запасів, за роботою ваговимірювального приладдя;

– періодично проводити аналіз функціонування складів, працювати над розробкою та впровадженням рекомендацій із покращення управління запасами;

– застосовувати автоматизовані системи з метою проведення обліку товарно-матеріальних цінностей, які знаходяться у складських приміщеннях.

Обираючи постачальників необхідно звернути увагу не тільки на ціновий фактор, але і на критерії, які дозволять забезпечити постачання закладу необхідними йому замовленими ресурсами протягом заданого проміжку часу. Окрім цього, необхідно врахувати віддаленість постачальника від досліджуваного підприємства, терміни виконання ним поточних і екстрених замовлень, а також на кредитоспроможність і фінансове становище постачальника. Приймаючи рішення про транспортування товарів, необхідно визначити тарифні ставки на постачання продукції і порівняти їх із власними витратами на доставку цього товару. В даний час актуальний метод одержання товару за потребою, тому що попит на продукцію не стабільний. Перевагою такого методу постачання є прискорення обороту капіталу, економія складських приміщень і витрат на утримання зайвих запасів, мінімум роботи з оформлення документації.

З метою поповнення запасів, необхідних для забезпечення виробничого процесу на підприємстві ресторанного типу його комерційна служба (або окрема людина, яка відповідає за закупівлі, у нашому закладі – це завідуючий виробництвом) визначається із постачальниками і слідкує за належним

укладанням та виконанням договорів поставки.

Послідовність оформлення документів при прийомі товару складським господарством ресторану відображено за допомогою рисунку 3.2.

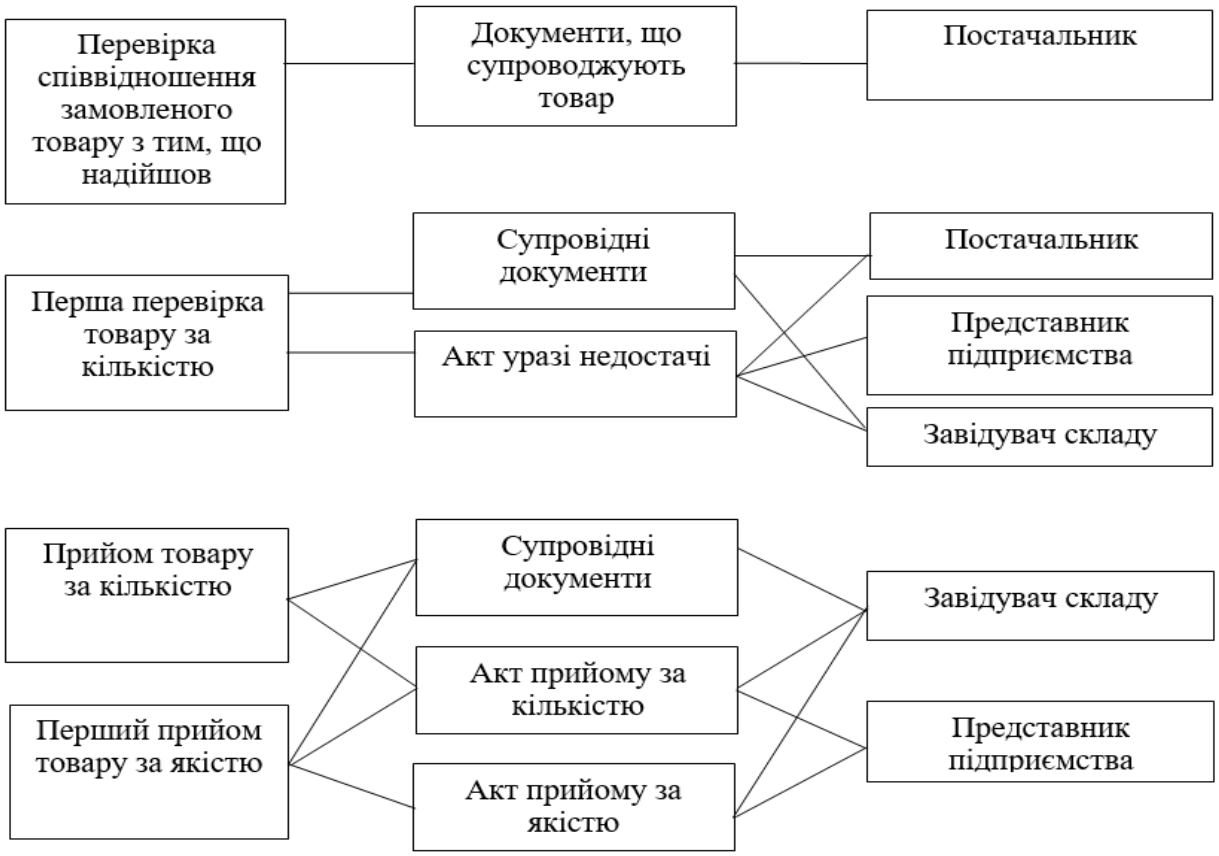

Рисунок 3.2. Послідовність оформлення документів при прийомі товару [3]

Як відомо, обробка продуктів починається з приймання сировини і закінчується реалізацією готової продукції. Вся сировина та напівфабрикати до закладу надходить децентралізованим шляхом. Перелік та характеристика основних постачальників закладу представлені у таблиці 3.1.

Продукти і напівфабрикати у наш заклад ресторанного господарства надходять через завантажувально-розвантажувальний майданчик і зберігаються у відповідних складських приміщеннях. Згідно архітектурно будівельного рішення у ресторані передбачено окремий блок приміщень для зберігання сировини та продуктів. Робота складських приміщень починається зазвичай одночасно з початком роботи закладу, а саме з видачі продуктів у відповідні цехи

(холодний, гарячий, кондитерський) для виконання денної виробничої програми відповідно до меню.

Таблиця 3.1

Характеристика постачальників закладу

Сировина або напівфабрикат	Можливі постачальники	Умови постачання		
		Види поставок	Методи завезення	Форма оплати
М'ясо, птиця, субпродукти	ТОВ «Агропродсервіс»	складські	самовивіз	безготівковий
	ТОВ «Євро-комерс»	транзитні	маятниковий	готівкою
Риба і морепродукти	Риббаза м. Тернополя	складські	самовивіз	безготівковий
М‘ясна та рибна гастрономія	Гуртівня «Метро»	складські	самовивіз	готівкою
Молоко, молочні і жирові продукти	ТМ «Молокія »	складські	самовивіз	безготівковий
Овочі	ТОВ «Продлюкс»	складські	маятниковий	безготівковий
Фрукти	ТОВ «Продлюкс»	складські	маятниковий	безготівковий
Бакалійні товари	ТЦ «Велика Кишеня»	складські	самовивіз	готівкою
	Комора КС	складські	самовивіз	готівкою
Напої алкогольні	ТОВ «Ліга-Прім»	складські	кільцевий	безготівковий
Напої безалкогольні та слабоалкогольні	ТОВ «Ліга-Прім	складські	кільцевий	безготівковий
Предмети матеріально - технічного забезпечення	ПП Огризко М.П.	складські	самовивіз	готівкою
	ТЦ «Велика Кишеня»	складські	самовивіз	готівкою
Інші	ТЦ «Велика Кишеня»	складські	самовивіз	готівкою

Продукти видає комірник. Після видачі комірник приймає на збереження сировину, яку привозять машини; веде облік стану та руху тари по виробництву; перевіряє наявність продуктів на складах та у випадку необхідності складає заявку на постачання недостатніх продуктів із відповідних торгівельно-розподільчих центрів. Також комірник оформляє документи по прийому та видачі продуктів, руху тари.

3.2. Удосконалення системи складського господарства та управління запасами ТОВ “Україна” ресторан

У контексті удосконалення логістичних підходів до організації управління запасами підприємства, для забезпечення ефективної системи складування продукції та складання схеми управління запасами підприємства було враховано необхідні приміщення та устаткування, яке потрібно додатково встановити для зберігання товарів; особливості зберігання певних видів продукції та кількість продукції, яка має зберігатися у складських приміщеннях; визначену щоденну кількість сировини, яка необхідна для роботи закладу. При встановленні ж сучасного додаткового обладнання слід врахувати, що кількість продукції, яка має зберігатися, у кілька разів вища, оскільки лише певна сировина буде завозитись у ресторан щоденно (молочні продукти, хліб тощо).

Зберігання продукції передбачено як в охолодженому вигляді, так і при звичайних умовах. Сьогоднішній ринок холодильного обладнання пропонує доволі широкий вибір збірних камер, які можуть виготовлятись на замовлення під задані розміри, тому перевага буде надана саме цьому шляху забезпечення складського господарства ТОВ “Україна” ресторан охолоджувальними камерами. До того ж, даний вид камер не потребує проектування окремого приміщення машинного відділення, що є вигідним із точки зору економії коштів при обслуговуванні.

Продукція, яка зберігається при звичайних умовах, завдяки удосконаленню системи логістичного менеджменту, буде розподілена у трьох складських приміщеннях: комора сухих продуктів, комора вино-горілчаних виробів, комора овочів. Дані види приміщень планується обладнати стелажами і підтоварниками. Зберігання товарів у цих приміщеннях не матиме своїх особливостей.

Оскільки певна сировина надходитиме у тарі, яка має бути повернена постачальникові, передбачено приміщення для тимчасового її зберігання і, при

необхідності, миття. Тут буде встановлено нову мийну машину та стелажі, на яких зберігатиметься тара.

Організація удосконаленого процесу складського господарства досліджуваного закладу представлена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Проектування процесу складування та зберігання продуктів ТОВ "Україна" ресторан

Зона	Елемент процесу	Засоби забезпечення процесу					Профе сійно-кваліфіка-ційний склад
		Матеріально-технічні			Просторові		
		Тип, марка устаткування	Кіль-кість, одиниць	Площа устаткування, м^2	Приміщення	Площа, м^2	
1	2	3	4	5	6	7	8
Завантажувальна	Постачання, розподіл складування та зберігання сировинних запасів	Візок рокла PR 2500/1150	1	0,595	Завантажувальна	11	Комірник, вантаж-ник
		Вантажний візок	2	1,0			
		Ваги товарні BHE-150	1	0,3			
Прийомна	Приймання сировини, товарів і предметів матеріально - технічного забезпечення	Стіл офісний	1	1,0	Приміще-ння комірника	8	Комірник
		Стілець офісний	2	0,6		8	Комірник
		Шафа офісна	1	1,2		5	Комірник
Склади	Зберігання сировини, товарів і предметів матеріально технічного забезпечення	Холодильна шафа Piramit EMP.SD.20	1	3,16	Камера молочно-жирова та гастроно-мії	8	Комірник, вантажник
		Морозильша шафа КХН 2.94	1	1,85	Камера м'ясо - рибна	7	

		Холодильна шафа Piramit EMP.SD.20	1	3,16	Камера зелені, фруктів та напоїв	13	Комірник, вантажник
		Підтоварник ПК-7-5	2	1,8	Комора інвентарю		
		Стелаж С-4Т-0,6/1,2/1,6	2	1,8			
		Стіл виробничий СРП-1-0,7/1,2	1	0,84			
		Стелаж С-4Т-0,6/1,2/1,6	3	2,7	Комора сухих продуктів	13	Вантаж-ник
		Підтоварник ПК-7-5	2	1,8			
		Стелаж С-4Т-0,6/1,2/1,6	2	1,8	Комора овочів	10	Вантаж-ник
		Підтоварник ПК-7-5	2	1,8			
Склади		Підтоварник ПК-7-5	2	1,8	Комора вино-горілча-них виробів	12	Комірник вантажник
		Шафа для горілчаний виробів	1	0,8			
		Стелаж С-4Т-0,6/1,2/1,6	2	1,8			
	Відпуск сировини, товарів і предметів матеріально-технічного забезпечення	Стіл виробничий СРП-1-0,7/1,2	1	0,84	Приміще-ння централь-ного складу	24	Комірник вантажник
		Ваги настільні CERTUS Hercules CHK	1	0,16			
		Ваги товарні BHE-150	1	0,3			Комірник вантажник
		Ваги товарні BHE-150	1	0,3			Комірник вантажник

	Санітарна обробка та ремонт тари	Мийна ванна ВМП-6-1-5 РЧ (Abat)	3	1,04		Комора та мийна тари	11	Комірник
		Підтоварник ПК-7-5	1	0,9				
		Стелаж С-4Т-0,6/1,2/1,6	1	0,9				
		Стіл виробничий СРП-1-0,7/1,2	1	0,84				

Отже, на основі усіх проведених досліджень та розрахунків, була розроблена схема організації логістичного обслуговування складського господарства ТОВ “Україна” ресторан (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Організація логістичного обслуговування складського

ТОВ “Україна” ресторан

Заходи	Характеристика	Термін виконання	Час виконання	Виконавець
1	2	3	4	5
Приймання продовольчих товарів	▪ розвантажування ▪ приймання ▪ транспортування до комор	40 хвилин 50 хвилин 30 хвилин	8.00 – 10.00	▪ комірник ▪ вантажник
Складування	▪ складування продовольчих товарів та предметів ▪ матеріально-технічного ▪ призначення.	90 хвилин	9.00 –10.30	▪ комірник ▪ вантажник
Відпуск товарів та предметів	▪ відпуск продовольчих	Протягом	Протягом дня	▪ комірник

Заходи		Характеристика	Термін виконання	Час виконання	Виконавець
1		2	3	4	5
матеріально-технічного забезпечення		товарів по групах (у відповідності до правил відпуску); ▪ відпуск предме-тів матеріально-технічного забезпечення	дня Протягом дня		
Відпуск продукції закладу для реалізації		▪ Відпуск продукції закладу для реалізації	120 хвилин	11.00 – 13.00	▪ експедитор ▪ адміністратор
Санітарне обробляння та ремонт тари		▪ санітарне обробляння тари; ▪ дрібний ремонт тари;	10 хвилин 20 хвилин	Протягом дня	▪ вантажник
Санітарне обробляння приміщень	Щоденне	▪ миття складського устаткування та інвентарю; ▪ миття стін; ▪ підмітання та миття підлоги.	25 хвилин 20 хвилин 20 хвилин	18.00 – 19.00	▪ прибиральник ▪ комірник ▪ вантажник

Заходи		Характеристика	Термін виконання	Час виконання	Виконавець
1		2	3	4	5
	Щотижневе	▪ Миття дверей; ▪ Миття опалювальних приладів (у відповідних приміщеннях); ▪ Миття освітлювальних приладів; ▪ Протирання немеханічного складського устаткування і підлоги під ним.	10 хвилин 25 хвилин 15 хвилин 10 хвилин	19.00-12.00	▪ прибиральник ▪ комірник ▪ вантажник
	Щомісячно	▪ Дезінфекція; ▪ Дезінсекція; ▪ Дератизація	Робочий день	Протягом дня	Весь персонал складського господарства
Передача тари постачальникам		▪ Передача за кількістю та якістю	20 хвилин	11.00 – 12.00	▪ комірник; ▪ вантажник.
Моніторинг		▪ Моніторинг товарних залишків; ▪ Пошук джерел постачання; ▪ Формування замовлень; ▪ Укладання угод; ▪ Контроль за постачанням; ▪ Оформлення документів	Щоквартально	Щокварталь-но	▪ комірник

РОЗДІЛ 4
БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Безпека життєдіяльності: поняття безпеки та небезпеки в діяльності ТОВ “Україна” ресторан»

Природно, що більшість інтуїтивно розуміє значення безпеки. Це і запобігання хворобам, і порушення установленого способу життя тощо. Тому простіше визначити відсутність безпеки, ніж її наявність.

Якщо звернутися до явища безпеки, то слід окреслити принаймні чотири її суттєві ознаки:

- універсальність: безпека турбує всіх людей, оскільки має загальні загрози нормальному життю;

- взаємозалежність складників: безпека нині більше не стосується тільки окремої людини, соціальної групи чи навіть країни;

- підконтрольність розвитку подій: про безпеку можна говорити тільки тоді, коли та чи інша небезпека виявляється на ранніх стадіях виникнення. Значно дешевше і гуманніше діяти на ранніх етапах і діяти відповідно з розвитком подій, ніж пускати події на самоплив;

- проблемність людського життя, яка не дає змоги повністю розв'язати проблему безпеки особи, домагатися абсолютної ліквідації небезпеки. Усіляка діяльність потенційно небезпечна, тому що завжди несе деякий ризик.

Виходячи з розглянутого, можна зазначити, що безпечна життєдіяльність – це складна система, яка здатна забезпечити і підтримати в середовищі буття певні умови життя та всі види діяльності людей.

До факторів, що забезпечують безпеку життєдіяльності, необхідно віднести екологічні, фізіологічні, медичні, виробничо-побутові, правові та інші, при яких забезпечується і підтримується повноцінне життя і діяльність людей.

Небезпека для життя людини може виникнути як при надзвичайних ситуаціях, так і при звичних умовах буття, тому проблема забезпечення безпеки

життєдіяльності має бути забезпечена як у нормальних умовах середовища життя, так і в надзвичайних умовах.

До першої групи можна віднести вирішення таких проблем як:

- охорона здоров'я;
- охорона прав людини та громадського порядку;
- охорона праці;
- захист навколишнього природного середовища.

До другої групи можна віднести вирішення проблем, які виникають при надзвичайних ситуаціях:

- захист населення в надзвичайних ситуаціях;
- запобігання або зниження наслідків надзвичайних ситуацій.

Щодо основних небезпек, з якими може зіткнутися у процесі своєї діяльності досліджуване підприємство ТОВ “Україна” ресторан – це витік та вплив на навколишнє середовище та здоров’я людей небезпечних речовин.

Як відомо, основною продукцією досліджуваного підприємства є продукти харчування, для яких застосовується холодильне обладнання з холодоагентом – небезпечною речовиною аміаком, що має IV ступінь хімічної небезпеки. Найбільша можлива кількість аміаку на підприємстві – 2 тони.

Небезпека аміаку для людини:

- небезпечний при вдиханні;
- при високих концентраціях – можливі летальні випадки;
- викликає сильний кашель, задуха;
- пари діють сильно дратівливо на слизові оболонки, шкірні покриви, викликає сльозотечу;
- при зіткненні зі шкірою – викликає обмороження.

Перша медична допомога:

- винести потерпілого на свіже повітря;
- зняти протигаз, звільнити від одягу, що стискає тіло;
- забезпечити тепло, спокій.

При відсутності дихання потерпілому слід:

- зробити штучне дихання;
- промивати шкіру, ніс, рот, очі: протягом 10-15 хвилин струменем води або 2% розчином борної кислоти;
- закапати у ніс тепле оливкове чи вазелінове масло;
- обробити відкриті місця шкіри рясним промиванням теплою водою.

Слід також відмітити, що потерпілого потрібно транспортувати в лікувальний заклад в лежачому положенні (у випадках тяжкого та середнього ступеня важкості), після промивання слизової очей.

4.2. Організація охорони праці на підприємстві ТОВ "Україна" ресторан

Згідно з Законом України «Про охорону праці», служба охорони праці створюється для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних та лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням та аваріям в процесі праці.

Відповідно до цілей даного положення, служба охорони праці вирішує наступні завдання:

1) забезпечення безпеки виробничих процесів, устаткування, будівель та споруд;
2) забезпечення працюючих засобами індивідуального та колективного захисту;
3) професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці, пропаганди безпечних методів праці;
4) вибору оптимальних режимів праці та відпочинку працюючих;
5) професійного добору виконавців для визначених видів робіт.

Перевірка знань з питань охорони праці працівників служби охорони праці проводиться у встановленому порядку до початку виконання ними своїх функціональних обов'язків та періодично один раз на три роки.

Працівники служби охорони праці досліджуваного підприємства у своїй діяльності керуються законодавством про працю, міжгалузевими та галузевими нормативними актами з охорони праці та положенням про службу охорони праці. Дана служба організовує та контролює всю роботу в сфері охорони праці на підприємстві. Вона виконує свої функції під керівництвом директора підприємства. Її чисельність та структура залежить від чисельності та характеристики вибухо-пожежо-небезпечності підприємства. Відділ та бюро комплектуються працівниками з вищою або середньою спеціальною освітою, які мають стаж роботи не менше трьох років.

На досліджуваному підприємстві – ТОВ "Україна" ресторан функціонує служба охорони праці, яку очолює інженер по охороні праці, що підпорядковується безпосередньо директору підприємства. Згідно вимог «Типового положення…» даний працівник має вищу освіту. Відповідно він має право видавати керівникам усіх структурних підрозділів підприємства обов'язкові для виконання приписи, щодо усунення наявних недоліків. Припис спеціаліста з охорони праці, у тому числі про зупинення робіт, може скасувати в письмовій формі лише посадова особа, якій він підпорядковується.

Інженер з охорони праці ТОВ "Україна" ресторан вирішує такі завдання:

1) забезпечення безпеки виробничих процесів, устаткування, будівель та споруд;
2) забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту;
3) професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці, пропаганди безпечних методів праці;
4) вибору оптимальних режимів праці та відпочинку працівників;
5) професійного добору виконавців для визначених видів робіт.

Служба охорони праці досліджуваного товариства виконує такі основні функції:

1) опрацьовує ефективну цілісну систему управління охороною праці, сприяє удосконаленню діяльності у цьому напрямку кожного структурного підрозділу та кожної посадової особи;

2) проводить оперативно-методичне керівництво роботою з охорони праці;

3) складає разом зі структурними підрозділами підприємства комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, а також розділ «Охорона праці» у колективному договорі;

4) проводить для працівників вступний інструктаж з питань охорони праці;

5) організовує забезпечення працюючих правилами, стандартами, нормами, положеннями, інструкціями та іншими нормативними актами з охорони праці;

6) проводить паспортизацію цехів, дільниць, робочих місць щодо відповідності їх вимогам охорони праці;

7) забезпечує облік та аналіз нещасних випадків, професійних захворювань та аварій, а також шкоди від цих подій;

8) організовує підготовку статистичних звітів підприємства з питань охорони праці;

9) бере участь у розслідуванні нещасних випадків та аварій;

10) бере участь у роботі комісії по введенні в дію будівництвом, реконструкцією або технічним переозброєнням об’єктів виробничого та соціального призначення, а також у роботі постійно діючої комісії з питань атестації робочих місць за умовами праці;

11) розглядає факти наявності виробничих ситуацій, небезпечних для життя чи здоров’я працівників або людей, які їх оточують та навколишнього

природного середовища, у випадку відмови з цих причин працівників від виконання дорученої їм роботи;

12) контролює дотримання чинного законодавства, міжгалузевих, галузевих та інших нормативних актів, виконання працівниками посадових інструкцій з питань охорони праці, виконання приписів органів державного нагляду, пропозицій та подань уповноважених трудових колективів та профспілок з питань охорони праці;

13) контролює використання праці неповнолітніх, жінок та інвалідів згідно з діючим законодавством.

Служба охорони праці підприємства співпрацює з комісією охорони праці профспілкового комітету, технічним інспектором праці, органами державного нагляду. Свою роботу вона виконує згідно плану, який складається на рік, квартали та затверджується головою правління підприємства. Одним із її найважливіших обов'язків є керівництво роботою по підготовці спільного з колективом підприємства комплексного плану покращення умов, охорони праці та санітарно-оздоровчих заходів, які являються складовою частиною плану соціального розвитку підприємства.

Служба охорони праці проводить ввідний інструктаж для осіб, які йдуть працювати на підприємство, контролює своєчасність та якість проведення інших інструктажів по безпеці праці, їх реєстрацію, перевіряє знання по охороні праці у працівників підприємства. Дана служба також бере участь у розслідуванні нещасних випадків, аналізує їх причини, веде облік та реєстрацію нещасних випадків, контролює реалізацію профілактичних заходів, складає щорічні звіти про потерпілих при нещасних випадках, розподіляє нещасні випадки по причинах, витратах на заходи по охороні праці.

ВИСНОВКИ

Особливості постачання необхідної сировини та напівфабрикатів чинять визначальний вплив на тенденції розвитку підприємств ресторанного типу. За сучасних умов господарювання постачальників слід розглядати як впливових партнерів по бізнесу.

Вагому роль відіграють і процеси формування матеріальних запасів. Проте значні обсяги запасів приховують проблеми, а не вирішують їх. Адже значні запаси породжують додаткові статті витрат. Тому дії менеджерів з управління запасами мають бути зорієнтовані на формуванні оптимально-раціонального обсягу запасів.

Як показали результати проведеного дослідженя, належне управління запасами ресторанного закладу – це свідчення виразної та логічно-послідовної організації роботи підприємств ресторанного бізнесу.

Об'єктом нашого дослідження було обране підприємство ресторанного типу- ТОВ "Україна" ресторан. Проаналізувавши основні показники його виробничо-господарської та фінансової діяльності, слід зазначити, що даний заклад є ефективно функціонуючим підприємством, що успішно працює у своєму сегменті галузі харчування, не дивлячись на певні кризові явища і моменти, які його спіткали в останні роки в умовах сучасних викликів та загроз, пов'язаних із поширенням світової пандемії Covid-19 та військових подій.

У контексті формування ефективної системи логістичного менеджменту досліджуваного підприємства ТОВ "Україна" ресторан запропоновано удосконалення функціональних його складових – логістики постачання, складування та управління запасами, з врахуванням необхідних приміщень та устаткування й інвентаря, яке необхідно додатково встановити для зберігання товарів; особливості зберігання певних видів продукції тощо.

БІБЛІОГРАФІЯ

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

2. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства. К.: Центр учбової літератури. Фірма «Інкос». 2007. 280 с.

3. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2012. Вип. 1(2). С. 331–338.

4. Бородіна В.В. Ресторанно-готельний бізнес: Облік, податки, маркетинг, менеджмент : навч. посібник. К : Книжковий світ, 2003. 165 с.

5. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського.* 2017. № 5. С. 306–310.

6. Ведмідь Н.І., Мельниченко С.В. Вдосконалення управління маркетинговими комунікаціями туристичних підприємств. *Вісник ДІТБ.* 2021. № 5. С. 107-112.

7. Гросул В.А. Особливості формування конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства. URL: http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2336/ (дата звернення до ресурсу 21.10.2021 року)

8. Балабанов Л. В., Германчук А. М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навч. посібник. К.: ВД “Професіонал”, 2004. 288 с.

9. Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. К.:Вид.“Олімп-Бізнес”, 2001. 458 с.

10. Бутрин А. О. Службы логистики на предприятии. *Логистика*. 2003. № 3. С. 13–14.

11. Бушер Д. Эффективность логистики. НИИМС, 1988. 262 с.

12. Вівчар О. І. Концептуалізація сучасних поглядів на поняття логістики. *Галицький економічний вісник*. 2008. № 2 (17). С. 106–111.

13. Войнаренко М. П. Управління матеріально-технічним забезпеченням (менеджмент постачальницько-збутових процесів): Навчальний посібник. Хмельницький: ХДУ, 2003. Ч. 1. 111 с.

14. Гаджинский А. М. Логистика: учебник. М.: Маркетинг, 1998. 228 с.

15. Гетьман О. О. Логістична функція маркетинг-контролінгу в управлінні господарською діяльністю. *Регіональні перспективи*. 2001. № 5–6 (18–19). С. 181–183.

16. Глогусь О. Логістика: навч. посібник для студентів екон. Спеціальностей. Тернопіль: Економічна думка. 1998. 234 с.

17. Джонсон Дж.С., Вуд Д Ф., Вордлоу Д. Л., Мэрфи П. Р Современная логистика. 7-е издание: пер. с англ. Издательський дом "Вильямс", 2002. 624 с.

18. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навч. посіб. Київ: «ВД «Професіонал», 2018. 320 с.

19. Жарко І.В. Менеджмент підприємств ресторанного господарства : навч. посібник. Харків, 2008. 267 с.

20. Загорський В. С. Іноваційна стратегія підприємства та напрями її реалізації в умовах ринку. *Регіональні перспективи.* 2000. №2–3. С. 12.

21. Завідна Л.Д. Стратегічне управління розвитком підприємства готельного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Випуск 23. Частина 2. 2019. С.8-12.

22. Захарченко Ю.І., Занора В.О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2018. №5. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2018-ukr (дата звернення: 10.11.2021).

23. Зубар Н.М., Григорак М. Ю. Логістика у ресторанному господарстві: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури. 2010. 312 с.

24. Кальченко А.Г. Логістика : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 467 с.

25. Крикавський С.В. Логістика. Основи теорії : підручник. 2-ге вид., допов. і переробл. Л.: Вид-во НУ «Львів, політехніка»; «Інтелект-Захід», 2006. 456 с.

26. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. СПб. : Питер, 2004. 316 с.

27. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : навч. посібн.. 2-ге вид. Львів: «Новий Світ -2000», 2006. 388 с.

28. Левченко Т.П., Баранова А.Ю. Экономические основы управления организациями индустрии гостеприимства. *Проблемы современной экономики.* 2020. № 2. С. 421–125.

29. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика: навч. посібн. К.: Центр навч. літ-ри, 2012. 472 с.

30. Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2020. Випуск 2 (25). С. 241 – 248.

31. Окландер М. А., Хромов О. П. Промислова логістика: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 222 с.

32. Окландер М. А. Логістична система підприємства: монографія. Одеса: Астропрінт, 2004. 312 с.

33. Паладин Ю. И. Логистика: учеб. пособие. Академия гражданской авиации. 2001. 65 с.

34. Пономарьова Ю. В. Логістика: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 192 с.

35. Пономарьова Ю.В. Логістика : навч. посібник. К. : Центр навч. л-ри, 2005. 328 с.

36. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 344с.

37. Сергеев В.И. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов. ИНФРА-М, 2004. 976 с.

38. Сумець А.М. Логистика: Теория, ситуации, практические задания : учеб. пособие. К.: Хай-Тек Пресс, 2008. 320 с.

39. *Синяева* И. *М*., Романенкова О. Н., Земляк С. В., *Синяев* В. В. Коммерческая деятельность: учебник для бакалавров. Издательство Юрайт, 2014. 506 с.

40. Сіренко І. В. Теоретичні аспекти виробничої логістики. К.: Науковий світ, 2001. 127 с.

41. Смиричинський В. В., Смиричинський А. В. Основи логістичного менеджменту. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 239 с.

42. Транспортна логістика. За заг. ред. Данько М. І., Бутько Т. В., Котенко А. М. та ін. Х.: Укр.ДАЗТ, 2004. 157 с.

43. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок : пер. с англ. ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503 с.

44. Управління складським господарством підприємства. Одеська національна академія харчових технологій. URL: https://studfile.net/preview/5152092/page:9/#14

45. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок : пер. с англ. ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 720 с.