

ЛОГІСТИКА В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ЯК СКЛАДНИК ЛОГІСТИКИ ТУРИЗМУ

Розглянуто науково-теоретичні основи та практичні проблеми логістики в ресторанному бізнесі на підставі застосування інтегрованого підходу. Це новітній науково-практичний напрям, що майже не розкритий в літературі та поки що мало відомий менеджерам ресторанної галузі в Україні. Представлено міжнародний досвід ресторанної логістики на прикладі компанії „МакДональдз Юкрейн Лтд.”

Shown scientific – theoretical basis and practical problems of logistics in restaurant business with using of integrative approach. It's new scientific – practical direction, which is almost unknown in literature and to restaurant industry's managers in Ukraine. Represented international achievements in sphere of the restaurant logistics on example of “McDonald's Ukraine Ltd.”

Постановка наукової проблеми. Логістика в ресторанному бізнесі є новітнім напрямком, практично не розкритим у науковій літературі. Між тим, разом із логістикою готельних послуг вона є важливим складником логістики туризму. Необхідність підвищення рівня туристичного обслуговування, з одного боку, та ефективності підприємств громадського харчування на підставі використання ними досягнень науково-технічного прогресу та світової практики з іншого, зумовлюють актуальність наукової проблеми, що розглядається в даній статі.

Літературні джерела та публікації з теми дослідження пов'язані з роботами автора з логістики туризму [1, 40 та інші] та міжнародного туристичного бізнесу [2, 79; 3, 66], а також з працями українських та зарубіжних вчених з готельного-ресторанного бізнесу та менеджменту [4; 5; 6; 7; 8], публікаціями в пресі з тематики, що розглядається [9; 10; 11].

Метою статі є розкрити сутність, особливості проблеми та практичне застосування логістики в ресторанному бізнесі на підставі інтегрованого підходу.

Виклад основного матеріалу. Ресторанний бізнес – сфера підприємницької діяльності, що пов'язана з організацією та управлінням ресторану або іншого підприємства громадського харчування та скерована на задоволення потреб людей у смачній, різноманітній та здоровій їжі, а також на отримання прибутку. Ресторанний бізнес виконує важливі економічні та соціальні функції та є органічним складником системи гостинності в туризмі. Особливістю ресторанного бізнесу є те, що він поєднує виробництво товару (ресторанної продукції) та надання на цій підставі послуги (гостинність та сервіс). Логістична структура ресторанного бізнесу, складена нами на підставі інституціональної структури ресторанного бізнесу [6,142], відображає не тільки сукупність продавців (ресторанів тощо) та покупців

(клієнтів, гостей), але й постачальників підприємств громадського харчування (рис. 1).

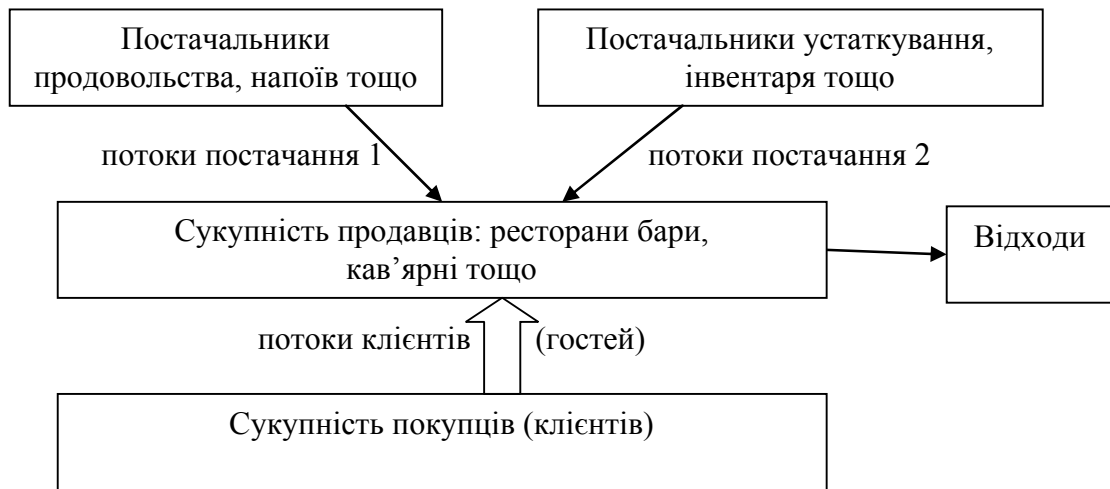


Рис. 1. Логістична структура ресторанного бізнесу

З точки зору логістики послуг - новітнього напрямку логістики, що розробляється автором [1, 19] ресторанний бізнес та відповідна послуга належить до тих видів послуг, де споживач рухається до виробника (а не навпаки, як приміром у торгівлі, де виробники скеровують вироблені товари в місця їхнього попиту та споживання, тобто до споживачів). Але, як і в торговельній послугі, головним потоком виступає потік покупців (клієнтів, гостей, відвідувачів), обслужити який найліпшим чином, задовольнивши його потреби і є основним суспільним призначенням ресторанного підприємства. Для цього залучаються такі допоміжні (обслуговуючі щодо головного потоку) потоки, як фінансовий, інформаційний, матеріальний, кадровий. Фінансовий потік у логістиці ресторанного господарства відображає грошову оплату споживачами наданих товарів та послуг. На відміну від туристичної послуги оплата в ресторані здійснюється не до процесу отримання (споживання) послуги, а відразу після (розрахунок за спожиту послугу – як і в готельних послугах). Отже, власнику ресторану слід виконати попередні інвестиції (і досить значні) в свій бізнес, перш ніж пропонувати на ринку відповідні послуги. Інформаційний потік (зокрема в автоматизованих системах управління рестораном) пов'язаний з технологією обслуговування гостей. Зокрема в системі є план ресторану з інформацією про зайнятість столів. Це дозволяє оперативно розмішувати новоприбулих гостей. Стіл „закріплюється” за певним офіціантом, який приймає замовлення. За допомогою стаціонарного або мобільного терміналу офіціант вводить коди замовлених товарів або вибирає їх із електронного меню. Замовлення миттєво надходить на кухню та роздруковується на принтері (з вказівкою часу підготовки страви). Після приймання замовлення офіціант друкує на касовому апараті чеки замовлення на кухню. На підставі цих чеків офіціант отримує страви. Клієнту після отримання послуги надається

друкований фіскальний чек. Гості його оплачують та отримують роздруківку рахунку, де вказані перелік та вартість замовлених страв та напоїв. Після цього гості можуть залишити ресторан. За наявності інтерфейсу з системою готелю можливо записати суму на загальний готельний рахунок клієнта. В ресторанах класу „фаст-фуд” технологія обслуговування інша: застосовується тзв. швидкий чек коли покупець одразу оплачує замовлення отримує його, а вже потім сідає за стілик (споживає).

Матеріальні потоки (вхідні за характером) в ресторанній логістиці поділяються на дві групи (рис. 1). До першої відносять постачання необхідного устаткування, інвентаря та інших індустриальних товарів. Як правило, ці потоки є дуже інтенсивними та важливими на початковому етапі діяльності ресторану, зокрема при його створенні, коли обирається, замовляється та доставляється необхідне устаткування для кухні, холодильного приміщення, бару, розливу напоїв тощо. Але і в подальшому ці потоки зберігають свою важливість. Так, можна навести приклад, коли власник ресторану в США замовив партію нових супових мисок та тарілок, які не були схвалені місцевим департаментом охорони здоров'я. Під час перевірки йому поставили вимогу замінити цей посуд (за який він заплатив \$ 4500) або зачинити заклад [7, 200].

До другої групи матеріальних потоків ресторанного бізнесу належить постачання різноманітної продовольчої сировини, готових продовольчих товарів та напоїв. Особливої уваги потребують поставки різноманітних видів сільськогосподарської сировини, з яких готуються страви для гостей ресторану. Такі поставки можуть мати місцеві або регіональні джерела в межах країни, а можуть використовувати міжнародні, глобальні джерела з радіусом доставки в тисячі км. Наприклад, у елітних київських ресторанах до делікатесних продуктів належать баранина з Нової Зеландії, гриб-трюфель з Південної Франції (він тільки тут вирощується 1 кг коштує \$ 800) тощо. Разом із високою вартістю виникає важлива проблема ефективного зберігання та складської обробки цих продуктів з метою недопущення їхнього псування. Отже, ця група матеріальних потоків ресторанного підприємства вимагає застосування не тільки „сухого” режиму зберігання та транспортування (коли не вимагається спеціального температурного режиму), але й режимів „фреш” (для фруктів та овочів – за температури від +4°C до +12°C), „холод” (для товарів молочної групи та ковбас – за температури від 0°C до +6°C), „заморозка” (заморожені продукти зберігаються за температури від -18°C до -25°C) – з відповідним устаткуванням.

Нарешті, до матеріальних потоків ресторанного господарства належать і потоки відходів (вихідні за характером). Хоча, як вважає відомий київський ресторатор М. Січкара, «залишки їжі в гарному ресторані віддають клієнту з собою упакованими в одноразовий посуд, у поганих – те, що залишається від банкету, доїдає персонал або просто розкрадається» [10], процес виробництва та споживання ресторанного продукту неодмінно передбачає відходи. Отже, раціональне господарювання відходами (реверсивна логістика в ресторанному бізнесі) також має знайти своє місце в ресто-

ранній логістиці. На важливість цього чинника вказують і американські фахівці, які, приміром, рекомендують, щоб сміття із закладу виносили обов'язково дві людини (з метою попередження крадіжок) [7, 357].

Кадровий потік у ресторанній логістиці відіграє надзвичайно важливу роль. Він визначає рівень нематеріального складника в продуктах підприємств ресторанного бізнесу. Матеріальну частину продукту: будинок ресторану, харчування, устаткування тощо можливо виміряти та оцінити і за багатьма з цих параметрів ресторани не відрізняються від конкурентів. Нематеріальна складова: атмосфера, сервіс тощо може стати для підприємства відмінною рисою, яку неможливо оцінити попередньо або об'єктивно, і пов'язане це насамперед з участю персоналу у виробництві ресторанного продукту. Кадровий потік (потенціал) підприємств ресторанного бізнесу – це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, що входять до списочного складу підприємств. До останнього включаються всі працівники підприємств, прийняті на роботу, пов'язану як з основною, так і неосновною його діяльністю. Поряд з поняттям кадри, застосовують термін персонал – особовий склад працюючих за наймом постійних і тимчасових кваліфікованих і некваліфікованих працівників [4, 268]. Склад персоналу ресторанів може змінюватися залежно від величини та функціонального призначення, але основними видами працівників є: - хостеса або хостмен (зустрічають гостей, розсаджують їх за столики); - касир (збирає платежі, перевіряє рахунки, приймає телефонні дзвінки); - офіціанти (приймають замовлення, передають на кухню, приносять страви та напої, збирають оплату); - помічники офіціантів (допомагають офіціантам, а також підтримують чистоту та порядок у торгових залах); - повар (готує страви та разом із менеджером розробляє меню); - мийники посуду та підсобний персонал (підтримують чистоту посуду, устаткування, приміщень); - старший офіціант, або метрдотель (відповідає за продаж та надання всіх позицій меню та за роботу торгового залу); - бармен (готує коктейлі згідно замовлень офіціантів, а також обслуговує відвідувачів біля стійки); - менеджер ресторану (відповідає за всю роботу закладу); - менеджер бару (відповідає за роботу бару); - головний менеджер (відповідає за роботу ресторану та клубу – розважальні програми); - черговий менеджер (відповідає за роботу в цілому під час своєї робочої зміни). На підставі стратегії управління підприємств керівництво ресторану розробляє кадрову політику (при дотриманні державного законодавства), що визначає принципіальні положення в роботі з персоналом закладу та формує на підставі правил та положень систему взаємовідносин організації та працівників.

Як видно з вищевказаного, логістика ресторанного бізнесу в інтегрованому її розумінні розглядає не тільки процеси постачання ресторанів сировинними ресурсами, продовольчими товарами та різноманітною промисловою продукцією, а всі потокові процеси на ресторанному підприємстві з метою їх узгодження та вдосконалення, спрямування в кінцевому результаті на найефективніше обслуговування головного потоку в ресторанній логістиці – потоку відвідувачів (або клієнтів, гостей). Наявність постійного

потоків постійних клієнтів – запорука фінансової стабільності та прибутковості ресторану. В цьому зв'язку важливого значення набуває його раціональне розміщення. До ключових чинників при виборі місця розміщення ресторану належать: ціна (земельної ділянки чи будинку); можлива кількість відвідувачів (тобто потік клієнтів); помітність будинку; транспортна доступність та можливість паркування; умови оренди/купівлі; термін оренди; розмір та розширення будинку; район; безпека та охорона; можливі зміни в районі [7, 118]. Якщо розміщувати ресторан не в місті, а поза містом (у передмісті), то тут є дві переваги (нижча ціна купівлі чи оренди будинку та більші можливості розширення), але й є проблема забезпечення потоку відвідувачів (бажано постійних).

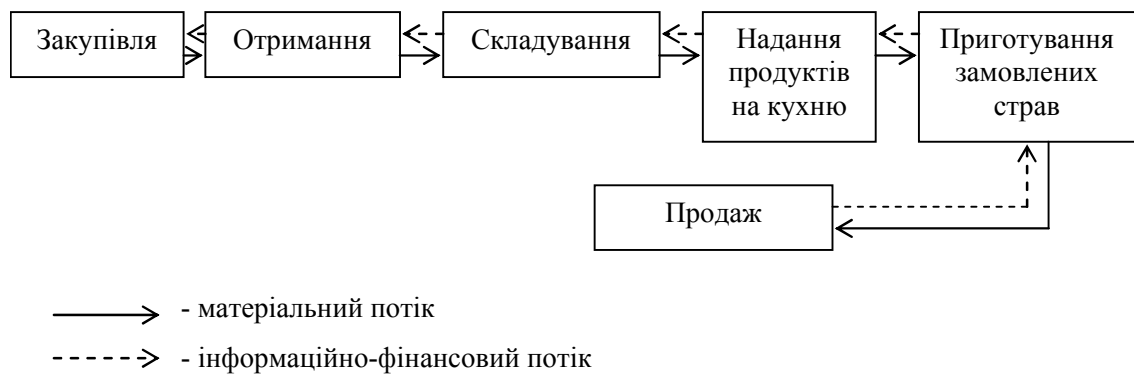


Рис. 2. Логістичний цикл виробничого процесу ресторанного господарства

Інтегрований підхід у ресторанній логістиці вимагає розгляду особливостей технологічного процесу та складу ресторанного підприємства. Технологічний процес відображає певну послідовність виробництва продукції та її подальшого продажу клієнтам. Цю послідовність можливо представити у вигляді логістичного циклу (рис. 2).

Отже, логістичний цикл виробничого процесу ресторанного господарства охоплює такі стадії, як: закупівля, отримання, складування, надання продуктів на кухню, приготування замовлених страв, продаж. Розглянемо їх детальніше.

Закупівля: на великих підприємствах харчування цим питанням займається окремий відділ, якщо ресторан невеликий, закупівлю здійснює менеджер, шеф-повар або його помічник; процес закупівлі охоплює визначення постачальників, заключення з ними контрактів, вибір необхідних продуктів та напоїв за доступною ціною; обсяги продуктів, що закупляються, визначаються з урахуванням необхідних запасів (розраховуються) та нормативів їхнього зберігання.

Отримання: ця функція полягає в контролі набутих продуктів та доставці їх на склад; відповідальним за виконання може призначатися як

спеціально виділений працівник, так і шеф-повар – залежно від величини підприємства.

Складування: основною метою цього етапу є зберігання запасів продуктів з метою задоволення щоденних потреб підприємства, попередження псування, крадіжок тощо.

Надання продуктів на кухню: видача продуктів відбувається в певній послідовності в суворо визначений час, при цьому використовують ваговимірнувальне устаткування.

Приготування замовлених страв: це головний етап виробничого процесу підприємств харчування, для якого передбачено декілька приміщень певної площі (кухня) з відповідним устаткуванням.

Продаж: це заключний етап виробничого циклу ресторану, який полягає в обслуговуванні клієнтів за певну плату замовленими напоями та стравами; головними складниками успішного продажу є меню, рівень сервісу, створення затишної атмосфери; на практиці продаж є відправною точкою при плануванні (визначенні) обсягів виробництва підприємства, оскільки саме запити споживачів визначають меню, рівень сервісу, ціни тощо, а це, в свою чергу, визначає обсяги закупівлі, зберігання та виробництва (інформаційно-фінансовий потік на рис. 2).

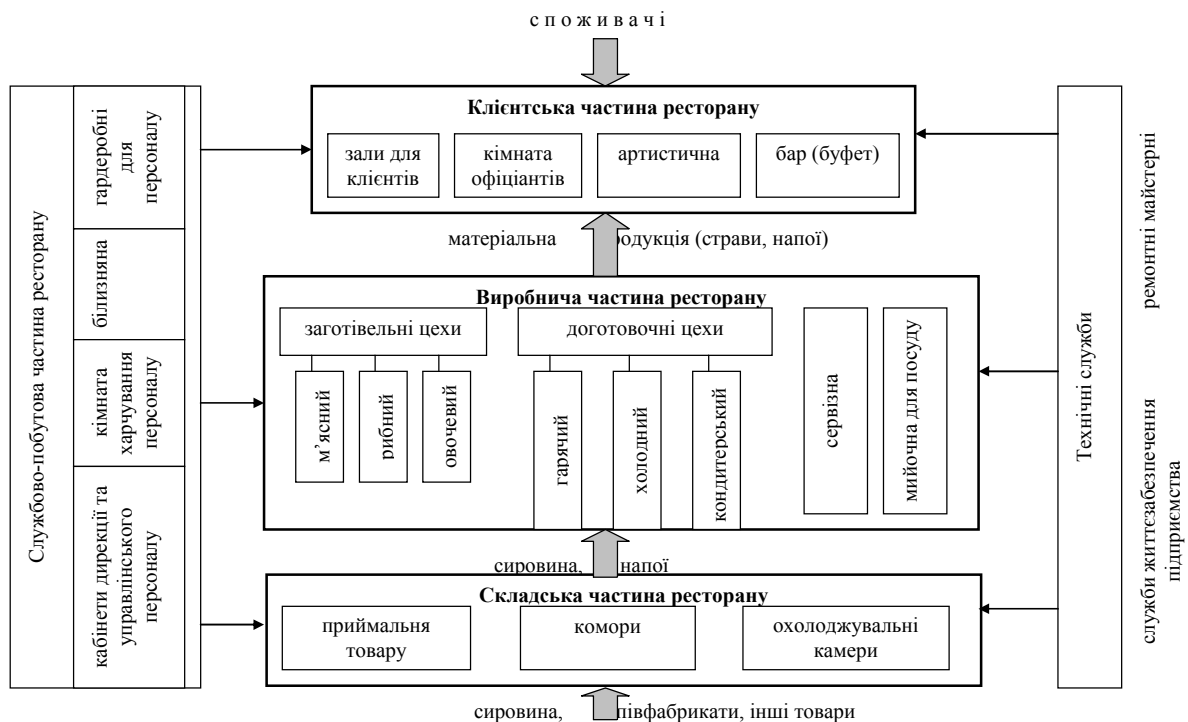


Рис. 3. Виробничо-логістична структура підприємства харчування

Вищенаведені стадії логістичного циклу ресторанного бізнесу знаходять відображення в організаційній структурі його підприємств, де виділяють, по-перше, підрозділи з випуску кулінарної продукції (це кухня та виробничі цехи в її складі); по-друге, відділи та служби, що виконують функції управління та обслуговування виробничих та клієнтсько-

розважальних підрозділів (дирекція, бухгалтерія, склад) і по-третє, споживчий клієнтсько-розважальний підрозділ, що виконує функцію продажу (реалізації) ресторанного продукту (а це матеріальна продукція + сервіс + розваги) відвідувачам (гостям) підприємств харчування.

Організаційна та технологічна структура ресторанної логістики вимагає певного набору приміщень у складі підприємства харчування. Для ресторанної логістики це істотно, оскільки до її завдань входить визначення раціональної схеми потоків у межах цих приміщень та між ними. Це можуть бути потоки гостей у приміщеннях для відвідувачів, потоки готових страв з кухні через роздаточну до залів для клієнтів, потоки сировини з приміщень для її приймання та зберігання до заготівельних та доготовочних цехів, потоки використаного посуду з клієнтських залів до мийної тощо (рис. 3).

Отже, продукти, що надходять на підприємство харчування після закупівлі, підлягають складуванню, тобто зберіганню та подальшій передачі на кухню. Для цього їй призначена **складська частина ресторану**, що включає приймальню товару, комори та охолоджувальні камери, в яких повинно передбачатися роздільне зберігання продуктів згідно їх особливостей та прийнятих умов. Наявність запасів сировини, напівфабрикатів і харчових продуктів різного терміну зберігання – необхідна умова ефективної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Такі запаси необхідні для того, щоб забезпечити можливість виготовлення власної продукції в період до надходження іншої партії товарів. За призначенням товарні запаси поділяють на поточні, підготовчі та страхові. Поточні запаси забезпечують роботу підприємства в період між черговими надходженнями товарів. Необхідний обсяг поточного запасу певного продукту обчислюється за формулою:

$$ПЗ_{рп} = ВП_{сд} \cdot T_n,$$

де $ПЗ_{рп}$ – обсяг поточного запасу ресторану з певного продукту, кг; $ВП_{сд}$ – середньодобові витрати цього продукту, кг; T_n – інтервал між надходженням чергової партії товару, днів.

Різновидом є сезонний запас, який створюється в разі сезонної заготівлі сировини. Для підприємств ресторанного бізнесу це може бути заготівля овочевої продукції, грибів, ягід, фруктів тощо.

Підготовчий запас створюється за необхідності спеціальної підготовки сировини до використання (соління овочів, грибів, дефростація м'яса, риби тощо). Його визначають за формулою:

$$ПДЗ_{рп} = ВП_{сд} \cdot T_{пп},$$

де $ПДЗ_{рп}$ – обсяг підготовчого запасу ресторану з певного продукту, кг; $T_{пп}$ – час на підготовку цього продукту, днів.

Страховий запас необхідний на випадок затримки надходжень чергової партії товару:

$$СЗ_{рп} = ВП_{сд} \cdot T_{пт},$$

де $СЗ_{рп}$ – обсяг страхового запасу ресторану з певного продукту, кг; $T_{пт}$ – час, потрібний до термінового поповнення запасу цього продукту, днів.

Обсяг запасів продовольчих товарів на підприємствах ресторанного бізнесу може коливатися між його максимальним та мінімальним значенням з урахуванням можливості й доцільності їх зберігання. Мінімальна кількість запасів ресторанного підприємства визначається за формулою:

$$МЗ_p = ЗВ + ЗС + ЗТ + СЗ,$$

де $МЗ_p$ – мінімальний обсяг запасів ресторанного підприємства;

$ЗВ$ – запас для забезпечення функціонування виробництва від початку процесу постачання до складування товарів, тобто на час, необхідний для розвантаження, перевірки, та реєстрації товарів, що надійшли;

$ЗС$ – запас для складування, що вимагає зберігання сировини за визначених умов, яка лише через певний час набере свою виробничу цінність;

$ЗТ$ – запас для виконання технологічного процесу протягом доби;

$СЗ$ – запас, що повинен страхувати підприємство від непередбачувальних змін у постачанні, а також у разі втрат сировини при зберіганні, транспортуванні, видачі.

Мінімальний запас сировини повинен гарантувати в кожний проміжок часу наявність критичної кількості сировини, напівфабрикатів і продовольчих товарів для підтримання необхідного режиму виготовлення продукції та в обсязі, передбаченому виробничою програмою. Беручи до уваги, що створення запасу продовольчих товарів вимагає додаткових капіталовкладень, для економічності виробництва слід домагатися мінімального обсягу запасу, а постачання має бути безперебійним. При цьому ритм постачання повинен бути тісно узгодженим з виробничим процесом підприємства й ритмом виготовлення продукції. Планування запасів ресторанного підприємства повинне базуватися на розрахунку об'єктивної потреби в конкретних видах сировини, напівфабрикатів і продовольчих товарів для виконання виробничої програми та інших видів господарської діяльності підприємства з врахуванням витрат, пов'язаних із зберіганням запасів (включаючи витрати на їхнє підтримання, управління та пов'язані з дефіцитом запасів).

Отже, створення запасів на ресторанному підприємстві має позитивні та негативні аспекти. Перші полягають у тому, що запаси забезпечують високий рівень обслуговування споживачів продукції й гарантований ритм роботи підприємства; другі пов'язані зі зниженням якості ресурсів за значних обсягів запасів сировини, напівфабрикатів і продовольчих товарів, збільшенні витрат на їхнє зберігання й зниженні швидкості обігу коштів.

Виробнича частина ресторану (кухня) призначена до обробки сировини, напівфабрикатів та випуску готової продукції. Для підприємств харчування традиційним є повний цикл переробки сировини, однак сучасні технології дозволяють їм займатися лише „доготівкою” виробів, використовуючи в якості сировини напівфабрикати. Вибір певного технологічного (одночасно, виробничо-логістичного) циклу залежить від обсягу виробництва, приміром, для невеликих підприємств вигіднішим є спрощений варіант циклу. Тому виробнича частина ресторану включає заготівельні цехи

(м'ясний, рибний, овочевий) та доготовочні цехи (холодний, гарячий, кондитерський), а також сервізну та миїчну для посуду. Холодний цех призначений до приготування холодних страв, закусок, напоїв тощо. „Серцем” кухні для багатьох підприємств харчування є гарячий цех. У ньому завершується технологічний процес приготування їжі. При формуванні харчоблоку застосовують тзв. європейську та американську системи. Перша передбачає максимальну концентрацію всіх виробничих цехів навколо гарячого цеху, за другої – центром кухні є роздаточна, на яку виходять приміщення всіх інших виробничих цехів. Вважається, що американська система забезпечує більш швидке обслуговування. Але в кожному разі бажано, щоб гарячий цех розміщувався поблизу холодного та примикав до роздаточної, був безпосередньо пов'язаний з миїчною для столового та кухонного посуду. Розрахунок розмірів цехів та необхідного устаткування переважно визначається виробничою програмою ресторанного підприємства. Фахівці вважають, що площа гарячого цеху відносно клієнтської частини ресторану повинна складати не менш ніж 50 % [6, 163]. При розрахунку беруть до уваги площу, що займає устаткування, кількість та метраж робочих місць, відстань між устаткуванням тощо. Окрім цього до гарячого цеху (як і до всіх інших приміщень підприємств харчування) висуваються вимоги щодо природного освітлення, температури та вологості, повітряобміну, основних комунікацій (електрика, холодна та гаряча вода, природний газ тощо), матеріалів, що використовуються в оздобленні. На підприємствах невеликої потужності допускається об'єднання в одному приміщенні гарячого та холодного цехів.

Кондитерський цех призначений для виробництва різноманітної продукції з різних видів тіста. Склад приміщень визначається санітарними нормами та включає, наприклад, приміщення для обробки яєць, для приготування тіста з відділком просіювання борошна, розділки тіста та випікання виробів тощо. Устаткування кондитерського цеху охоплює просіювачі, тістомісильні та збивальні машини, конвекційні пічки, сушильні шафи тощо.

Сервізна призначена до зберігання посуду та столових приборів та видачі їх офіціантам. У цьому приміщенні слід передбачити вікно для приймання використаного посуду та для видачі чистого. Для зручності сервізну доцільно розміщувати біля миїчної. Устаткування сервізної складається з стелажів, шаф, підвісних полиць, де зберігається розсортований за видами та призначенням посуд.

Миїчна може бути з ручним або механізованим миттям посуду. За першого варіанту використовують ванну з трьома відділеннями та підводкою гарячої та холодної води. Устаткування миїчної складається з столів для сортування та очищення посуду від залишків їжі, посудомийних машин, сушильних шаф тощо. Для підприємств невеликої потужності можливим є об'єднання миїчної столового та кухонного посуду.

Якщо на підприємстві харчування передбачене самообслуговування, то при проектуванні приміщень передбачають роздаточну, яка повинна бу-

ти з'єднана технологічними або двірними отворами з низкою інших приміщень (холодним, гарячим цехами, сервізною, торговим залом тощо).

Загальна засада ефективної логістичної організації технологічних та виробничо-логістичних потоків ресторанних підприємств, якої мають дотримуватися всі заклади, - це раціональне розміщення устаткування та максимальне використання його можливостей. Планування та схема розстановки устаткування повинні забезпечити технологічний процес, виключити зустрічні потоки сировини, готової продукції, використаного та чистого посуду. При виборі місцеположення устаткування необхідно враховувати стадії технологічного процесу, зручність організації робочих місць. Розміщення устаткування може бути пристінним або острівним (для великих площ). Більшість фахівців рекомендують використання модульного устаткування (це серія, що сформована з окремих кухонних елементів, об'єднаних у єдину конструкцію або лінію з уніфікованими розмірами), як більш практичний варіант, ніж різносортне устаткування, в силу міркувань компактності та можливості заміни одиниць.

В клієнтській частині ресторану головне місце займає торговий зал (або зал для клієнтів, обідній зал, банкетний зал), тому його дизайнерсько-логістичному рішенню слід приділити підвищену увагу. В загальному випадку можна сказати, що інтер'єр – це не тільки внутрішньо організований простір приміщення, але й середовище сприйняття та дій, оскільки він може здійснювати істотний емоціональний вплив. Матеріали та конструктивне рішення стелі, стін та перегородок у клієнтській частині ресторану мають забезпечувати акустичний комфорт, оптимальний мікроклімат, бути екологічно нешкідливими, пожежобезпечними тощо. Висота стелі має становити не менше 3м і таким чином забезпечувати поглинання вібрації та шумів устаткування. Повинна бути логістично організована територія, торгового залу, якою пересуватимуться відвідувачі та офіціанти. Для цього передусім передбачають основний та додаткові проходи. Основний прохід призначений для відвідувачів, що заходять до залу; їхній потік потім поділяється на невеликі групи. Ширина проходів повинна бути не меншою, ніж вказано в табл. 1. Відповідність площі обіднього або банкетного залу до кількості гостей розраховують за формулою [5, 69]:

$$S_3 = N \cdot S_1 ,$$

де S_3 – загальна площа залу (m^2); N – кількість учасників банкету (осіб); S_1 – норматив площі на одного гостя (для банкетів за столом дорівнює $1,5 - 2,0 m^2$, для фуршетів – $0,6 - 0,8 m^2$). Коли приймається замовлення на проведення банкету, бажано точно встановити склад гостей, їх вік, професії, національності, кількість чоловіків, жінок, ювілярів тощо, а також орієнтовну ціну замовлення. Ці дані необхідні для правильного складання меню та організації належного обслуговування гостей. Час проведення банкету або фуршету, приміром, повинен орієнтувати на необхідну кількість продуктів на одну особу з врахуванням асортименту та числа страв. Фахівці вважають, що ця кількість не повинна перевищувати 1000-1200 г.

Таблиця 1. Проходи в приміщеннях підприємств харчування [6, 166]

Проходи в залі		Ширина, м	
		Ресторан, бар	Кав'ярня
Основний		1,5	1
Додаткові	для розподілу потоків споживачів	1,2	0,9
	для проходу до окремих місць	0,6	0,4

Якщо в залі передбачено танцювальний майданчик, то він має бути композиційно виділеним, а площа його визначається з розрахунку 0,15-0,2 м² на пару, на 50-70 % від загальної кількості місць.

Логістично прорахованим також має бути інтер'єр вестибуля, гардеробу та туалетних кімнат, який в загальному випадку визначається типом закладу та специфікою його діяльності. У вестибулі, окрім гардеробу для верхнього одягу рекомендується передбачити крісла, журнальні столики, місця для продажу квітів та сувенірів. Оснащення туалетних кімнат визначається рівнем ресторанного підприємства та повинно включати раковини з підводкою гарячої та холодної води, електрорушник, мило, серветки тощо. Якщо в ресторані передбачений аванзал, як приміщення до зустрічей та чекання на гостей, то він може бути оснащений барною стійкою, м'якими меблями тощо.

Одним із способів сучасної організації підприємств харчування є *кейтеринг*, тобто виїзне обслуговування. Кейтеринговий бізнес у світі нині за значимістю дорівнює традиційному ресторанному бізнесу, поступово він стає популярним і в Україні. Основними напрямками розвитку кейтерингу є виїзне обслуговування та стаціонарне обслуговування. Ці два напрямки мають свою логістичну специфіку, а їхня подібність пов'язана з необхідністю наявності виробничої бази. У загальному вигляді структура підприємства з кейтерингу та логістична схема його діяльності представлена на рис. 4. Отже, структура кейтерингового підприємства передбачає наявність: офісу, в якому розміщується персонал, що займається продажем та організацією заходів; зали до дегустацій (за можливістю); виробничого цеху (для підприємств, які займаються стаціонарним обслуговуванням в офісних центрах, при цьому устаткування може надаватися замовником); складів до зберігання продуктів, інвентарю, спеціального устаткування; автотранспорту (за необхідності регулярних виїздів).

Штат кейтерингового підприємства залежить від виду обслуговування, що надається. Узгодженням усіх деталей майбутнього заходу разом із замовниками займається менеджер, який пропонує варіанти оформлення залу та столів, узгоджує меню тощо. Штат поварів може складатися або з повара-універсала (до невеликих заходів), або з групи фахівців з харчування – це залежить від рівня заходу. Підприємство може мати в своєму штаті або запропонувати обслуговуючий персонал (офіціантів, барменів, мийників посуду тощо). За необхідністю може бути запрошена (або створена власна) студія декораторів, флористів, аніматорів.

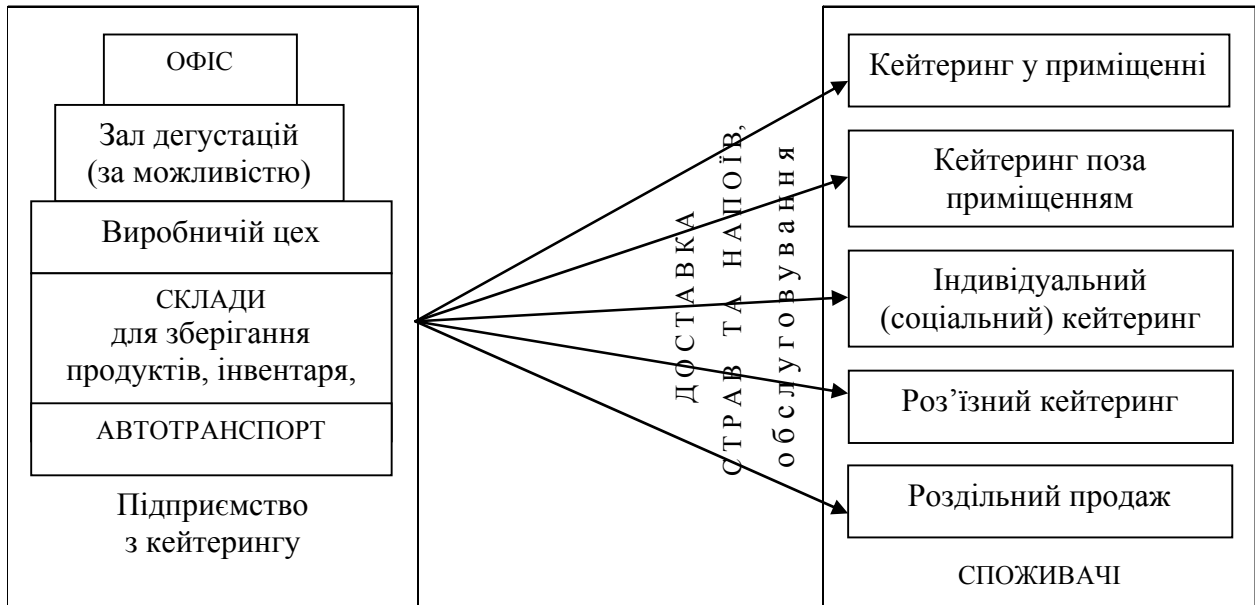


Рис. 4. Логістична схема кейтерингового бізнесу

У світовій практиці виділяють такі види кейтерингу: 1. Кейтеринг у приміщенні (стаціонарне обслуговування) – передбачає, що підприємець володіє або орендує приміщення. Цей вид бізнесу застосовується при організації щоденного харчування підприємств, компаній, офісних центрів. Якщо кейтерингова фірма запрошується підприємством, що займає цілий будинок, на базі якого й організується харчування для співробітників, то в цьому випадку оператор їдальні не платить за оренду, а харчування надається на пільгових умовах. За умови, коли кейтеринг організують на базі офісного центру, оператор їдальні платить і за оренду, і за комунальні послуги, тому важливо досягти взаємопорозуміння з власником будинку та отримати більш вигідні умови. До обслуговування в приміщеннях відносять й організацію заходів (банкетів, презентацій тощо) на базі підприємства харчування, яке на відміну від звичайного ресторану, що працює протягом певних годин, відкрите тільки на час банкетів. Значні накладні витрати зумовлюють досить високі ціни на цей вид кейтерингу, однак наявність приміщень до зберігання продуктів та інвентарю є його перевагою порівнянь з іншими видами.

2. Кейтеринг поза приміщенням, що відноситься до найдинамічніших видів громадського харчування, передбачає, що в підприємства є окремі пункти з приготування харчових продуктів, звідки приготовлена їжа доставляється в місце, яке визначає клієнт. Отже, за такого випадку, з одного боку немає необхідності в приміщеннях до обслуговування клієнтів, але з іншого – необхідне спеціальне устаткування та транспортні засоби до перевезення їжі. Прикладами цього виду кейтерингу є доставка обідів у офіси, організація барбек'ю, вишуканих вечерь тощо. Цим звичайно займаються невеликі фірми, які доставляють їжу або в одноразовому посуді з поліпропілену, або в термобоксах. Доготовочні операції в цьому випадку

зводяться до мінімуму. Подібним чином здійснюється й обслуговування різноманітних заходів (банкетний кейтеринг) – в цьому випадку фірма може пропонувати, крім певного асортименту страв та напоїв, оздоблення залу, обслуговування офіціантами, організацію розважальних програм.

3. Індивідуальний (соціальний) кейтеринг – належить до найпростіших його видів, коли приготування страв виконується в приміщенні замовника та під його контролем, включаючи прибирання приміщення. В цьому сегменті кейтерингу фірми працюють, не витрачаючи фінансові засоби на будівництво чи оренду приміщень та придбання устаткування, що важливо для підприємців – початківців у цьому бізнесі.

4. Роз'їзний кейтеринг – у багатьох випадках це частина більш значного підприємницького проекту в громадському харчуванні. За цієї форми обслуговування напівфабрикати, що доставляються з підприємства, проходять на місці кінцеву обробку та продаються. Прикладом подібного виду кейтерингу є торгівля з автомобілю.

5. Роздрібний продаж – це продаж продуктів на стадіонах, у кінотеатрах та інших приміщеннях з великим скупченням людей. Цей вид кейтерингу, як й інші, також передбачає поєднання його виробничої (виготовлення продукції) транспортної (доставка в місця продажу) та торгівельної (реалізація) складників. Кейтеринг в Україні тільки починає розвиватися і знаходить вираз, приміром, у доставці піци замовникам (це приклад кейтерингу поза приміщенням). Разом із цим, кейтерингом зацікавилися традиційні ресторани, для яких це вигідно, оскільки в обідній залі звільнюються місця. Додому до клієнта для святкування, приміром, дня народження можна замовити повара, офіціанта, які організують свято не гірше, ніж у ресторані. Обійдеться такий банкет на третину дешевше, оскільки в ресторані платять ще й за інтер'єр. Отже, виїзне обслуговування вигідне і клієнту, і ресторану [10].

Вище викладене розуміння застосування інтегрованої логістики в ресторанному бізнесі є новим в Україні, оскільки підприємства харчування та їхні менеджери тільки починають знайомитися з логістичними підходами та розуміти їхню високу ефективність (за їхніх студентських часів логістику ще не викладали). Дуже корисними в цьому відношенні є логістичні розвідки журналу „Бізнес” [9], який раніше вже ознайомив вітчизняних підприємців з застосуванням логістики в молочних компаніях, у сітьовому ритейлі, на кондитерському ринку. Застосування засад постачальницької логістики в ресторанному господарстві України, надає можливість ресторанам значно зекономити логістичні витрати (що немаловажне в умовах кризи), а логістичним компаніям – розширити сферу застосування своїх послуг (що теж є гарною можливістю за кризових часів). Загальний можливий вигреш оцінюється в \$ 400 млн. Нині ресторанна логістика є „terra incognita” не тільки для вітчизняного ресторанного ринку, але й для логістичних компаній. Число останніх в Україні – всього 2-3 компаній, що займаються комплексною доставкою необхідного ресторанам асортименту продуктів харчування. При цьому мова йде, як правило, про імпорتنі про-

дукти (заморожені овочі, м'ясо, риба, морепродукти, бакалійні товари тощо). Що стосується вітчизняних продуктів, то їхню доставку забезпечують або виробники, або дистриб'ютори. Власне на цьому логістика і закінчується, а високі слова про управління товарними запасами на ресторанному ринку поки що залишаються термінами науково-популярної літератури, а не ринковими реаліями. Між тим обсяг українського ресторанного ринку стрімко зростає (рис. 5), як і його різноманітність за ресторанами різних цінових категорій (рис. 6, 7). Разом із тим, можливості ресторанного ринку України, зокрема підприємств середньої та низької категорій використані нині в Києві відповідно лише на 50 та 40 %, а в регіонах взагалі – на 10 та 30%.

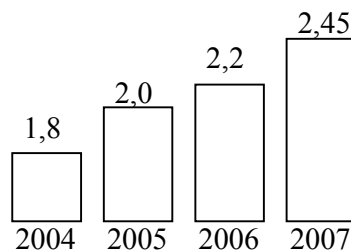


Рис. 5. Обсяг українського ресторанного ринку, \$ млрд.

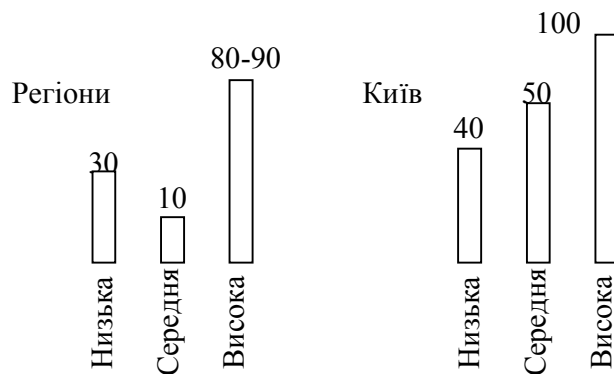


Рис. 6. Заповненість ринку ресторанами різних цінових категорій, %

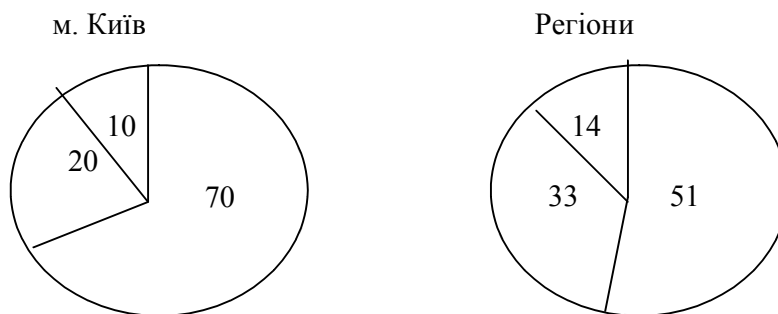


Рис. 7. Структура ресторанних підприємств України за ціновими категоріями, % (2007 р.), За даними компанії «Ресторанний консалтинг»

Зазначимо, що саме для цих категорій ресторанів оптимізація ланцюгів поставок дає значний ефект, адже для них і ціна продуктів, і вартість доставки мають важливе значення, враховуючи те, що доставляти дово-

диться в десятки точок та відповідні сумарні витрати в мережі досить значні. За оцінками експертів та учасників ринку витрати на логістику в собівартості страв у ресторанах цих категорій досягають 25 %. Однак, незважаючи на очевидну необхідність скорочення логістичних витрат, мережі недорогих ресторанів поки що рідко купують такі послуги у фахових логістичних операторів, при цьому логістичні ланцюжки самих мереж залишають бажати кращого. Але рано чи пізно, освоювати логістичні „премудрості” ресторанам все ж таки доведеться самостійно, або доручаючи фахівцям. Адже не рахувати логістичні витрати їм дозволяє існуючий рівень конкуренції, коли на вітчизняному ресторанному ринку заповнений лише верхній ціновий сегмент, найменш чутливий до розміру витрат на логістику. Як виявив журнал „Бізнес”, у кошторисах ресторанів високої цінової категорії стаття „логістичні витрати” взагалі відсутня [9]. Пояснюється це тим, що високі ресторани націнки (понад 400 %) перекривають усі логістичні затрати, тому дорогим ресторанам не має сенсу їх мінімізувати. Вони просто не звертають увагу на ці „дрібниці”, а логіка при закупівлі товарів є простою: пошук високоякісних продуктів за ринковою ціною. Отже, витрати на доставку продуктів постачальники закладають в їхню ціну, а ресторатори, своєю чергою, включають у вартість готових страв. Тому ціна продукту для елітного ресторану є одразу вища, оскільки такий ресторан не ставить за мету зниження собівартості продукту та, як наслідок, зменшення вартості страв. Приміром, вартість обіду в елітному ресторані Києва становить 980-2220 грн. (м'ясна страва 120-500 грн., салат – 60-120 грн., пляшка французького вина – 800-1600 грн.), а обід у дешевій пельменній або сосисочній обійдеться всього в 50 грн. (дані на літо 2009 р.) Сьогодні, - 2009. – 17 серпня. Але так було за «ситих» докризових часів, в умовах кризи і елітним ресторанам доводиться рахувати свої витрати і, передусім, логістичні.

Нині переважна більшість вітчизняних ресторанів усіх цінових категорій постачальницьку діяльність здійснюють або через дистриб'юторів, або безпосередньо з виробниками продуктів харчування. Як у першому, так і особливо другому випадку кількість постачальників ресторану може перевищувати півсотні, тому про раціонально організовану систему поставок за таких умов говорити важко. Допомогу в оптимізації логістичних ланцюжків постачання деяким ресторанним мережам могли б надати власні логістичні підрозділи з своїм розподільчим складом, але витрати на це окупляться, якщо до мережі входитимуть декілька десятків закладів. Подібної думки дотримується керівництво групи компаній „Мировая карта” (м. Київ, 19 ресторанів), мережа ресторанів „Єврохата”, компанія „Козирна карта” (м. Київ, 88 ресторанів). Але поки що вони працюють за традиційною схемою, через постачальників, що доставляють продукти в кожний ресторан окремо [9].

На нинішньому етапі допомогти рестораторам у вирішенні логістичних завдань могли б фахові логістичні компанії. Консолідуючи заявки як окремих ресторанів, так і їхніх мереж, вони б могли формувати значні за

обсягом замовлення різноманітних продуктів у виробників, забезпечуючи значні знижки та відповідно нижчі ціни для своїх клієнтів. Але як вже зазначалося, вирішувати ці питання поки що в Україні немає кому – за браком як логістичних операторів, так і складських площ, які б відповідали вимогам ресторанної логістики. За думкою О. Каленського, директора з стратегічного маркетингу та розвитку Групи компаній УВК (м. Київ), сьогодні девелопери не встигають за потребами логістичних операторів: попит не насичений на „сухі” склади, не кажучи про склади з температурними режимами, що потрібні в ресторанній логістиці [9]. Крім особливостей зберігання продуктів, ресторанне господарство вимагає також надійної системи їх доставки – „Точно в строк”. А це означає, що операційні можливості логістичного оператора (автопарк, організація роботи з транспортними компаніями як субпідрядниками, ІТ – система та інші аспекти) повинні бути на порядок вищі, ніж за праці в сегменті „сухих” споживчих товарів з доставкою в супермаркети. До таких підвищених вимог ресторанної логістики більшість українських фірм – логістичних операторів поки що не готові.

Отже, створити логістичну інфраструктуру є найбільш вигідно та порівняно нескладно для мереж ресторанів низької цінової категорії. Сприяють цьому одноформатність підприємств у мережі та однотипні групи товарів до поставок. Недорогі ресторани більше зацікавлені в мінімізації логістичних витрат, оскільки їхні націнки на страви як правило не перевищують 100 %. Відповідно для них зниження собівартості продукту означає підвищення прибутковості їхнього бізнесу. До того ж часто подібні заклади розміщуються на фудкортах у торгівельно-розважальних центрах (ТРЦ), де нестача вільних площ та високі орендні ставки не дозволяють облаштувати кухню. Це призводить до появи в логістичному ланцюжку „виробник – ресторан” додаткової ланки у вигляді цехів з виготовлення напівфабрикатів, які обслуговують образу декілька закладів у місті (рис. 8-в). Як вважають фахівці, для ресторанів низької цінової категорії виділення технологічного виробництва в окрему ланку є життєво необхідне. Приміром, мережу „Пузата хата” (м. Київ, 21 заклад) обслуговують 4 виробника напівфабрикатів у Києві, Львові та Дніпропетровську. Подібну ресторанну структуру з успіхом могла б обслуговувати логістична компанія, забезпечуючи як доставку продуктів, так і розвозку напівфабрикатів за закладами. При цьому ресторанна мережа могла б зекономити як на ціні продуктів (за рахунок консолідованої закупівлі), так і на доставці. Однак нині і цій, і багатьом іншим ресторанним мережам в Україні продукти доставляють дистриб’ютори або виробники, а розвозка напівфабрикатів здійснюється власним автотранспортом, який є при кожному виробництві. Причин подібного стану можна навести принаймні дві. По-перше, ресторатори не вірять, що передача логістичних функцій на аутсорсинг забезпечить реальну економію фінансових засобів; а по-друге, немає логістичних операторів, які б могли відповідати вимогам ресторанного бізнесу (про що було вище). В результаті сьогодні в Україні важко знайти компанію – логістичного опе-

ратора, яка б фахово працювала з продуктами, що швидко псуються, при цьому навіть за наявності одного-двох випадків порушень поставок ресторанна компанія понесе дуже значні збитки.

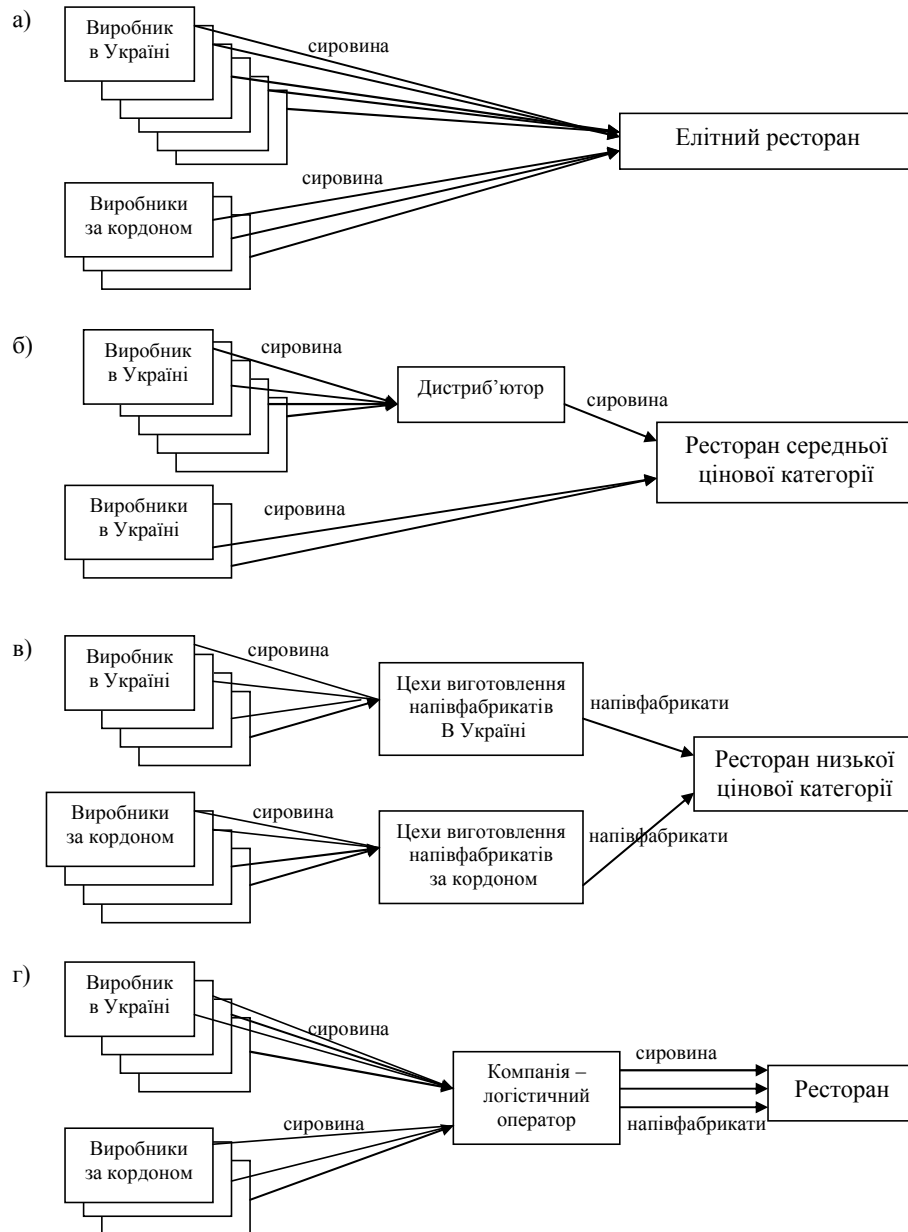


Рис. 8. Схема ланцюжка поставок у ресторанному бізнесі (а, б, в – діючі нині, г – логістична)

Щоправда, є на українському ринку і позитивні приклади співробітництва рестораторів та логістів. Так, розпочавши свою діяльність на українському ринку (1997 р.) компанія „МакДональдз” привела з собою і свого глобального логістичного партнера Alpha Group. В Україні була створена компанія USPOT Ltd., дочірня структура Alpha Group, яка з самого початку працювала тільки з цією мережею. Вибір логістичної схеми через аутсорсинг пояснюється тим, що в мережі ресторанів „МакДональдз” використовують продукти, що вимагають різних умов зберігання: заморожені (від -

18°C до -23°C) та охолоджені (з обмеженим терміном зберігання за температурою від +1°C до +4°C). Відповідно для доставки цих продуктів потрібний спеціальний транспорт, а для якісного збереження – обширні складські приміщення. Зокрема це відноситься до картоплі-фрі, яку виробляє для десяти країн Європи (включаючи Україну) спеціальний завод „Фарм Фрайз” на півночі Польщі. Всього за п’ять днів цей завод продукує річний запас смаженої картоплі-фрі для 67 ресторанів „МакДональдз” в Україні (а це 6 тисяч тон). Отже, з Польщі цей смажений напівфабрикат у замороженому вигляді надходить до ресторанів мережі в Україні та в інших країнах. Кава, що сервується в „МакДональдзі”, вирощується на кавових плантаціях Латинської Америки. 50 млн. булочок для бутербродів випікають у Дніпропетровську, котлети з яловичини (3,5 тис. тон) – у Вінницькій області, а пиріжки з вишнями та яблуками привозять з Росії. При цьому для компанії „МакДональдз” важливим є не тільки висока якість продукції, яку надсилають підприємства – постачальники, але й те, в яких умовах працюють люди, чи не забруднює завод навколишнє середовище. Приміром, компанія потурбувалася про те, щоб збільшення площ кавових плантацій у Південній Америці відбулося без шкоди для амазонської сельви (тобто без вирубування екваторіальних лісів). Такий підхід є принциповим для компанії, оскільки є складником її бізнес-філософії [11].



Рис. 9. Схема логістики ПІІ «МакДональдз-Юкрейн Лтд.»

Сьогодні всі продукти до ресторанів „МакДональдз” в Україні доставляються з двох дистрибуційних центрів компанії USPOT в Києві та Дніпропетровську, причому ця компанія займається не тільки транспортуванням продуктів, але й їхньою закупівлею, зберіганням, адмініструванням замовлень ресторанів, контролем рівня запасів у дистрибуційних центрах (рис. 9). За думкою керівника відділу поставок П І І „МакДональдз Юкрейн Лтд.” нині логістичні витрати компанії становлять 3% від обороту, а за умови створення власного складу та системи доставки ці витрати зросли б до біля 15% [9].

Висновки. Логістика в ресторанному бізнесі залишається на даний час свого роду „terra incognita”, незважаючи на високу ефективність логістичних підходів та прийомів. Пояснюється це декількома причинами. По-перше, це те, що логістика ще не „дійшла”, невідома для переважної більшості керівників ресторанних мереж та підприємств в Україні. По-друге, для елітних ресторанів з їхніми надприбутками (400 % націнки) немає причин шукати та застосовувати якісь нові підходи в бізнесі. По-третє, для ресторанів середнього та низького цінового рівня, які зацікавлені в економії витрат, зокрема логістичних, немає відповідної пропозиції з боку українських логістичних компаній. А це пояснюється, по-четверте, складними вимогами та особливостями ресторанної логістики, зокрема потребою не тільки в „сухих” складах, а передусім – у складах та автопотягах з різними температурними режимами („фреш”, „холод”, „заморозка”), яких поки що в Україні недостатньо. Між тим, світовий досвід застосування логістики в індустрії громадського харчування демонструє велику ефективність та економічність логістичних рішень. Прикладом цього є діяльність всесвітньо відомої ТНК „МакДональдз” (США) [8], яка з успіхом використовує логістику і в своєму бізнесі в Україні – через П І І „МакДональдз Юкрейн Лтд.” та логістичного партнера „Alpha Group” (дочірня компанія USPOT Ltd.). Отже, українському ресторанному бізнесу слід активніше знайомитися з світовими досягненнями ресторанної логістики, зокрема, щоб здобути конкурентні переваги в умовах економічної кризи.

1.Смирнов І.Г. Логістика туризму: Навч. посіб. – К.: Знання, 2009. – 444 с. – (Вища освіта ХХІ століття). 2.Смирнов І.Г., Фоменко Н.В. Міжнародний туристичний бізнес: Навч.-метод. посіб. – І.-Ф.: Галицька Академія, 2009. – 152 с. 3.Смирнов І.Г. Бізнесові основи міжнародного туризму: Навч. посіб. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2007. – 112 с. 4.Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2009. – 344 с. 5.Вачевський М.В., Скотний В.Г. Маркетинг у сферах послуг: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2004. – 232 с. 6.Саак А.Є., Якименко С.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны): Уч. пособие. – СПб.: Питер, 2007. – 432 с. 7.Джеймс Д., Болдуин Д. Управление рестораном: Практик. пособие. Пер. с англ. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 440 с. 8.Лав Д.Ф. McDonald's. О чем молчит БИГ МАК. Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007. – 544 с. 9.Попова О. Трактирный счет (Ресторанная логистика) // Бизнес. – 2008. - № 29 (21.07.08). 10. Сметанская О. Кризис – это время шансов // Факты. – 2009. – 20 февраля. 11. Киртока В. Всего за пять дней завод в Польше готовит годовой запас картофеля фри для Украины // Факты. – 2009 – 8 апреля.