

УДК 65.012.34: 338.439.66

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РЕГУЛИРОВАНИЮ ЗАПАСОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ СЕЗОННОГО ХАРАКТЕРА*Скоробогатова Т. Н.*

Статья посвящена актуальнейшей проблеме логистики – управлению запасами. Для их регулирования на уровне сезонных предприятий общественного питания – летних площадок, предлагается создание логистических секторов. Обосновывается эффективность предлагаемого мероприятия, как для потребителей, получающих высококачественное обслуживание, так и для самих предприятий, улучшающих финансовые результаты.

Ключевые слова: логистика, запасы, предприятие общественного питания, сезонность, услуга.

Современные формы адаптации предприятий к турбулентной внешней среде требуют перехода от конкурирования к сотрудничеству. Конечно, говорить о полном нивелировании конкуренции неправомерно. Она, скорее, переходит с микро- на мезо- и даже макроуровень. Такое изменение отношений полностью резонирует с тенденциями логистизации экономики, конкретно проявляющимися в создании разных форм логистических объединений. Об одной из них речь пойдет в данной статье.

Стремление предприятий к интеграции во многом объясняется возрастанием стоимости ресурсов. Причем, если для промышленных предприятий это выливается в более полное использование ресурсов за счет специализации и последующего кооперирования или комбинирования, то в сфере услуг населению – сводится к коллективному использованию ресурсов.

Для разнопрофильных услуг объединение основано на общем использовании зданий и сооружений, а также водных и энергетических ресурсов. Однородные услуги, кроме того, предоставляют возможность совместного пользования оборудованием.

Общеизвестно, что значительную долю имущества предприятий составляют запасы. Потребность в запасах объясняется нерегулярностью, как поставок, так и потребительского спроса. Одной из очевидных тенденций современной экономики является стремление предприятий к сокращению запасов. Ориентиром в промышленном производстве выступает система «точно вовремя», предусматривающая наличие запасов лишь на рабочих местах. В сфере услуг, при имманентной неравномерности их оказания, такое положение может привести к отказу в сервисе. Поэтому здесь целесообразно маневрирование запасами, нацеленное на максимально быстрое обслуживание клиентов.

Проблема регулирования запасов является одной из основных проблем логистики на микро- и мезоуровне. Ей уделяют значительное внимание и теоретики, и практики, но область их исследования в большей степени касается материального производства, например, [1, с. 154-155], [2, с. 212-256], [3, с. 131-163], [4, с. 224-243]. Имеющиеся же исследования в сфере обслуживания населения сосредоточены или целиком на предприятиях торговли [5, с. 361-401], или на крупных и средних предприятиях остальных видов сервиса [6, с. 702-727]. Такие предприятия вполне могут позволить себе выделение части производственных площадей под складирование материалов. Для малых предприятий, особенно тех из них, которые представляют собой сооружения, проблема складирования стоит достаточно остро. К названным предприятиям, имеющим сезонный характер функционирования, относятся *летние площадки, оказывающие услуги общественного питания* (в дальнейшем называемые *летние площадки* или просто *площадки*). Решению проблемы обеспечения ритмичности их работы путем эффективного управления запасами и посвящена данная статья.

При написании статьи автором поставлены следующие задачи:

- 1) выявить место запасов в бюджете производителя услуг;
- 2) определить наиболее приемлемый вариант управления запасами на предприятиях общественного питания сезонного характера (летних площадках) с точки зрения логистики;
- 3) дать рекомендации по организации работы логистического сектора как объединения нескольких летних площадок.

Создание запасов всегда связано с необходимостью оборудования помещений, а также отчуждением части площади из основного процесса. В то же время отсутствие ресурсов является одной из причин ухудшения имиджа предприятия, так как непосредственно связано со снижением уровня обслуживания потребителей (рис. 1).

Из приведенного рисунка видно, что низкий уровень обслуживания может перерасти в нулевой уровень, когда услуга не востребована. В этом случае производитель понесет убытки, связанные с постоянными и предварительными переменными расходами (на рис. 2 это отрезки 0-1 и 1-2).

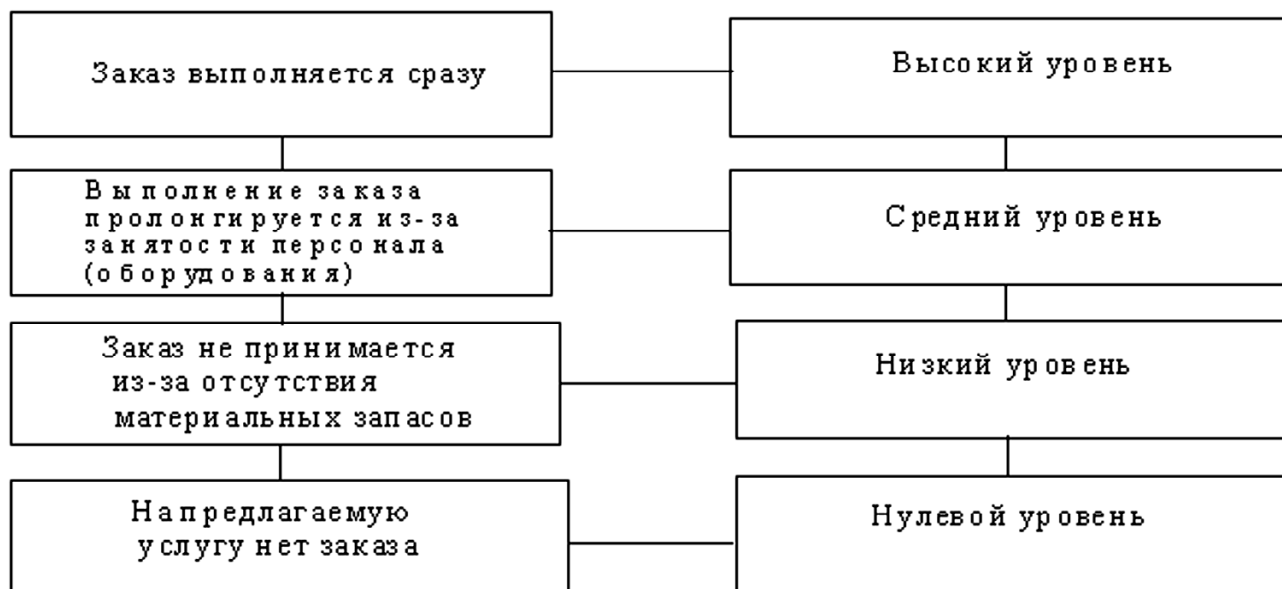


Рис. 1. Уровни обслуживания потребителей



Рис. 2. Стоимостная оценка услуги для производителя и потребителя

Экспликация графика:

1.1. Расходы производителя:

0-1 – постоянные расходы в расчете на единицу услуг (аренда помещения, приобретение оборудования, административные расходы и т.д.);

1-2 – предварительные переменные расходы на информационный сервис;

2-3 – переменные расходы на оказание услуги, включающие материальные затраты и зарплату персонала.

1.2. Доходы производителя:

0-4 – цена продажи услуги, включающая прибыль производителя (3-4).

2.1. Расходы потребителя:

0-1' – затраты на поиск услуги (информационные, временные на проезд к месту оказания и на ожидание услуги);

1'–2' – непосредственно оплата услуги.

Размер запасов регулируется производственным потреблением, которое на предприятиях сферы услуг населению нерегулярно. На рассматриваемых нами площадках потребление ре-

сурсов полностью зависит от колебаний не всегда предсказуемого спроса клиентов. Причем спрос обычно неравномерно распределяется между площадками, и иногда трудно объяснить, почему в этот день популярна одна, а в следующий – другая площадка.

Решением проблемы может стать формирование логистических секторов (нескольких расположенных рядом площадок) и выделение для каждого из них логистического центра. На такой центр ляжет обязанность обслуживания своих предприятий путем создания у них текущих запасов. С помощью собственного (наемного) транспорта представитель центра будет ежедневно осуществлять доставку предприятиям продтоваров (сырьевых наборов).

Таким образом, создание логистических секторов позволяет перейти от микросистем и особо малых транспортных систем (классификация транспортных систем предложена в работе [7, с.26-27]) к средним системам, «деятельность которых подчинена общей цели и описывается единым технологическим графиком» [7, с. 27]). Определенный запас должен существовать и на собственном складе логистического центра на случай резкого увеличения спроса в течение дня (страховой или резервный запас). Для скоропортящихся товаров размер такого запаса рассчитывается путем сопоставления убытков от дефицита и потерь от порчи.

Формализованный аппарат для определения убытков от отсутствия запасов ($У$), складывающихся из реальных, потенциальных и вероятных убытков, разработан нами ранее [8, с. 244]. Для сезонных площадок убытки можно ограничить реальными и потенциальными, сопоставляя их с потерями от порчи. Таким образом, для расчета оптимального запаса скоропортящихся продуктов можно использовать формулу:

$$З = \frac{У}{Ц} \quad (1)$$

где $З$ – оптимальный запас скоропортящихся продуктов в натуральном выражении; $У$ – убытки от дефицита; $Ц$ – цена единицы продуктов.

На складе логистического центра должны находиться редко востребуемые продовольственные товары, например, консервы. Содержание их на общем складе (складе-отеле) позволит предприятиям значительно снизить издержки путем мобилизации дополнительных оборотных средств, одновременно застраховав себя от вероятности дефицита. Дополнительные оборотные средства при существующей оборачиваемости позволят увеличить объем продаж на:

$$\Delta ОП = K_{об} \cdot (C_2 - C_1) \quad (2)$$

где $\Delta ОП$ - увеличение объема продаж; $K_{об}$ - оборачиваемость оборотных средств; C_1 и C_2 - остатки оборотных средств до и после логистизации.

Немаловажным вопросом является согласование рабочего времени логистического центра и соответствующих площадок таким образом, чтобы доставка товара происходила до начала работы последних. Их ориентир на последнего клиента обуславливает и окончание работы логистического центра. Для обеспечения сохранности продтоваров, целесообразно в конце рабочего дня сдавать их на склад логистического центра. При этом необходима разработка внутренней документации, достаточно простой и в то же время обеспечивающей оперативный учет. Для ежесуточного отчета целесообразно использовать матрицу (табл.1).

Сам логистический центр пополняет свои запасы в зависимости от специфики материальных ресурсов, используя системы:

- с малой периодичностью заказа (фактически сутки) – для скоропортящихся и портящихся товаров;
- с длительной периодичностью заказа (чаще неделя) – для товаров, сохраняемых в обычных условиях длительное время;
- с фиксированным размером заказа – для товаров нерегулярного спроса средней цены.

Особо дорогие товары редкого спроса поставляются вне определенной системы путем совмещения заказа с партиями других товаров.

Регулирование запасов логистического центра представляется простым, если на все об-

служиваемые им летние площадки поставляются товары независимого спроса, например, прохладительные и спиртные напитки, кондитерские и табачные изделия (выделение запасов зависимого и независимого спроса предложено Д. Уотерсом [5, с. 246-247]). Запасы зависимого спроса фактически представляют собой сырье для приготовления тех или иных блюд. Управление ими осложняется при небольшом количестве площадок, меню которых предполагает разные сырьевые наборы. Однако похожесть меню может привести к конкуренции внутри логистического центра. Чтобы ее избежать, резонно дифференцировать летние площадки по потребительским сегментам. По каким признакам относить потребителей к тому или иному сегменту? Интересна мысль М. Кристофера о выборе в качестве критерия требований потребителя к обслуживанию [1, с. 61]. Названные требования в нашем случае обусловлены тем, за чем именно потребитель пришел на летнюю площадку: быстро и вкусно поесть, попробовать нетрадиционные блюда, посидеть в тишине, полюбоваться природным или антропогенным объектом, пообщаться с друзьями, потанцевать и др. Акцентирование внимания на одном из этих требований должно быть отражено в рекламе площадки, а также в названии, оборудовании и т.д.

Таблица 1

Сводный отчет логистического сектора за сутки

Название летней площадки	Виды продовольственных товаров											Суммарные издержки на площадку
	Мороженое			Прохладительные напитки			Спиртные напитки			...		
«Солнышко»												
«Якорь»												
«У моря»												
...												
Итого: затраты на продовольственный товар												

Объединение площадок в логистический сектор открывает широкие возможности внутреннему бенчмаркингу. На уровне персонала целесообразно взаимопосещение площадок, которое рассматривается как обмен опытом и в то же время позволяет переменить обстановку, являясь своеобразным отдыхом.

Чтобы логистический центр был заинтересован в полном и своевременном обеспечении подведомственных ему площадок, необходимо поставить его прибыль в зависимость от их доходности. Это приведет к повышению ответственности центра за наличие оптимального размера запасов, позволяющего с наименьшими издержками осуществлять обслуживание посетителей летних площадок.

ВЫВОДЫ

1. Дефицит и высокая стоимость ресурсов во многом определяют необходимость объединения предприятий в разных секторах национального хозяйства, в том числе и в сфере услуг населению.

2. Дефицит запасов может стать причиной отказа в выполнении услуг, что приведет к неоправданным расходам на информационный сервис и увеличению постоянных расходов в расчете на одну услугу.

3. В условиях логистизации экономики, обслуживание сезонных предприятий общественного питания (летних площадок) целесообразно проводить на уровне логистического сектора. Управление запасами возлагается на логистический центр, создающий у себя страховой запас и регулирующий текущие запасы площадок.

4. Создание логистических секторов ведет к высвобождению дополнительных оборотных средств, позволяющих предприятиям получать дополнительную прибыль. Кроме того, фактором потенциальной прибыли выступит улучшение имиджа предприятий в связи с постоянной готовностью к оказанию услуги за счет наличия запасов.

Современный потребитель услуг одним из важнейших факторов обслуживания называет время. Поэтому рассмотрение проблемы управления запасами в аспекте времени и разработка соответствующего математического аппарата явится ответом на актуальные вопросы современности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / Под общ. ред. В. С. Лукинско-го. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.
2. Логистика / Под ред. Б.А. Аникина - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 368с.
3. Неруш Ю.Н. Коммерческая логистика. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 271с.
4. Чудаков А.Д. Логистика. – М.: Изд-во РДЛ, 2003. – 480с.
5. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
6. Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд. -: Пер. с англ, Под ред. В.В. Кулибановой. – СПб.: Питер, 2002. – 752с.
7. Перевозка экспортно-импортных грузов. Организация логистических систем - 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. А.В. Кириченко. – СПб.: Питер, 2004. – 506 с.
8. Скоробогатова Т. Н. Управление запасами на предприятиях общественного питания // Ученые записки ТНУ. - Т. 16 (55). - №2. Экономика. – 2003. – С. 241-251.