

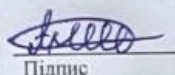
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Організація постачання закладу ресторанного господарства  
 (на прикладі ресторану «Black Sushi»)  
 (ФОП Блажівська А.В.)


Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»  
Шифр і назва галузі знань  
 Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»  
Шифр і назва спеціальності  
 Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»  
Назва  
 Шифр 20019

Виконав:  
 студент 4 курсу група ГРС-20-1  
Шифр

  
 Підпис

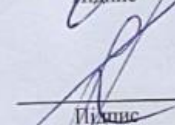
Богдан АНДРІЙЧУК  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доц.

  
 Підпис

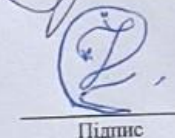
Олена ДАВИДОВА  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл.

  
 Підпис

Оксана ГРИНДІЙ  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:  
 Зав. кафедри туризму та  
 готельно-ресторанної справи

  
 Підпис

Ігор ЖУРБА  
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

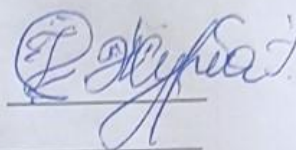
26 серпня 2024 р.

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи  
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»  
 Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»  
 Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



“25” 04 2024 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Андрійчук Богдан Олександрович

1. Тема роботи Організація постачання закладу ресторанного господарства (на прикладі ресторану «Black Sushi») (ФОП Блажівська А.В.)

керівник роботи Давидова Олена Анатоліївна, доц., к.е.н.

Затверджена наказом ректора університету від “15” лютого 2024 р. № 3

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 11 червня

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет, тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти організації постачання та управління запасами підприємства ресторанного типу. 2. Характеристика діяльності та аналіз системи постачання у ресторані «Black Sushi». 3. Рекомендації щодо удосконалення організації постачання та управління запасами ресторану «Black Sushi».

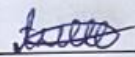
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Рух товарів у технологічному процесі підприємства ресторанного типу. 2. Традиційний ланцюг постачання підприємства як логістичної системи. 3. Основні етапи організації постачання.

4. Показники чисельності та складу ресторану «Black Sushi». 5. Динаміка фінансових результатів ресторану «Black Sushi» за 2022-2023 роки. 6. Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера. 7. Аналіз сильних і слабких сторін досліджуваних підприємств-конкурентів.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	Квітень 2024	виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Квітень 2024	виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Квітень 2024	виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Травень 2024	виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Травень 2024	виконано
6.	Підготовка першого розділу	Травень 2024	виконано
7.	Підготовка другого розділу	Травень 2024	виконано
8.	Підготовка третього розділу	Червень 2024	виконано
9.	Підготовка висновків	Червень 2024	виконано
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2024	виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2024	виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2024	виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	Червень 2024	виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2024	виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2024	виконано
16.	Захист дипломної роботи	Червень 2024	виконано

Студент

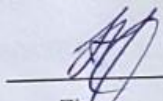


Підпис

Богдан АНДРІЙЧУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Підпис

Олена ДАВИДОВА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ТИПУ	9
1.1. Суть, мета та завдання логістики постачання на підприємствах ресторанного типу	9
1.2. Особливості організації постачання у рестораних закладах надання послуг	12
1.3. Система управління запасами на підприємствах ресторанного господарства	17
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПОСТАЧАННЯ У РЕСТОРАНІ «BLACK SUSHI»	21
2.1 Загальна характеристика підприємства ресторану «Black Sushi»	21
2.2 Організаційно-економічна характеристика ресторану «Black Sushi»	27
2.3 Аналіз системи постачання ресторану «Black Sushi»	33
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ РЕСТОРАНУ «BLACK SUSHI»	41
3.1. Формування заходів із забезпечення ефективної системи логістичного постачання у ресторані «Black Sushi»	41
3.2. Удосконалення системи складського господарства та управління запасами у ресторані «Black Sushi»	46
ВИСНОВКИ	51
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	52

## ВСТУП

Як відомо, громадське харчування – це перспективна сфера для інвестицій і завжди користувалося популярністю в Україні. У наш час споживачі стають все більш вимогливими, і їх потреби не обмежуються доступною та смачною їжею. Сучасним клієнтам потрібно більше: креативність, нові ідеї та свіжий погляд на традиційні страви, які з нетерпінням чекають нових і цікавих речей.

Роль ресторанів на цьому етапі визначається характером і обсягом потреб людей у послугах з організації споживання матеріальних і духовних благ у недомашніх ситуаціях.

Досягти рівня обґрунтованих практичних рекомендацій у сфері проектування ефективних систем управління системою постачання та клієнтами можна шляхом вивчення закономірностей ефективного функціонування суб'єктів господарювання та теоретичних основ організації бізнесу у сфері обслуговування.

Постачання, особливо, як удосконалення ланцюгів поставок у сучасному світі цифрових мереж, локальна індивідуалізація, впровадження особливих інновацій, сучасні методи та підходи до управління логістикою в діяльності вітчизняних підприємств, є дуже актуальними для сучасної ситуації. Багато національних і міжнародних вчених розглядають дане питання, особливо Д. Уотерс, Дж. Сток, Дж. Шапіро, В. Амітана, М. Данька, М. Григорак, П. Дудокіна, Н. Збар, Є. Кулікавський, Р. Ларіна, В. Пилюшенка, В. Смілічинського та ін.

Досліджуються функціональні відділи та підсистеми постачання в різних сферах і галузях економіки, особливо це стосується проблеми удосконалення логістичних підходів при організації постачання та управління запасами підприємств громадського харчування. Виходячи з цього, тема даної кваліфікаційної роботи є актуальною та сучасною.

Метою даної кваліфікаційної роботи є вивчення та організація постачання закладу ресторанного господарства.

Відповідно до поставлених цілей дана робота вирішує наступні завдання:

- дослідження сутності, мети та завдань функціональної системи постачання та управління товарними запасами підприємства

- проведення аналіз національних та міжнародних джерел для вивчення деталей організації постачання та зберігання витратних матеріалів у ресторанах

- оцінка системи управління постачанням підприємства громадського харчування

- проаналізувати виробничо-господарську та фінансову діяльність досліджуваного підприємства та визначити основні фактори, що впливають на ефективність системи обслуговування

- розробка пропозицій щодо вдосконалення організації постачання, управління товарними запасами та зберіганням на підприємствах вітчизняного громадського харчування.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є ресторан «Black Sushi».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти організації ефективного постачання в сучасному ресторанному закладі.

Теоретичною основою дослідження є наукові досягнення вітчизняних та зарубіжних учених у галузі постачання та логістичного менеджменту, нормативно-правова база України, а також фінансова та статистична звітність досліджуваних підприємств.

Інформаційною базою дипломної роботи являються нормативно правові акти, статистичні матеріали, монографії, статті, дані досліджуваного готелю.

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

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

Ефективність виробництва, його ритмічність, здатність гнучко пристосовуватися до мінливих умов роботи визначаються особливостями організації процесу постачання на підприємстві громадського харчування.

У той же час процес доставки має значний вплив на масштаб і структуру витрат підприємства громадського харчування і, звичайно, на стійку конкурентоспроможність ресторану. Тому тема постачання є важливою для підприємства громадського харчування, як зазначають Зубар Н та Григорак М.

Під цим типом компанії розуміється процес управління потоком матеріальних ресурсів, необхідних для безперервного та своєчасного виконання всіх етапів виробничого процесу [23, с.52].

Цілями постачання продукції підприємствам громадського харчування є:

- своєчасне постачання сировини та напівфабрикатів у необхідних кількостях на всі виробничі підрозділи за якістю.
- оптимізація використання ресурсів, скорочення тривалості виробничого циклу, забезпечення ритмічності виробничого процесу.
- постійний пошук потенційних постачальників конкретних видів ресурсів і вдосконалення матеріально-технологічної бази підприємства.

Отже, основною метою постачання є своєчасне та повне отримання необхідних фізичних ресурсів, таких як сировина та напівфабрикати у процесі виробництва за умови досягнення економічного ефекту, тобто забезпечення виробництва.

Досягнення мети постачання досягається шляхом виконання таких завдань, як [19, с.34]:

1) проведення маркетингового дослідження ринку постачальника, визначення наявності у постачальника ліцензій та професійного досвіду, перевірення якості продукції, ціни, схеми та регулярності доставки

2) недопущення зриву узгоджених умов закупівлі та постачання виробничих ресурсів, зокрема сировини, напівфабрикатів та інших необхідних матеріалів

3) розподілення потреб та формування замовлення на поставку ресурсами так, щоб їх кількість відповідала виробничим потребам та виробничим можливостям

4) планування матеріально-технічної бази та забезпечення необхідних обсягів ресурсів для всіх виробничих потужностей.

5) контроль за належною якістю замовленої сировини, напівфабрикатів та інших необхідних матеріалів

б) організація процесів постачання та зберігання ресурсів, підготовки виробництва (рис. 1.1)

7) здійснення обліку і контролю, визначення ефективності використання ресурсів.

8) розробка варіантів оптимізації використання ресурсів.

Як бачимо, система постачання дозволяє закладу громадського харчування нормально функціонувати. Постачання виступає в якості посередницького елемента, який поєднує різних виробників продукції організатор постачання.

На цій основі традиційний ланцюг «постачання-виробництво збут» (рис. 1.2) також побудований з урахуванням сучасних маркетингових принципів [1, с.27]:

1) визначення стратегії продажів

2) визначення стратегії подальшого розвитку виробництва

3) визначення стратегії поставок

4) визначення стратегії продажів

5) визначення стратегії подальшого розвитку виробництва

б) визначення стратегії постачання.



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

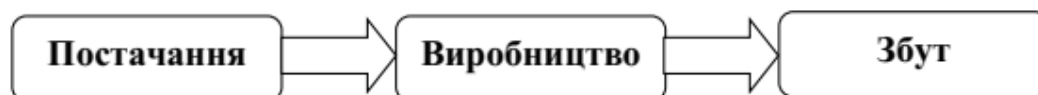


Рисунок 1.2. Традиційний ланцюг постачання підприємства як логістичної системи

Однак дотримання цього правила не означає, що «збут і виробництво» в логістичному ланцюгу пасивно впливає на умови «постачання». Як

В.В. Бородін у своєму дослідженні зазначає: «постачання істотно впливає не тільки на зниження собівартості та своєчасне виконання всіх виробничих замовлень, але й на конкурентоспроможність виготовлених страв [4, с.64]. Виходячи з цього, постачання як функціональна підсистема управління логістикою підприємства громадського харчування безпосередньо впливає не тільки на якість приготування страв, але й на масштаби діяльності підприємства та узгодження меню.

## 1.2. Особливості організації постачання у ресторанних закладах надання послуг

Як стало зрозуміло з попереднього запитання, постачання закладів громадського харчування є одним із стратегічних напрямків діяльності. Від раціонального підходу до організації заготівлі та забезпечення необхідною сировиною і напівфабрикатами в майбутньому залежатиме якість приготованих страв, обсяг реалізації, деталі споживання страв і різноманітних десертних виробів.

Однією з особливостей діяльності ресторанних закладів є те, що вони оперують великою кількістю різноманітних готових продуктів і напівфабрикатів, сировини і готової продукції, різноманітних спецій та інших ресурсів, які зазвичай потрібні в невеликих кількостях. Зазвичай термін придатності короткий. У нинішньому кліматі розвитку торгівлі майже будь-який продукт для меню ресторану можна придбати практично в будь-якому місті, але реальність придбання всіх інгредієнтів, необхідних для ресторану, перш ніж розробляти різні позиції меню, залишається обов'язковою вимогою приготування страв [3, с.332].

Зараз українські ресторани зазвичай закупають продукцію не в одного, а в різних постачальників, і ціна, яку пропонує постачальник, залишається найважливішим критерієм при виборі постачальника. Проте все

більше ресторанів намагаються максимально оптимізувати та обмежити функції, пов'язані із закупівлею сировини та напівфабрикатів, зберігаючи при цьому найкраще «співвідношення ціни та якості». Одним із можливих варіантів вирішення цієї проблеми є скорочення кількості постачальників і використання переваг роботи оптовиків, орієнтованих на торгівлю співпрацю з закладами громадського харчування.

Одним з ефективних підходів до зниження витрат на закупівлі є аутсорсинг логістики. Outsourcing у перекладі з англійської означає використання зовнішніх ресурсів, особливо матеріалів, праці, інтелектуальних ресурсів тощо, а також відмова від необхідності впроваджувати власні бізнес-процеси або отримувати послуги, пов'язані з цим впровадженням, від інших організацій. У випадку з громадським харчуванням логістичний аутсорсинг означає виконання операцій «зовні», таких як транспортування закуплених товарів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів), їх складання та належне зберігання [30, с.242].

У західних країнах світу багато закладів громадського харчування покладаються на роботу сторонніх компаній, які спеціалізуються на постачанні.

Заклади ресторанного господарства укладають договори про співпрацю з оптовими підприємствами щодо постачання ресторанів усіма необхідними продуктами для приготування різноманітних страв. Крім того, такі оптові компанії, які спеціалізуються на обслуговуванні ресторанних закладів, не обмежуються лише постачанням продуктів згідно замовлень. Вони пропонують різноманітні додаткові послуги, які дозволяють ресторанам розширити асортимент страв, підвищити якість обслуговування клієнтів і тим самим забезпечити зростання продажів і прибутковості.

Це виводить співпрацю між засновниками та постачальниками на абсолютно новий, більш якісний рівень партнерства. У цій співпраці основними завданнями спеціалізованих постачальників є [37, с.156]:

- 1) накопичення необхідних товарних запасів на складі, що складаються з тисяч різних позицій

- 2) здійснення контролю за дотриманням умов, кількості та якості продукції, що надходить до ресторанів.

- 3) забезпечення закладів ресторанного господарства новими видами продукції, що характеризуються вдосконаленням технології ресторанного господарства та відповідністю сучасним тенденціям розвитку ресторанного господарства. Крім того, якщо запаси ресторану зведені до мінімуму, оптова компанія повинна:

- 1) поповнити асортимент товару

- 2) здійснити доставку в заздалегідь узгоджену дату та час.

Також оптова компанія постійно стежить за своєю конкурентною позицією на ринку і тому прагне розширювати пакет послуг, які пропонує. Від негайної відповіді на запити клієнтів до термінового виконання запитів клієнтів, зберігаючи високу культуру обслуговування. [40, с.28].

Все більше українських ресторанів купують необхідну продукцію у великих спеціалізованих оптових компаній, а не у спеціалізованих роздрібних постачальників. На жаль, лише деякі оптові компанії пропонують широкий асортимент продукції. У результаті ресторанам доводиться купувати продукти на місцевих ринках і в магазинах, щоб поповнити свої замовлення.

Звертаємо вашу увагу, що для закладів громадського харчування важливіша не закупівельна ціна. Націнка в таких закладах більше 100%, а в магазинах, наприклад, 30-40%, і сервіс від постачальників, стабільна якість товару, постійне дотримання умов і термінів доставки.

Тому компанії-постачальники повинні бути надійними партнерами в сфері громадського харчування і повинні постійно прагнути до розширення асортименту пропонованих товарів, щоб ресторанам не доводилося купувати необхідні продукти у роздрібних постачальників. Крім того, тісна і довгострокова співпраця з компаніями-постачальниками вигідна і самим ресторанам. Тому що при оптовій покупці у постачальників ви можете

отримати ще більші знижки. Завдяки довгостроковому співробітництву компанії-постачальники стають більш активними у коригуванні свого асортименту та прайс-листів з урахуванням вимог конкретних ресторанів. З цієї причини комплексна підтримка процесу доставки великими постачальниками в логістичній організації ресторанів західних країн світу є масштабною, а в Україні її значення лише зросло [23, с.89].

Важливим моментом в організації постачання підприємствами громадського харчування є застосування наступних критеріїв логістичної політики:

- оптимізація закупівлі та періодичності доставки
- оптимізація структури потоку закупівель
- мінімізація загальних витрат на логістику

З метою оптимізації постачання увесь процес потрібно розділити на певні етапи, основну характеристику яких подано у таблиці 1.1 [23].

Таблиця 1.1 - Основні етапи організації постачання

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

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
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
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 може 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 компанії, які виробляють напівфабрикати власними силами, менше залежать від коливань ринку. Однак рішення про самостійне виготовлення напівфабрикатів необхідно приймати з урахуванням ряду факторів, що впливають. В іншому випадку остаточне рішення щодо відпуску напівфабрикатів може бути некоректним, що може негативно позначитися на роботі ресторану. Тому такі рішення мають бути комплексними та базуватися на ретельному аналізі кількох альтернативних варіантів.

### 1.3. Система постачання в закладах ресторанного господарства

Ефективне управління постачанням в закладах ресторанного господарства можливе за умови дотримання умов чіткого взаємозв'язку між основними елементами бізнесу та системи розподілу між постачальниками та транспортними компаніями.

Стабільна робота закладу громадського харчування значною мірою залежить від уміння своєчасно та точно визначати потребу в продуктах харчування та інших фізичних ресурсах.

Дефіцит сировини та напівфабрикатів може призвести до збоїв у виробничому процесі та неможливості задовольнити попит споживачів. Інакше надлишкові запаси сировини та напівфабрикатів можуть призвести до псування, це свідчить про те, що кошти підприємства інвестуються необґрунтовано. Згідно з результатами різних досліджень, підприємства громадського харчування інвестують близько 90% свого оборотного капіталу в запаси [32, с.47].

Для визначення кількості товарів, необхідних для правильного приготування різноманітних страв, за основу беруться дані про споживання в попередні періоди діяльності для планових коригувань меню на наступні періоди. Під час створення пропозицій ресторани повинні враховувати сезонні впливи та мінливі характеристики бажань і запитів клієнтів ресторану. Прийнято добове споживання їжі множити на кількість відвідувачів, які споживають продукцію ресторану. Так само потреба в забезпеченні продуктами харчування для виробництва напівфабрикатів визначається виходячи з норм продукції на одне місце [44].

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

$$\Pi = \frac{\Pi_1 \times P_T}{100 \text{ Д}} \quad (1.1)$$

де  $\Pi$  – добова потреба ресторанних закладів у продуктах (масою нетто, кг),

$\Pi_1$  – кількість продукції масою нетто на 100 грн товарообігу за продукцією власного випуску, кг;

$P_T$  – річний товарооборот продукції власного випуску, грн

$\text{Д}$  – кількість робочих днів у досліджуваному періоді.

Для перерахунку кількості сировини за масою нетто в масу брутто і масу напівфабрикатів використовується наступні формули:

$$K = \Pi \times k_3 \quad (1.2)$$

$$\Pi_m = \Pi \times k_1 \quad (1.3)$$

$$\Pi_T = \Pi \times k_2 \quad (1.4)$$

де  $K$  – кількість сировини масою брутто, кг;

$k_3$  – коефіцієнт переведення маси нетто основних продуктів у масу брутто;

$\Pi_m$  – кількість напівфабрикатів, які піддавались механічній кулінарній обробці в минулому, кг;

$\Pi_T$  – кількість напівфабрикатів, які піддавались тепловій кулінарній обробці в минулому, кг;

$k_1, k_2$  – коефіцієнти переведення маси нетто основних продуктів у масу напівфабрикатів, які пройшли механічну і теплову кулінарну обробку.

Визначені результати записуються в таблицю, і визначають заготівельну потужність ресторану. Основними причинами формування товарних запасів в ресторанах є [22]:

- можливе порушення узгодженого графіка доставки
- імовірне зменшення споживчого попиту
- запровадження великих знижок постачальниками для великих замовлень.

- спекуляція ринковою ціною
- збільшення витрат, пов'язаних з обробкою невеликих замовлень
- необхідність виробляти та продавати страви однорідно та безпомилково
- здатність миттєвого обслуговування клієнтів, що забезпечує конкурентну перевагу для ресторанів
- уникнення або мінімізація простоїв у виробництві.

Це говорить про те, що заклади громадського харчування просто змушені накопичувати запаси та ефективно ним розпоряджатися. Тому що, з одного боку, продовольчий запас це витрати, а з іншого, відсутність запасів може призвести до простоїв та зниження споживчого попиту. Отже, можна сказати, що основними завданнями управління запасами на підприємствах, у тому числі ресторанного типу, є[44]:

- 1) забезпечення виробничого процесу запасами в такій кількості, щоб забезпечити успішну роботу та належне обслуговування споживачів
- 2) спрямування коштів на створення резервів з урахуванням принципів оптимальності та раціоналізації.

Серед основних елементів ефективного управління запасами для роботи ресторану слід звернути увагу на наступне[41, ст. 67]:

- облік і моніторинг запасів
- підготовка прогнозів попиту та термінів виконання замовлень
- визначення оптимально допустимого рівня витрат на формування необхідних запасів за різними товарами.

У великих ресторанах управління складом координують заступник начальника організації з постачання, завідуючий складом, власник магазину та допоміжний персонал. Цей процес також включає працівників економічного та бухгалтерського відділів, а також персонал маркетингу.

Фактичний процес управління виробництвом необхідної продукції є складним і складається з аналізу вартості матеріальних ресурсів, використання технічного оснащення, створення матеріальних балансів за кожним видом

ресурсу, визначення джерел постачання тощо. Дані завдання виконує економічна служба ресторану [40, с.81].

Контроль за зберіганням, обліком і рухом харчових запасів і напівфабрикатів, що надходять до ресторанів є однією з основних функцій складської діяльності ресторанів. При цьому в ньому також зберігають готову продукцію, пакувальні матеріали, спецодяг, столовий і кухонний інвентар, столову білизну і навіть різноманітне робоче приладдя і відходи виробництва.

Основними критеріями оцінки складських операцій є якість і умови виконання ними своїх функцій, а також величина витрат, що виникають у функціональному процесі [35, с.112].

Системи управління запасами для закладів ресторанного господарства включають багато оперативних завдань, пов'язаних із замовленням, доставкою, прийомом, комплектацією та визначенням умов складського зберігання необхідної кількості сировини, напівфабрикатів та інших матеріальних ресурсів. З іншого боку, важливою умовою надходження є оцінка запасів за кількісними та якісними параметрами.

Системи управління запасами також включають видачу продукції в кількості, необхідній для виробничого процесу, і формування запасів для тимчасового зберігання для можливості своєчасного реагування на зростаючі потреби в сировині. Приготування більшої кількості страв у зв'язку з несподіваним зростанням купівельного попиту [33, с.39].

Також слід мати на увазі, що основними джерелами поповнення закладів ресторанного господарства є підприємства та організації харчової промисловості нашої країни, підприємства харчової промисловості інших країн, що імпортують продукцію в Україну, підсобні господарства, які знаходяться у приватній власності ресторанних об'єднань, також продукція, яка була придбана у населення на місцевих ринках, продукція, яка постачається від сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств чи інших торговельних підприємств.

## 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПОСТАЧАННЯ У РЕСТОРАНІ «BLACK SUSHI»

### 2.1. Загальна характеристика підприємства «ресторану «Black Sushi»

Ресторан «Black Sushi» створений в грудні 2021 року на основі приватної власності згідно чинного законодавства України. Іншими словами, це молодий ресторан у Красиліві, який намагається залучити клієнтів і популяризувати японську кухню. Даний заклад зареєстрований та діє за адресою вул. Центральна, 46, м. Красилів.

З точки зору концепції та простору, ресторан – це ресторан не для банкетів чи весіль, а скоріше кафе, куди можна щодня невимушено завітати та весело провести час з друзями та родиною. Заклад має площу 50 квадратних метрів і розрахований на 30 місць. Також слід зазначити, що цей ресторан не має мережі, тобто працює тільки в Красиліві.

Суші - це перш за все японська страва, тому мінімалізм притаманний японській культурі і присутній у всьому. Концепція дизайну цього закладу була розроблена з урахуванням цього. Відзначимо, що в інтер'єрі немає нічого зайвого, навпаки, все продумано функціонально. В основі дизайну інтер'єру лежить стиль «лофт» з холодними тонами, меблями з металу та дерева. Всі елементи інтер'єру повинні бути простими і функціональними, виконувати функцію перегородок для поділу простору на окремі зони. Особливе місце в стилі «лофт» займають робочі, вентиляційні системи і великі (високі і широкі) вікна.

Всередині закладу «Black Sushi» зонування приміщень цілком очікувано - лофтове. Заклад розділений перегородкою, за якою стоїть барна стійка. Завдяки барній стійці приміщення закладу поділено на дві основні зони. Одна зона зі столиками для відвідувачів, інша робоча. Тому кухня ресторану відкрита для відвідувачів, які можуть спостерігати за роботою кухарів.

Принцип відкритої кухні набуває все більшої популярності в сучасних закладах громадського харчування.

Філософія ресторану «Black Sushi» - це думки наших клієнтів. Працівники закладу керуються наступними принципами:

1. Гості - найважливіші люди у вашому ресторані. Всі співробітники зобов'язані робити все можливе для задоволення потреб наших відвідувачів.

2. Кожен співробітник завжди буде думати про процвітання і розвиток ресторану і докладатиме максимум зусиль для збільшення прибутку.

3. Всі наші співробітники - одна велика сім'я, і кожен співробітник завжди готовий допомогти всім членам команди!

Керівництво ресторану «Black Sushi» враховує потреби своїх клієнтів. Цей заклад виступає за естетичне задоволення та високоякісне обслуговування в дизайні та обслуговуванні, це виражається в розвиненій і перш за все прикладній корпоративній культурі.

Ресторан «Black Sushi» може організувати відпочинок за вашим бажанням. Кваліфікований персонал навчений і готовий обслуговувати гостей на найвищому рівні, а різноманітність страв у меню ресторану залишить враження навіть у найвимогливіших і досвідчених клієнтів.

Загальне управління рестораном є відповідальністю директора. Він відповідає за організацію виробничо-господарської діяльності, виконання різноманітних угод, договорів і угод, розгляд різних питань та реагування на скарги. Під його керівництвом знаходиться адміністратор, який несе повну відповідальність за повсякденну роботу ресторану.

Бухгалтерський облік, планово-фінансові операції здійснює головний бухгалтер. В його обов'язки також входить підготовка річних фінансових звітів.

Кухарі та су-шефи відіграють важливу роль у роботі підприємств громадського харчування. Вони відповідають за управління всією кухнею та приготуванням їжі відповідно до встановлених стандартів ресторану, з урахуванням економії та максимальної успішності організації виробництва.

Адміністратор працює з клієнтами та співробітниками для прийому гостей, контролюють підготовку залів до обслуговування та забезпечують високий рівень продажів.

Обслуговують гостей офіціанти. Сюди входить прийом замовлень, підготовка та виставлення рахунків, організація різноманітних заходів, допомога гостям у виборі їжі та напоїв, а також сервірування столів.

Кухонні працівники складають найбільшу кількість працівників ресторані. Це пов'язано з особливим плануванням кухні, яке потребує розподілу персоналу на три робочі зони щодня. Ці зони мають такі особливості: Холодильне зберігання - Приготування холодних закусок, салатів і десертів. Гарячий цех – Приготування гарячих страв, супів, закусок і гарнірів. Приготування ролів, суші та ін. Тому мінімальна чисельність кухонного персоналу на день – 4 людини. Кожен кухар має відповідну кваліфікацію, що дозволяє йому обіймати будь-яку посаду, забезпечуючи постійну ротацию кухонного персоналу між внутрішніми підрозділами, сприяючи підвищенню кваліфікації, відкриває можливості для роботи в самих різних сферах.

Середній чек у ресторані – від 500 до 800 гривень з людини.

Штатний розпис ресторану «Black Sushi» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Штатний розпис ресторану «Black Sushi»

№ п/п	Штатна посада	Кількість штатних одиниць	Місячний оклад, грн.
1	Директор	1	19 600
2	Головний бухгалтер	1	15 000
3	Шеф-кухар	1	15 100
4	Су-шеф	2	12000
5	Кухар холодного цеху	1	11800
6	Кухар гарячого цеху	1	11500
7	Кухонний працівник	1	9 000
8	Бармен	1	11 100
9	Адміністратор	1	12 100
10	Офіціант	3	11 900
11	Комірник	1	8 000
12	Посудомийниця	1	6 500
13	Прибиральниця	1	6 500
Разом: 13 штатних посад		16	

Робота в ресторані дуже злагоджена і у кожного співробітника свої завдання. Наприклад, в обов'язки офіціанта входить: сервірування столу, зустріч з гостями, знайомство з меню, при необхідності надаються консультації щодо вибору страв, прийом замовлень, доставка замовлень до відвідувача і т.д.

Суші Шеф-кухар повинен бути знайомий з продуктами, особливо морепродуктами, а також вміти легко відрізнити роли від суші, а також добре знати національні особливості японської кухні, де суші не є звичайним делікатесом. При цьому ви повинні не тільки знати всі технології приготування риби, але й вміти поєднувати різні інгредієнти, щоб підкреслити смак риби.

Контролює роботу персоналу власник. Він одним із перших оцінює усі смакові характеристики страви та виявляє її недоліки. Також власник час від часу проводить ревізію кухні.

Ще одним важливим аспектом є те, що ресторан «Black Sushi» сприяє навчанню свого персоналу через різноманітні навчальні курси та курси. Навчання може проходити як колективно в ресторані, шляхом обговорення пропозицій та думок, так і на різноманітних майстер-класах, які проводяться поза рестораном. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 - Показники чисельності та складу ресторану «Black Sushi»

Категорія персоналу	2022 р.		2023 р.		Абсолютне відхилення,+/-
	к-сть, чол.	%	к-сть, чол.	%	2023/ 2022
Всього	10	100	16	100	6
Виробничий персонал, з них:	10	100	16	100	6
а) робітники	9	90,0	14	87,5	5
б) керівники (власник)	1	10,0	1	6,25	0
Допоміжний персонал	0	-	1	6,25	1

Але, незважаючи на таку маленьку кількість персоналу ресторану, «Black Sushi» працює ефективно, обслуговуючи з кожним днем все більшу кількість клієнтів, підтримуючи постійно свій імідж та виділяючись серед інших підприємств індустрії гостинності.

Важливу роль в ресторані «Black Sushi» відіграє документообіг. З основних функцій роботи компанії. Бухгалтер перевіряє та готує важливі документи на об'єкт. Документація включає виконання таких завдань, як перевірка документів менеджерами, отримання та реєстрація документів, створення відповідних списків для замовлення документів у ресторанах, моніторинг та контроль виконання, а також створення позовів.

При прийнятті на роботу кожен працівник повинен буде пройти медичний огляд, результати якого будуть записані в медичну картку працівника та зберігатимуться на підприємстві. Ресторани дуже суворо ставляться до виставлення рахунків і реєстрації медичних карт працівників. Власники компаній контролюють терміни медичних оглядів працівників.

Керівництво ресторану розробило робочі інструкції для кожної посади, які включають конкретні функції, обов'язки, права, процедури та вимоги до якості роботи, що виконується. Велику роль відіграє належне навчання співробітників ресторану «Black Sushi», а також навчання та певний професійний досвід у цій сфері.

Ресторан «Black Sushi» веде податковий та управлінський облік за національними стандартами бухгалтерського обліку.

Ресторан «Black Sushi» може доставити страви додому не тільки в м. Красилів, а й в інші міста та села району. Також доставку можна замовити онлайн в соціальній мережі Instagram. Крім того, тут можна прочитати безліч відгуків про цей ресторан тих, хто відвідав заклад. До речі, більшість цих відгуків позитивні.

Меню ресторану «Black Sushi» дуже різноманітне та креативне.

Варто відзначити, що «Black Sushi» ніколи не стоїть на місці і любить представляти нові продукти та послуги. Наприклад, розвиваючи палички для їжі, кольорові палички для дітей із веселими мультяшними героями, новий незвичний японський посуд тощо.

Розглядаючи різноманітні основні та додаткові послуги, які пропонує ресторан «Black Sushi», можна виділити основні цілі, яких притримуються гості ресторану:

- скуштувати вишукану японську кухню та традиційні напої
- провести веселий вечір великою компанією
- повечеряти або пообідати з родиною
- запланувати романтичну зустріч чи вечір з коханою людиною
- провести зустріч із діловим партнером
- насолодитись бездоганним сервісом
- замовити їжу додому

Ресторан «Black Sushi» зарекомендував себе на готельному ринку як провідна компанія громадського харчування, яка пропонує як основні, так і додаткові послуги належної якості.

Для ефективного дослідження стану зовнішнього середовища ресторану «Black Sushi» варто провести моніторинг.

Ресторан «Black Sushi» не веде зовнішньоекономічної діяльності, тому всі розрахунки проводяться в гривні і немає ризику коливань валют.

Це також може вплинути на діяльність ресторанів та рівень інфляції. Негативні наслідки інфляції можуть бути пов'язані з такими ризиками:

- ризик збільшення вартості товарів або послуг, що призведе до збільшення вартості послуг ресторану «Black Sushi»
- ризик зниження величини реального доходу за інвестиційною програмою

## 2.2 Організаційно-економічна характеристика ресторану «Black Sushi»

Показники фінансової звітності ресторану є найбільш мінливими через вплив певних факторів, таких як чистий прибуток, виручка та собівартість товару.

Аналіз слід почати з оцінки динаміки фінансових результатів ресторану «Black Sushi».

Аналіз основних показників, які характеризують діяльність ресторану «Black Sushi» в 2022-2023 роках наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка фінансових результатів ресторану «Black Sushi» за 2022-2023 роки

п/п	Показник	2022р.	2023 р.	Відхилення 2021/2020 рр.	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів чи послуг), тис. грн.	600,0	960,0	360	60,0
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	179,9	287,9	108	60,0
3	Разом доходи, тис. грн.	600,0	960,0	360	60,0
4	Чистий прибуток, тис. грн.	177,1	286,3	109,2	61,7
5	Середньоспискова чисельність працівників, осіб	11	16	5	45,45
6	Витрати на оплату праці, тис. грн.	170,0	288,0	118	69,4
7	Інші витрати, тис. грн.	61,7	83,3	21,6	35,0
8	Разом витрати, тис. грн.	411,6	659,3	247,7	60,2
9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	188,4	300,7	112,3	59,6
10	Податок на прибуток, тис. грн.	11,3	14,4	3,1	27,4
11	Власний капітал, тис. грн.	213,8	231,7	17,9	8,4

З наведених даних бачимо, що за період 2022-2023рр. у діяльності ресторану «Black Sushi» по усіх показниках діяльності відбулися досить позитивні зміни. Виручка від реалізації продукції зростає, 2022 р. вона становила 600 тис. грн. Але у період з 2022-2023 р. сильно вплинула на діяльність ресторану військова ситуація у країні, але все-таки дозволила

розвиватись ресторану і виручка у цьому році становила 960 тис. грн., що більше на 360 тис. грн. Це відбулось більше за рахунок доставки продукції на дім.

Чистий прибуток теж мав позитивні зміни, тобто протягом 2022-2023 рр. він активно збільшився, незалежно від ситуації в країні. І становив 177,1 тис. грн., 286,3 тис. грн. відповідно. У відсотковому значенні у 2023р. – 61,7% - у порівнянні з 2022р.

Показник собівартості від реалізованої продукції також досить піднявся протягом досліджуваних років, зокрема, у 2022р він збільшився на 17,7 тис.грн. і становив – 179,9 тис. грн. У 2023р. собівартість реалізованої продукції становила 287,9 тис. грн., це більше, ніж у попередньому році на 108 тис.грн., і на 60 % більше, ніж 2022 р.

Враховуючи те, що у 2022 р. тільки відкрився, і у період початку воєнних дій в країні було призупинена діяльність ресторану на місяць, це не призвело до звільнень.

З політично-правових причин зміни в податковому законодавстві можуть суттєво вплинути на роботу ресторану «Black Sushi», оскільки податкове законодавство безпосередньо впливає на фінансові результати компанії.

Оскільки продукція та послуги не експортуються, фактори, пов'язані зі змінами митного адміністрування та податкового законодавства, також не впливають на діяльність ресторану.

Зараз триває війна з сусідньою державою, яка негативно впливає на економічну ситуацію в країні, тому стабільність економіки країни значною мірою впливає на діяльність ресторану «Black Sushi».

На те, щоб ресторан «Black Sushi» став конкурентоспроможною компанією, позитивно вплинуть і такі фактори, як інноваційна діяльність, нові розробки та дослідження.

Фактори активності споживання та спосіб життя мають значний вплив на діяльність закладу, тому що чим більше клієнтів залучає заклад, тим прогресивніша його діяльність.

Для аналізу конкуренції ресторану «Black Sushi» рекомендуємо використовувати модель М. Портера «П'ять сил конкуренції». Ця модель пропонує проаналізувати наступні п'ять факторів для оцінки привабливості індустрії гостинності (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4 - Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера

н/п	Сила конкуренції	Оцінка загрози по 5-бальній шкалі (від 0 до 5)
1	Загроза появи на ринку нових конкурентів	Загроза появи нових конкурентів ресторану «Black Sushi» становить 4 бали, це означає досить суттєву ймовірність появи нових гравців на ринку сфери послуг
2	Загроза зі сторони товарів-замінників	Враховуючи різні напрями діяльності конкурентів, оцінка загрози товарів-замінників по 5-бальній шкалі становить 3 бали.
3	Вплив постачальників	Велика кількість гравців на ринку сфери послуг – оптові постачальники надають можливість вибору ресторану «Black Sushi», оцінка по 5-бальній шкалі- 2 бали.
4	Вплив споживачів	Враховуючи зміни структури попиту, споживачі мають можливість вибору, і, відповідно, високий тиск на підприємство. Отже, оцінка по 5-бальній шкалі – 5 балів.
5	Конкуренція серед підприємств, які проводять свою діяльність у індустрії гостинності.	Спостерігається висока концентрація гравців на ринку сфери послуг, тому оцінка загрози – 5 балів.
	Середня оцінка конкурентного середовища	3,8 балів

Можна зробити висновок, що ресторан «Black Sushi» має розробити спеціальну програму для досягнення конкурентних переваг та інноваційних технологій, враховуючи зростаючі потреби споживачів у стандартах якості та співпраці з постачальниками.

Оскільки у м. Красилів не один ресторан японської кухні, то розберемо основних конкурентів ресторану.

1. Піцерія «Dolce Vita» - це ресторан, де Ви можете насолодитися смачними стравами японської кухні та піцою, відпочиваючи на м'яких диванах та насолоджуючись атмосферою Країни висхідного сонця.

2. «NE'MO JAPAN FOOD & PIZZA» суші-ресторан, де подають найсмачніші страви японської кухні. Це заклад працює в режимі доставки та зручному форматі «візьми із собою». Протягом декількох років ресторан готує для мешканців міста чудові суші, роли, нігірі, страви wok, локшину удон, а також піцу та різноманітні салати.

Конкурентоспроможність в готельно-ресторанному господарстві визначається шляхом порівняння оцінок за окремими позиціями.

Для отримання комплексного результату оцінки необхідно застосувати показник «абсолютна конкурентоспроможність». Тому оцінювання досліджуваних закладів здійснюється за низкою показників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз сильних і слабких сторін досліджуваних підприємств-конкурентів

Фактор	Оцінка (0...10)		
	Піцерія «Dolce Vita»	Ресторан «Black Sushi»	Суші-ресторан «NE'MO JAPAN FOOD & PIZZA»
Прибутковість	9	9	9
Рівень обслуговування	5	10	8
Репутація (імідж)	7	10	9
Продуктивність праці	7	9	6
Асортимент продукції	7	6	8
Інноваційний потенціал	5	9	5
Конкурентна сила:	53	78	63
Обізнаність про стан ринку	6	7	9
Впровадження новинок	4	8	6
Соціальна відповідальність	3	10	3
Абсолютна конкурентна сила:	1	5	3

Звичайна оцінка конкурентної сили ресторану «Black Sushi» визначається як сума балів за всіма видами, що були дані для аналізу, факторів. Порівняємо звичайні оцінки конкурентної сили ресторану «Black Sushi» із звичайними оцінками конкурентної сили її конкурентів, а саме - «Black Sushi» із Піцерія «Dolce Vita» та «NE'MO JAPAN FOOD & PIZZA», Визначили, що ресторану «Black Sushi», для того, щоб бути лідером на ринку сфери послуг, потрібно ще дещо вдосконалюватись.

Абсолютна конкурентна сила є показником, яка несе в собі дещо інший зміст. Він дозволяє визначити позицію ресторана, що досліджується, відносно так званого «ідеальної» підприємства.

Абсолютна конкурентна сила розраховується за формулою:

$$K_{\text{Сабс}} = \sum_{i=1}^n (K_{\text{Сіоц}} - \max K_{\text{Єу}}) \quad (2.1)$$

де  $K_{\text{Сабс}}$  - абсолютна конкурентна сила підприємства, тобто об'єкта оцінки;

$K_{\text{Сіоц}}$  - оцінка  $i$ -го чинника конкурентної сили (слабкості) для вибраного об'єкта;

$K_{\text{Єу}}$  - оцінка  $i$ -го чинника конкурентної сили (слабкості) для об'єкта - конкурента;  $n$  – кіл-сть чинників, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції.

Провівши дослідження можна зробити висновок, що абсолютна конкурентна сила ресторану «Black Sushi» оцінюється у 5 бал. Для піцерія «Dolce Vita» цей показник становить 1 бал, а для суші-ресторану «NE'MO JAPAN FOOD & PIZZA» - 3 балів. З даного дослідження можна зрозуміти, що найбільше значення абсолютної конкурентної сили має «Black Sushi», тим самим випереджаючи за цим показником піцерію «Dolce Vita» та суші-ресторану «NE'MO JAPAN FOOD & PIZZA»

Проаналізувавши конкурентне середовище ресторану «Black Sushi», ми робимо висновок, що цей ресторан є конкурентоспроможним. Проте, щоб зберегти та зміцнити існуючі позиції, ресторану необхідно пропонувати нові послуги та страви, які будуть спрямовані на підвищення лояльності відвідувачів закладу.

Для успішного розвитку ресторану «Black Sushi» необхідно врахувати всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукту, такі як якість продукту, асортимент товару тощо. Тому товарна політика відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності. Основними критеріями формування асортиментної політики є попит і пропозиція на товарному

ринку. Аналізуючи свої пропозиції, можна виявити слабкі місця у своєму меню та відповідно покращити його. Завдяки оптимізації номенклатури страв ресторан «Black Sushi» забезпечує відносно стабільні продажі, покриття витрат і рівень прибутку.

Щоб краще зрозуміти діяльність ресторану «Black Sushi» та його позицію на ринку ресторанних послуг, необхідно провести SWOT-аналіз (рис. 2.6). Проаналізувати внутрішнє середовище ресторану та визначити можливості і ризики для ресторану узагальному. На основі проведеного аналізу можна буде розробити подальші стратегії дій щодо боротьби із загрозами та посилення сильних сторін ресторану «Black Sushi», що в свою чергу матиме позитивний вплив на конкурентоспроможність компанії.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ресторану «Black Sushi»

Сильні сторони фірми	Слабкі сторони фірми
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Широкий і різноманітний асортимент;</li> <li>- Великі розміри порцій;</li> <li>- Наявність вегетаріанського меню;</li> <li>- Безкоштовна та швидка доставка;</li> <li>- Наявність стабільного джерела прибутку для виходу на нові регіони;</li> <li>- Популярність в соціальних мережах;</li> <li>- Співпраця з відомими блогерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Незначний досвід роботи на ринку;</li> <li>- Вищі ціни ніж в конкурентів;</li> <li>- Висока мінімальна ціна замовлення (від 400 грн) для безкоштовної доставки;</li> <li>- Відсутність постійних і частих акцій, спеціальних пропозицій;</li> </ul>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення кількості потенційних клієнтів завдяки популярності азійської кухні серед населення України;</li> <li>- Збільшення кількості потенційних споживачів завдяки тренду на адресну доставку їжі та онлайн-замовлення;</li> <li>- Залучення нової аудиторії через популяризацію вегетаріанства серед населення України;</li> <li>- Можливість відкрити представництво в новому місті, де менший рівень конкурентної боротьби і залучити нових споживачів, адже спостерігається різна кількість і сила конкурентів в різних регіонах країни.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Загроза втрати споживачів та появи нових конкурентів з нижчими цінами, але таким же високим рівнем через низькі бар'єри входу на ринок;</li> <li>- Зменшення частки ринку або провал через відкриття сервісів доставки їжі у вже існуючих стаціонарних ресторанах, поява нових прямих конкурентів за рахунок глобальної інтернетизація в ресторанному бізнесі;</li> </ul>

Враховуючи дані SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що наявність сильних сторін показує, що перспективи для подальшого розвитку ресторану є.

Але бачимо, що слабкі сторони ресторану дають розуміти, що «Black Sushi» необхідно приділяти увагу впровадженню інновацій, появі креативних ідей, залученню додаткових інвестицій у маркетингові бюджети та потребі в Інтернет-маркетингу.

### 2.3 Аналіз системи постачання ресторану «Black Sushi»

Аналізуючи систему управління постачання ресторану, слід мати на увазі, що «Black Sushi» займає проміжне місце в ланцюжку поставок між постачальниками сировини і товарів та кінцевими споживачами. Тому як безпосередній постачальник послуг ресторан змушений, з одного боку, передбачати мінливі потреби своїх відвідувачів, а з іншого — створити ланцюг поставок, який дозволяє мінімізувати витрати та успішно конкурувати з іншими компаніями.

Ринок у сфері громадського харчування має неабияку специфіку діяльності. Тому при виборі місця розташування компанії необхідно враховувати саме специфіку даної галузі.

До загальновідомих характеристик цього ринку послуг слід додати наступні моменти:

- об'єктом ринку послуг громадського харчування є специфічна інтегрована перехідна форма - «продукт - послуга», на відміну від об'єкта «продукт» окремо, «послуга» окремо

- необхідність просторової близькості бізнесу і споживача внаслідок відсутності посередників, нероздільності та одночасності виробництва, реалізації і надання послуг

- корпоративна реалізація двох різноспрямованих функцій : формування пропозиції на ринку та попиту на сировину, товари та послуги з боку постачальників

- неоднозначність існуючих класифікацій

Складська група ресторану включає окремі холодильні камери для зберігання молока, бакалії та напівфабрикатів. Нехолодильне приміщення для зберігання овочів, алкоголю (вина, горілки, лікерів тощо). При відсутності дозволених СНП приміщень цієї групи зберігання здійснюється безпосередньо в цеху або в барі, холодильнику або стелажі. При цьому значно зменшується час зберігання товарів, які потребують регулярного та своєчасного поповнення.

Аналізуючи транспортну складову системи постачання, необхідно мати на увазі, що компанії з власним автопарком досягають максимальної ефективності в сучасних умовах. Це, очевидно, пояснюється низькою залежністю від навколишнього економічного середовища, високою маневреністю та швидкістю прийняття рішень, що є ознакою використання особливого логістичного підходу при організації поставок. Завдання оптимізації запасів може бути реалізовано при забезпеченні високого рівня обслуговування споживачів.

Отже, дефіцит певних запасів на підприємстві створює ризик дефіциту певних ресурсів у виробництві готової продукції і, як наслідок, недостатню якість послуг, що надаються споживачам. З іншого боку, якщо ви збільшите запаси вашої компанії, ваші кошти будуть заморожені. З цієї причини компанія використовує сучасні логістичні системи, щоб оптимізувати рівень запасів і зробити можливим формування необхідної кількості закупівель без зайвих залишків.

Слід зазначити, що левову частку у складі обігових фондів «Black Sushi» складають виробничі запаси підприємства. Розглянемо їх структуру у табл.2.7.

Таблиця 2.7 - Структура запасів «Black Sushi» за 2022-2023 рр.

№ п.п.	Показник	2022 рік		2023 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 швидкозношувані 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

Як бачимо, що найбільше в структурі виробничих запасів досліджуваного об'єкта протягом 2022-2023 рр. займає сировина і матеріали – 67,72 % у 2022 році та 61,76 % у 2023 році, на другому місці в нас – готова продукція: відповідно 23,1 % у 2022 році та 37,09 % у 2023 році; досить малу частку у структурі запасів становлять малоцінні та швидкозношувані предмети: у 2022 році – 9%, у 2023 році – 1,13 %.

Виконання та управління такими функціями, як перевезення та закупівля власним автотранспортом та великою кількістю постачальників, дозволяє на перший погляд досягти максимальних продажів з установкою одного місця.

«Black Sushi», незважаючи на вигідне розташування, буде нелегко на ринку, він може втрачати свої конкурентні позиції, якщо не буде повністю використовувати логістику для перетворення вхідних ресурсів у вихідні параметри (готову продукцію та послуги) на шляху збуту.

Однак з точки зору того, що ці логістичні зв'язки, які сьогодні приносять найбільші прибутки компаніям порівняно з іншими, не є постійними і, що найголовніше, доступні не всім компаніям у харчовому секторі, проблема стає ще гіршою. Згідно з результатами опитування, 48% ресторанів міста

володіють власним автотранспортом, а 52% користуються автомобілем орендованого або продавця.

При аналізі системи управління постачанням ресторану «Black Sushi» ми спостерігаємо три незалежно сформовані підсистеми, які переважно механічно пов'язані між собою:

- підсистема, що забезпечує транспортування та переробку запасів у форму кінцевого продукту
- підсистема, яка забезпечує розповсюдження продуктів потенційним споживачам
- підсистема матеріально-технічного постачання, яка забезпечує проходження матеріального потоку к місцю зберігання.

Необхідно зазначити, що матеріально-технічне забезпечення закладу «Black Sushi» здійснюється оптовими фірмами. Керівник ресторану та адміністратор несуть відповідальність за забезпечення та підтримання відповідного обсягу. Вони враховують наявність товару на складі, оптимальний рівень запасів, відхилення від оптимального рівня та рівень обсягу продажів ресторану, сезонні коливання продажів, умови відвантаження, строки і терміни доставки, розміщення та підтвердження замовлень постачальниками.

Як відомо, обробка товару починається з надходження сировини і закінчується реалізацією готової продукції. Вся сировина і напівфабрикати розподіляються по ресторану децентралізовано. Перелік і характеристики основних постачальників ресторану «Black Sushi» наведені в таблиці 2.8.

Даний заклад дбає про якісне та оперативне виконання замовлень клієнтів. Тому, для прикладу, щоб оптимізувати зусилля та терміни обробки замовлення, сьомга обробляється поетапно (рис. 2.1). Використовуючи для суші лосось у вакуумній упаковці, ви зможете зберегти свіжість сирого лосося під час транспортування та транспортування.

Таблиця 2.8- Характеристика постачальників закладу

Сировина або напівфабрикат	Можливі постачальники	Умови постачання		
		Види поставок	Методи заведення	Форма оплати
М'ясо, птиця, субпродукти	Служба доставки продуктів «Мамина ферма»	складські	маятниковий	безготівковий
	Гуртівня «Метро»	складські	самовивіз	готівкою
Риба морепродукти	ПП «БАЛТИКА», м. Хмельницький	складські	самовивіз	безготівковий
М'ясна та рибна гастрономія	Гуртівня «Метро»	складські	самовивіз	готівкою
Молоко, молочні і жирові продукти	ТМ «Молокія »	складські	самовивіз	безготівковий
Овочі	Служба доставки продуктів «Мамина ферма» «Еліт Вітамін», м. Хмельницький	складські	маятниковий	безготівковий
Фрукти	Служба доставки продуктів «Мамина ферма» «Еліт Вітамін», м. Хмельницький	складські	маятниковий	безготівковий
Бакалійні товари	Гуртівня «Метро»	складські	самовивіз	готівкою
	ТОВ Фірма «Дует ЛТД»	складські	самовивіз	безготівковий
Напої алкогольні	Гуртівня «Метро»	складські	самовивіз	безготівковий
Напої безалкогольні та слабоалкогольні	Гуртівня «Метро»	складські	самовивіз	безготівковий
Предмети матеріально - технічного забезпечення	Гуртівня «Метро»	складські	самовивіз	готівкою



доларів, що на 31% більше, ніж за аналогічний показник 2019 року, а за останні п'ять років імпорту червоної риби зріс у 2,1 раза. ( рис.2.3)

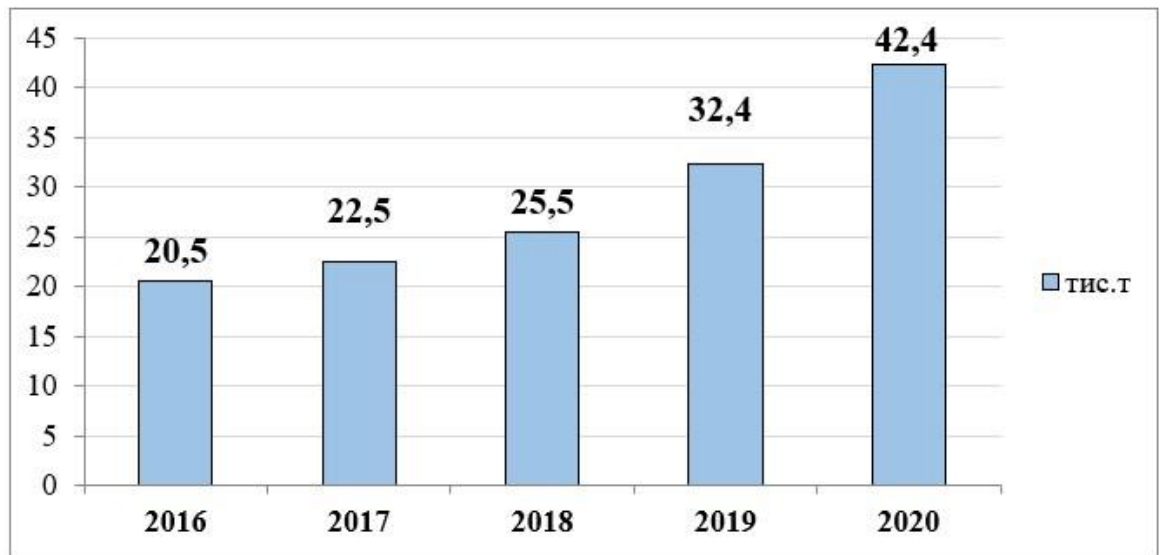


Рисунок 2.3. - Динаміка імпорту червоної риби на український ринок

При цьому переважно імпортується сьомга та форель. У 2020 році сьомга становила 69% загальної структури імпорту, форель – 30%, а імпорту інших видів окуня – лише 1% [35].

Ресторан «Black Sushi» раз на тиждень складає відповідний звіт по всій товарній номенклатурі складу. Найважливішими параметрами, які контролює керівництво, є щотижневі продажі та запаси. Необхідно використовувати значення мінімального запасу, оптимального запасу та максимального запасу, щоб оцінити достатній рівень поточного запасу. Якщо рівень запасів нижче мінімального рівня, за класичною схемою управління матеріально-технічним забезпеченням обов'язкова додаткова поставка сировини і матеріалів для виробництва продукції ресторану. І саме на цьому етапі ви вирішуєте, скільки замовити. Бажано, щоб при наступній перевірці інвентаризації та створенні звіту значення було в допустимому діапазоні. Якщо ваш поточний запас знаходиться між мінімальним і максимальним значеннями або трохи перевищує максимум, ви повинні розрахувати свій запас за один тиждень. Це можна зробити шляхом порівняння обсягу продажів попереднього тижня з прогнозованим рівнем [26, ст. 123].

Практика показує, що в країні економічний спад, у зв'язку з військовими подіями і ми його спостерігаємо, тому важливо стимулювати клієнтів за допомогою прямих скидок і знижувати середні чеки. І подібна діяльність завжди має певні обмеження. Інші акції або взагалі не працюють, або здаються дуже персоналізованими. Це означає, що ресторани та їхні клієнти борються за виживання в такі важкі часи, і вважають це дуже бажаним досягненням, якщо вони принаймні досягнуть рівня самозабезпечення. У цій ситуації актуальні послуги багатьох установ, серед яких «Black Sushi», який займається обробкою замовлень продуктів на винос та доставкою додому.

### 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ РЕСТОРАНУ «BLACK SUSHI»

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

Основою ритмічної роботи підприємства ресторанного господарства є безперебійне постачання сировиною, продуктами харчування, напівфабрикатами, готовою продукцією, а також матеріалами і технічними засобами. У цих процесах система управління логістикою відіграє важливу роль і вважається не тільки важливою ланкою розвитку підприємств, а й основою забезпечення функціонування підприємств, життя та діяльності на ринку.

Тому можна побачити, що основними вимогами організації постачання на досліджуваному об'єкті є: забезпечення необхідного асортименту товарів у достатній кількості та високої якості, пунктуальність і ритмічність доставки товару, мінімізація трудових та матеріальних витрат при організації постачання.

Враховуючи всі вищевикладені факти, можливо змоделювати основні елементи системи управління логістикою для оптимального обсягу забезпечення сировиною та продуктами харчування для досліджуваного закладу ресторанного господарства «Black Sushi». Загальну модель традиційної системи постачання в загальній системі управління логістикою підприємства ресторанного господарства, зокрема ресторан «Black Sushi» наведено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1. Модель системи постачання підприємства ресторанного господарства в загальній системі управління логістикою підприємства

Як відомо, дана система логістичного постачання підприємства ресторанного господарства, є початковою ланкою для забезпечення необхідними матеріальними ресурсами, а завершується продажем готової продукції.

Ресторан «Black Sushi» гарантує стабільну виробничо-господарську діяльність, в залежності від виду матеріально-технічних ресурсів в об'ємах і обсягах, необхідних для нормальної роботи. Рівномірний і ритмічний випуск готової продукції даного ресторану, її якість і працездатність персоналу значною мірою залежать від постачання, яке своєчасно забезпечує матеріальними ресурсами випуск продукції в необхідному асортименті, кількості та якості.

У рамках удосконалення системи логістичного менеджменту сучасних підприємств громадського харчування, необхідно, на нашу думку, забезпечити виконання основних функцій логістичного постачання:

- ресурси, необхідні для виробництва з використанням прогнозних оцінок
- дослідження та оцінка пропозицій потенційних постачальників
- оцінка альтернативи постачальника та остаточний вибір
- кількісне вимірювання потреби в необхідних видах і кількості різних видів ресурсів для виробництва, які необхідно замовити
- остаточне узгодження ціни, обговорення та укладення договору поставки
- формування замовлених ресурсів (запасів)
- забезпечення моніторингу кількості та якості замовлених ресурсів та умов доставки
- проведення моніторингу кількості та якості ресурсів, отриманих від клієнтів, а також належного пакування та зберігання
- доставка сировини та напівфабрикатів на всі виробничі підрозділи відповідно до виробничого процесу
- стандартизація та забезпечення дотримання правил формування запасів сировини та напівфабрикатів на рівні, необхідному для виробництва.

Для забезпечення ефективного контролю запасів у закладі громадського харчування необхідно:

- складати оперативні та календарні плани для виконання основних завдань з постачання
- розробляти та дотримуватись графіків плану приймання та відвантаження продуктів харчування зі складу кожного робочого дня
  - завжди вести записи та контролювати матеріальні потоки через склад, де зберігаються всі запаси
  - регулярно контролювати умови зберігання та роботу ваг
  - постійно аналізувати функціональність складу та працювати над розробкою і впровадженням рекомендацій щодо покращення управління запасами
- використовувати автоматизовані системи обліку вартості товарно-матеріальних цінностей на складах.

При виборі постачальника слід звертати увагу не тільки на цінові фактори, а й на критерії, які забезпечують забезпечення об'єкта необхідними ресурсами в заданий період часу. Додатково слід враховувати віддаленість постачальника від досліджуваної компанії, виконання поточних і термінових замовлень, а також кредитоспроможність і фінансовий стан постачальника. Приймаючи рішення про перевезення товару, необхідно визначити ставку митного збору за перевезення товару та порівняти її з власними витратами на перевезення товару. В даний час попит на продукцію не є стабільним, тому купувати продукцію за потребою є гарним варіантом. Перевагами такого виду доставки є прискорення обороту капіталу, економія складських площ і витрат на утримання надлишкових запасів, мінімізація документообігу.

Для поповнення запасів, необхідних для забезпечення виробничого процесу в закладі ресторанного господарства, його комерційний відділ (або інша особа, відповідальна за закупівлю, в нашому закладі це керівник виробництва) координує роботу з постачальниками та здійснює контроль за належним оформленням та виконанням договорів.

Послідовність оформлення документів при надходженні товарів на склад показано на рисунку 3.2.

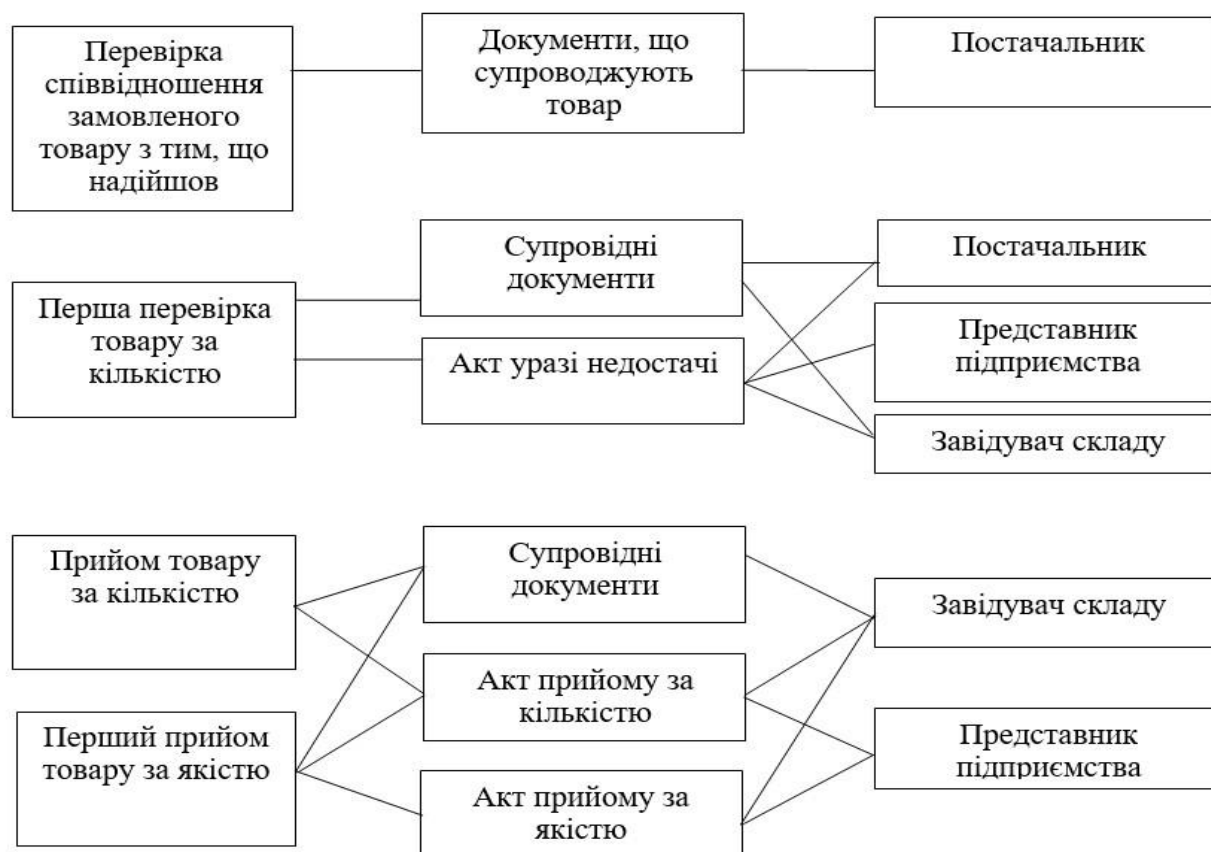


Рисунок 3.2. Процес оформлення документів при надходженні товару [3]

Продукти і напівфабрикати надходять в ресторан через вантажний майданчик і зберігаються у відповідному складі. Відповідно до архітектурного проекту ресторан має окремі блоки приміщень для зберігання сировини та продукції. Робота на складі зазвичай починається відразу після відкриття ресторану. Тобто починається з доставки продукції у відповідні цехи (холодний, гарячий, кондитерській) з метою виконання добової виробничої програми згідно меню.

Продукти видаються комірником. Після доставки він забирає сировину, що транспортується машиною, і зберігає її, веде записи про стан та рух тари по виробництву, перевіряє наявність продукції на складі та за потреби оформлює заявку недостачі продукції до відповідного постачальника. Комірник також оформляє документацію на приймання-видачу продукції та транспортування тари.

### 3.2 Удосконалення системи управління складом та управління запасами ресторану «Black Sushi»

В рамках вдосконалення логістичного підходу до організації управління запасами підприємства, забезпечення ефективної системи зберігання продукції та вдосконалення схеми управління запасами, необхідно враховувати наявність або створення приміщень, які потрібні для встановлення обладнання для зберігання товарів; також необхідно враховувати особливості зберігання окремих видів продукції та її кількості, які необхідно зберігати на складі; визначення щоденної кількості продукції, необхідної для роботи ресторану.

Встановлюючи сучасне обладнання слід враховувати, що кількість продуктів, що зберігаються, збільшиться в рази, оскільки щодня в ресторан завозиться лише певна сировина (молочні продукти, хліб та ін.).

Продукти можна зберігати в холодильних і звичайних умовах. Сучасний ринок холодильного обладнання пропонує досить широкий вибір збірних камер, які можна виготовити на замовлення за заданими розмірами. Тому для складського господарства ресторану «Black Sushi» саме такому типу віддається перевага. Цей тип камери також має перевагу в зниженні витрат на технічне обслуговування, оскільки немає необхідності проектувати окремий простір у машинному відділенні.

З удосконаленням системи управління постачання продукція, яка зазвичай зберігаються при звичних умов, буде розподілена між трьома складськими приміщеннями: склад для сухих продуктів, склад для безалкогольно алкогольних виробів та склад для овочів та фруктів. Планується, що дані склади будуть обладнані стелажми та піддонами. Зберігання товарів у цих приміщеннях не має своїх особливостей.

Певна сировина надходить у тарі і повинна бути повернута постачальнику, тому має бути приміщення для тимчасового зберігання та

миття, якщо це необхідно. Тут будуть встановлена нові мийна машина та стелажі для зберігання тари.

Організація удосконаленого процесу зберігання у ресторані «Black Sushi» наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Проектування процесів складування та зберігання продукції у ресторані «Black Sushi»

Зона	Елемент процесу	Засоби забезпечення процесу					Професійно-кваліфікаційний склад
		Матеріально-технічні			Просторові		
		Тип, марка устаткування	Кількість, одиниць	Площа устаткування, м <sup>2</sup>	Приміщення	Площа, м <sup>2</sup>	
1	2	3	4	5	6	7	8
Завантажувальна	Постачання, розподіл складування та зберігання сировинних запасів	Візок рока PR 2500/1150	1	0,595	Завантажувальна	10	Комірник, вантажник
		Вантажний візок	1	1,1			
		Ваги товарні ВНЕ-150	1	0,4			
Приймання	Приймання сировини, товарів і предметів матеріально-технічного забезпечення	Стіл офісний	1	1,0	Приміщення коірника	8	Комірник
		Стілець офісний	2	0,8		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	2,16	Камера молочно-жирова та гастрономії	8	Комірник, вантажник
		Морозильна шафа КХН 2.94	1	1,5	Камера м'ясо - рибна	7	

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	
Склади		Холодильна шафа Piramit EMP.SD.20	1	3,16	Камера зелені, фруктів та напоїв	13	вантаж ник	
		Підтоварник ПК-7- 5	2	1,8				
		Стелаж С-4Т- 0,6/1,2/1,6	1	0,8				Комора інвентар
		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				
		Підтоварник ПК-7- 5	Шафа для горілчаний виробів	2	1,8	Комора вино- горілчаних виробів	12	Комірн ик вантаж ник
				1	0,8			
				2	1,8			
	Відпуск сировини, товарів предметів матеріально -технічного забезпеченн я		Стіл виробничий СРП-1- 0,7/1,2	1	0,84	Приміщення центрального складу	24	Комірн ик вантаж ник
			Ваги настільні CERTUS Hercules СНК	1	0,16			
			Ваги товарні ВНЕ- 150	1	0,3			
			Ваги товарні ВНЕ- 150	1	0,3			
			Підтоварник ПК-7- 5	1	0,9			

На основі всіх проведених досліджень та розрахунків розроблено схему організації логістичного обслуговування та постачання складського господарства ресторану «Black Sushi» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Організація логістичного обслуговування та постачання складського господарства ресторану «Black Sushi»

Заходи	Характеристика	Термін виконання	Час виконання	Виконавець
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
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 матеріально-технічного забезпечення	- відпуск продовольчих товарів по групах (у відповідності до правил відпуску); - відпуск предметів матеріально-технічного забезпечення	Протягом дня	Протягом дня	комірник
Відпуск продукції закладу для реалізації	- відпуск продукції закладу для реалізації	120 хвилин	11.00 – 13.00	експедитор адміністратор
Санітарне оброблення та ремонт тари	- санітарне оброблення тари; - дрібний ремонт тари;	10 хвилин 20 хвилин	Протягом дня	вантажник
Санітарне оброблення приміщень	- миття складського устаткування та інвентарю; - миття стін; - підмітання та миття підлоги	25 хвилин 20 хвилин 20 хвилин	18.00 – 19.00	прибиральниця комірник вантажник
Моніторинг	- моніторинг товарних залишків; - пошук джерел постачання; - формування замовлень; - укладання угод; - контроль за постачанням; - оформлення документів	Щоквартально	Щоквартально	комірник

Зведені рекомендації щодо організації системи постачання наведено у таблиці. 3.4

Таблиця 3.4 – Рекомендації щодо організації системи постачання ресторану «Black Sushi»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Забезпечення ефективної системи логістичного постачання ресторанних закладів	Змодельовати основні елементи системи управління логістикою для оптимального обсягу забезпечення сировиною та продуктами харчування для досліджуваного закладу ресторанного господарства «Black Sushi»	1. забезпечення виконання основних функцій логістичного постачання; 2. забезпечення ефективного контролю запасів у закладі громадського харчування:
2	Удосконалення системи управління складом та управління запасами ресторану «Black Sushi»	В рамках вдосконалення логістичного підходу до організації управління запасами підприємства, забезпечення ефективної системи зберігання продукції та вдосконалення схеми управління запасами, враховується наявність або створення приміщень, які потрібні для встановлення обладнання для зберігання товарів; враховувати особливості зберігання окремих видів продукції та її кількості, які необхідно зберігати на складі; визначення щоденної кількості продукції, необхідної для роботи ресторану.	1. Здійсненна організація логістичного обслуговування та постачання складського господарства ресторану «Black Sushi» 2. Здійснено проектування процесів складування та зберігання продукції у ресторані «Black Sushi»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1			
2			



## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи встановлено, що визначальний вплив на тенденції розвитку закладів громадського харчування мають особливості постачання необхідною сировиною та напівфабрикатами. У сучасних умовах ведення бізнесу постачальників слід розглядати як впливових ділових партнерів.

Важливу роль відіграє також процес формування матеріальних резервів. Але великі запаси приховують проблеми, а не вирішують їх. Це тому, що великі запаси створюють додаткові статті витрат. Тому дії менеджерів з контролю за запасами повинні бути спрямовані на формування оптимальних і раціональних обсягів запасів.

Як показали результати проведених досліджень, правильне управління запасами в закладах ресторанного господарства є свідченням чіткої та логічно послідовної організації операцій підприємства ресторанного господарства.

Об'єктом нашого дослідження став ресторан «Black Sushi». Проаналізувавши основні показники виробничо-господарської та фінансової діяльності, дійшли висновку, що в галузі харчової промисловості це підприємство, функціонує ефективно, незважаючи на певні кризові явища та моменти, які пережили останні роки, а саме добре працює в контексті сучасних викликів і загроз, пов'язаних із військовими подіями в країні.

У рамках формування ефективної системи організації постачання досліджуваного підприємства «Black Sushi» запропоновано пропозиції щодо удосконалення функціональних його складових – організації постачання, складання та управління запасами, з врахуванням певних приміщень і устаткування та інвентаря, що необхідно додатково установити для зберігання продукції.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯК

1. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства. К.: Центр учбової літератури. Фірма «Інкос». - 2007. - 280 с.
2. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. // О.В. Борисова / Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. -2012. - Вип. 1(2). - С. 331–338.
3. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. // М.О. Боярська / Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. - 2017.- № 5. - С. 306–310.
4. Ведмідь Н.І., Мельниченко С.В. Вдосконалення управління маркетинговими комунікаціями туристичних підприємств. // Н.І. Ведмідь/ Вісник ДІТБ.- 2021. - № 5. - С. 107-112.
5. 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)
6. Балабанов Л. В., Германчук А. М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2014. - 288 с.
7. Вівчар О. І. Концептуалізація сучасних поглядів на поняття логістики. // О. І. Вівчар / Галицький економічний вісник. - 2018. - № 2 (17). - С. 106–111.
8. Гетьман О. О. Логістична функція маркетинг-контролінгу в управлінні господарською діяльністю. // О. О. Гетьман/ Регіональні перспективи. - 2021. -№ 5–6 (18–19) - С. 181–183.
9. Жарко І.В. Менеджмент підприємств ресторанного господарства : навч. посібник. Харків, - 2018. - 267 с.
10. Завідна Л.Д. Стратегічне управління розвитком підприємства готельного господарства. // Л.Д. Завідна/ Науковий вісник Херсонського державного університету - Випуск 23.- Частина 2. - 2019.- С.8-12.
11. Захарченко Ю.І., Занора В.О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного

господарства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. №5. Режим доступу: <http://www.easterneuropeebm.in.ua/5-2018-ukr> (дата звернення: 10.06.2024).

12. Зубар Н.М., Григорак М. Ю. Логістика у ресторанному господарстві: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури. 2015. - 312 с.

13. Кальченко А.Г. Логістика : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2016. - 467с.

14. Крикавський С.В. Логістика. Основи теорії : підручник. 2-ге вид., допов. і переробл. Л.: Вид-во НУ «Львів, політехніка»; «Інтелект-Захід», 2016. 456 с.

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

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

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

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

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

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

21. Смиричинський В. В., Смиричинський А. В. Основи логістичного менеджменту. Тернопіль: Економічна думка, 2018р. - 239 с.

22. Управління складським господарством підприємства. Одеська національна академія харчових технологій. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5152092/page:9/#14>