

**МИКРОЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ БЫСТРОГО
ПИТАНИЯ**

**Червяков Н.Ю.
Менеджмент**

2 курс ГУУ г. Москва, Московской области

Научный руководитель: Ермаков И.А., ГУУ г. Москва, Московской области

Микрологистика в ресторанном бизнесе является новейшим направлением, практически не раскрытым в научной литературе. Между тем, вместе с микрологистикой гостиничных услуг она является важной составляющей логистики туризма. Необходимость повышения уровня туристического обслуживания, с одной стороны, и эффективности предприятий общественного питания на основании использования ими достижений научно-технического прогресса и мировой практики с другой, обуславливают актуальность научной проблемы, рассматриваемой в данной работе.

Цель исследования – раскрыть сущность микрологистики в ресторанном бизнесе на примере предприятий быстрого питания.

Цель исследования предопределила решение следующих задач:

1. выявить особенности и закономерности развития логистической системы управления производственными процессами на предприятиях быстрого питания в современный период;
2. определить особенности применения микрологистики к организации предприятий быстрого питания.

Объектом исследования являются предприятия быстрого питания.

Предметом – процессы продовольственного товародвижения в логистической системе предприятий быстрого обслуживания.

Теоретической базой исследования послужили работы следующих ученых: П.П. Гончаров, А.В. Зырянов, В.А. Лазарев, В.И. Набоков, Т.Н. Николаева и др.

МИКРОЛОГИСТИКА В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЛОГИСТИКИ ТУРИЗМА

Ресторанный бизнес – сфера предпринимательской деятельности, связанная с организацией и управлением предприятием общественного питания и направленная на удовлетворение потребностей людей во вкусной, разнообразной и здоровой пище, а также на получение прибыли. Ресторанный бизнес выполняет важные экономические и социальные функции и является органическим компонентом системы гостеприимства в туризме. Особенностью ресторанного бизнеса является то, что он сочетает производство товара (ресторанной продукции) и на этом основании услуги (гостеприимство и сервис). Логистическая структура ресторанного бизнеса отражает не только совокупность продавцов (предприятий и т. д.) и покупателей (клиентов, гостей), но и поставщиков предприятий общественного питания.

С точки зрения микрологистики услуг – новейшего направления логистики, ресторанный бизнес и соответствующая услуга относится к тем видам услуг, где потребитель движется к производителю (а не наоборот, как например в торговле, где производители направляют произведенные товары в места их спроса и потребления, то есть к потребителям). Но, как и в торговле, главным потоком выступает поток покупателей (клиентов, гостей, посетителей), обслужить который самым лучшим образом, удовлетворив его потребности, и является основным общественным назначением ресторанного предпринимательства. Для этого привлекаются такие вспомогательные (обслуживающие относительно главного потока) потоки, как финансовый, информационный, материальный, кадровый. Финансовый поток в микрологистике ресторанного хозяйства отражает денежную оплату потребителями предоставляемых товаров и услуг. В отличие от туристической услуги, оплата на предприятии осуществляется не в процессе получения (потребления) услуги, а сразу после (расчет за потребленную услугу – как и в гостиничных услугах). Следовательно, владельцу

предприятия следует выполнить предварительные инвестиции (и довольно значительные) в свой бизнес, прежде чем предлагать на рынке соответствующие услуги. На предприятиях класса «фаст-фуд» технология обслуживания следующая: применяется т.н. быстрый чек, когда покупатель сразу оплачивает заказ, получает его, а уже потом садится за столик (потребляет).

Материальные потоки (входящие по характеру) в ресторанной микрологистике подразделяются на две группы. К первой относят поставку необходимого оборудования, инвентаря и других индустриальных товаров. Как правило, эти потоки являются очень интенсивными и важными на начальном этапе деятельности предприятия, в частности при его создании, когда выбирается, заказывается и доставляется необходимое оборудование для кухни, холодильного помещения, бара, розлива напитков. Но и в дальнейшем эти потоки сохраняют свою важность. Так, можно привести пример, когда владелец предприятия в США заказал партию новых суповых мисок и тарелок, которые не были одобрены местным департаментом здравоохранения. Во время проверки ему поставили требование заменить посуду (за которую он заплатил \$ 4500) или закрыть заведение [4, 200].

Ко второй группе материальных потоков бизнеса относят поставку различного продовольственного сырья, готовых продовольственных товаров и напитков. Особого внимания требуют поставки различных видов сельскохозяйственного сырья, из которых готовятся блюда для гостей предприятия. Такие поставки могут иметь местные или региональные источники внутри страны, а могут использовать международные, глобальные источники с радиусом доставки в тысячи км. Например, в элитных предприятиях к деликатесным продуктам относятся баранина из Новой Зеландии, гриб – трюфель из Южной Франции (он только тут выращивается, 1 кг стоит \$ 800) и тому подобное. Вместе с высокой стоимостью возникает важная проблема эффективного хранения и складской обработки этих продуктов с целью недопущения их порчи. Итак, эта группа материальных

потоков предприятия требует применения не только «сухого» режима хранения и транспортировки (когда не требуется специальный температурный режим), но и режимов «фреш» (для фруктов и овощей – при температуре от +4°C до +12°C), «холод» (для товаров молочной группы и колбас – при температуре от 0°C до +6°C), «заморозка» (замороженные продукты хранятся при температуре от -18°C до -25°C) – с соответствующим оборудованием.

Наконец, к материальным потокам предприятий быстрого питания относятся и потоки отходов (выходные по характеру). Рациональное хозяйствование отходами (реверсивная микрологистика в бизнесе) также должно найти свое место в ресторанной микрологистике. На важность этого фактора указывают и американские специалисты, например, рекомендуют, чтобы мусор из заведения выносили обязательно два человека (с целью предупреждения краж) [4, 357].

Кадровый поток в ресторанной микрологистике играет чрезвычайно важную роль. Он определяет уровень нематериальной составляющей в продуктах предприятий. Материальную часть продукта: здание предприятия, питание, оборудование и т. п. можно измерить и оценить, и по многим из этих параметров предприятия не отличаются от конкурентов. Нематериальная составляющая: атмосфера, сервис и прочее может стать для предприятия отличительной чертой, которую невозможно оценить предварительно или объективно, и связано это прежде всего с участием персонала в производстве общественного продукта. Кадровый поток (потенциал) предприятий ресторанного бизнеса – это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, входящих в списочный состав предприятий. В последний включаются все работники предприятий, принятые на работу, связанную как с основной, так и неосновной его деятельностью. Наряду с понятием «кадры» применяют термин «персонал» – личный состав работающих по найму постоянных и временных квалифицированных и неквалифицированных работников [2,

268]. Состав персонала предприятия может меняться в зависимости от величины и функционального назначения, но основными видами работников являются:

1. кассир (собирает платежи, проверяет счета, принимает телефонные звонки);
2. официанты (принимают заказ, передают на кухню, приносят блюда и напитки, собирают оплату);
3. помощники официантов (помогают официантам, а также поддерживают чистоту и порядок в торговых залах);
4. повар (готовит блюда и вместе с менеджером разрабатывает меню);
5. мойщики посуды и подсобный персонал (поддерживают чистоту посуды, оборудования, помещений);
6. старший официант или метрдотель (отвечает за продажу и предоставление всех позиций меню и за работу торгового зала);
7. менеджер предприятия (отвечает за всю работу заведения);
8. дежурный менеджер (отвечает за работу в целом во время своей рабочей смены).

На основании стратегии управления предприятия руководство предприятия разрабатывает кадровую политику (при соблюдении государственного законодательства), что определяет принципиальные положения в работе с персоналом учреждения и формирует на основании правил и положений систему взаимоотношений организации и работников.

Как видно из вышеуказанного, микрологистика ресторанного бизнеса в интегрированном её понимании рассматривает не только процессы снабжения предприятия сырьевыми ресурсами, продовольственными товарами и разнообразной промышленной продукцией, а все потоковые процессы на предприятии с целью их согласования и совершенствования, направления в конечном итоге на эффективное обслуживание главного потока в микрологистике – потока посетителей или клиентов, гостей).

Наличие постоянного потока постоянных клиентов – залог финансовой стабильности и прибыльности предприятия. В этой связи большое значение приобретает его рациональное размещение. К ключевым факторам при выборе места размещения предприятия относятся: цена (земельного участка или дома); возможное количество посетителей (то есть поток клиентов); заметность здания; транспортная доступность и возможность паркинга; условия аренды/покупки; срок аренды; размер и расширение дома; район; безопасность и охрана; возможные изменения в районе [9, 118]. Если размещать предприятие не в городе, а за городом (в пригороде), то здесь есть два преимущества (более низкая цена покупки или аренды дома и большие возможности расширения), но и является проблема обеспечения потока посетителей (желательно постоянных).

Интегрированный подход в микрологистике требует рассмотрения особенностей технологического процесса и состава предприятия. Технологический процесс отражает определенную последовательность производства продукции и ее дальнейшей продажи клиентам. Эту последовательность можно представить в виде логистического цикла.

Логистический цикл производственного процесса ресторанного хозяйства охватывает такие стадии, как: закупка, получение, складирование, предоставление продуктов на кухню, приготовление заказанных блюд, продажа.

МИКРОЛОГИСТИКА ВО ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ «МАКДОНАЛЬДС»

Франчайзинг – это форма ведения бизнеса, при которой одна компания (франчайзер) представляет другой компании (франчайзи) проверенную и успешную бизнес-идею, поддержку, обучение, снабжение, развитие, маркетинг и рекламу [6]. При использовании франчайзинга франчайзер (правообладатель комплекса исключительных прав (франшизы, лицензии) продает франчайзи (правообладатель комплекса исключительных прав франчайзера) имя, бренд, ноу-хау, комплекс маркетинга и тому подобное.

Исследуя предпосылки успешного франчайзинга систем быстрого питания, можно обозначить такие факторы, как налаживание надежного партнерства, единые маркетингово-логистические программы, развитая корпоративная культура, инновационные, авторские продукты.

Очевидно, что в случае недостаточного развития одного из них экономически страдает вся система. В связи с этим для того, чтобы реализовать франчайзинговую деятельность, прежде всего нужно развить маркетингово-логистическое управление или ставить своей целью наладить его, поскольку это основная предпосылка франчайзинговой деятельности. То есть для перехода от антагонистических отношений между различными субъектами хозяйствования к формированию системы взаимодействия в цепи поставок на основе открытости связей и коммуникаций в франчайзинговой системе нужно обеспечить организацию взаимодействия партнеров в логистической цепи; согласование логистических задач в работе предприятий единой системы с другими его целями и перспективами; информационный обмен между всеми участниками процесса материального потока.

Формирование цепей поставок в франчайзинговой системе включает два основных направления:

1. оптимизация состава и структуры цепей поставок;

2. обеспечение согласованного взаимодействия между звеньями логистической цепи.

Необходимым условием реализации этих направлений является применение относительно формирования логистических цепей определенной совокупности принципов, направленных на проектирование оптимальной структуры цепей поставок, которые можно поделить на такие группы: общенаучные методологические принципы; общие логистические принципы; принципы обеспечения информационного взаимодействия участников логистических цепей.

Положительным примером сотрудничества рестораторов и логистов является сеть предприятий быстрого питания компании McDonald's / «Макдональдс».

Логистическое подразделение российского McDonald's появилось в числе первых. В составе «МакКомплекса», построенного в Солнцево в 1989 году, были не только мини-заводы по производству замороженных пирожков, кетчупов и сиропов, но и так называемый DistributionCenter (DC).

У компании не было отработанной, стандартной для всех стран модели построения микрологистики. В конце 1980-х годов при строительстве DC использовался опыт давнего партнера McDonald's – компании AlphaManagement, логистического провайдера с подразделениями в 33 странах мира. За основу взяты разработанные там должностные инструкции, схема подчиненности и система отчетности.

К 1998 году назрела необходимость реорганизации службы. К этому времени логистические функции в McDonald's выполняли несколько связанных, но не слитых в единую структуру отделов: склад, транспортный отдел, так называемая inventory team – подразделение бухгалтерии, занимавшееся инвентаризацией, и материальная группа, осуществлявшая закупки.

Выбор логистической схемы через аутсорсинг объясняется тем, что в сети предприятий «Макдональдс» используют продукты, требующие

различных условий хранения: замороженные (от -18°C до -23°C) и охлажденные (с ограниченным сроком хранения с температурой от $+1^{\circ}\text{C}$ до $+4^{\circ}\text{C}$). Соответственно для доставки этих продуктов нужен специальный транспорт, а для качественного сохранения – обширные складские помещения. В частности, это относится к картофелю-фри, который производит для десяти стран Европы специальный завод «ФармФрайз» на севере Польши. Из Польши этот жареный полуфабрикат в замороженном виде поступает на предприятия сети в разных странах. Кофе, сервируемый в «Макдональдсе», выращивается на кофейных плантациях Латинской Америки. При этом для компании «Макдональдс» важно не только высокое качество продукции, которую присылают предприятия-поставщики, но и то, в каких условиях работают люди, не загрязняет ли завод окружающую среду. К примеру, компания позаботилась о том, чтобы увеличение площадей кофейных плантаций в Южной Америке произошло без ущерба для амазонской сельвы (то есть без вырубki экваториальных лесов). Такой подход является принципиальным для компании, поскольку является частью ее бизнес-философии.

В службу логистики ресторанов «Макдональдс» обычно входят отдел материально-технического обеспечения, склад, транспортная служба, отдел по работе с покупателями и финансовый аналитик. Решает микрологистика классические задачи дистрибьютора:

- прогнозирование объемов закупок и продаж;
- организация поставок;
- прием товара, его учет и ротация;
- получение и обработка заказа от клиента;
- сбор заказов на складе;
- организация доставки продукции клиенту;
- организация документооборота, работа с претензиями, консультации и т.д.

В России в 2018 году около 100 предприятий «Макдоналдс» управляются партнерами-франчайзи. ООО «Развитие Рост» управляет предприятиями в аэропортах «Пулково» в Санкт-Петербурге и в «Шереметьево» в Москве. ООО «Гид» развивает бизнес в Новосибирской, Томской, Кемеровской областях, республике Алтай, Алтайском крае, Краснодарском крае. ООО «СПП» занимается развитием бизнеса в Архангельской области, Свердловской области, Пермском крае, Оренбургской области, Республике Башкортостан, Челябинской области, Курганской области, Тюменской области (включая ХМАО и ЯНАО), Республике Татарстан, Республике Коми, Кировской области, Республике Марий Эл, Чувашии, Удмуртии[12].

Подытожим: Микрологистика в ресторанном бизнесе остается в настоящее время своего рода «terra incognita», несмотря на высокую эффективность логистических подходов и приемов. Объясняется это несколькими причинами. Во-первых, это то, что микрологистика пока еще является малоизвестной для многих руководителей ресторанных сетей и предприятий в России. Во-вторых, для элитных предприятий с их сверхприбылями (400% наценки) нет причин искать и применять какие-то новые подходы в бизнесе. В-третьих, для предприятий среднего и низкого ценового уровня, которые заинтересованы в экономии затрат, в том числе логистических, нет соответствующего предложения со стороны российских логистических компаний. А это объясняется, в-четвертых, сложными требованиями и особенностями ресторанной микрологистики, в частности потребностью не только в «сухих» складах, а прежде всего – в складах и автопоездах с различными температурными режимами («фреш», «холод», «заморозка»), которых пока в России недостаточно.

Между тем, мировой опыт применения микрологистики в индустрии общественного питания демонстрирует большую эффективность и экономичность логистических решений. Примером этого является деятельность всемирно известной ТНК «Макдональдс» (США), которая с успехом использует микрологистику и в своем бизнесе в России – через логистического партнера «AlphaGroup» (дочерняя компания USPOT Ltd.). Итак, российскому ресторанному бизнесу следует активнее знакомиться с мировыми достижениями ресторанной микрологистики, в частности, чтобы получить конкурентные преимущества в условиях экономического кризиса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александров, О. А. Логистика : учебное пособие для вузов по направлению 38.03.02 "Менеджмент" / О. А. Александров . – М. : ИНФРА-М, 2017 . – 217 с.
2. Годин А.М. Инструменты современного маркетинга: монография / А.М. Годин, О.А. Масленникова; ФГОБУ ВПО «Финансовый ун-т при Президенте РФ». – Москва: Дашков и К°, 2014. – 178 с.
3. Григорьев М. Н. Логистика. Продвинутый курс. Часть 1 : учебник для бакалавриата и магистратуры, по экономическим направлениям и специальностям / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров . – 4-е изд., перераб. и доп . – М. : Юрайт, 2016 . – 472 с.
4. Джеймс Д., Болдуин Д. Управление рестораном: Практ. пособие. Пер. с англ. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 440 с.
5. Коммерческая логистика : учебное пособие для вузов по направлениям 080200.68 "Менеджмент", 080100.68 "Экономика" (квалификация (степень) - магистр) / Н. А. Нагапетьянц, [и др.] ; общ. ред. Н. А. Нагапетьянц . – [б. м.] Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2014 . – 253 с.
6. Кузменко Ю.Г. Логистизация услуг предприятий быстрого обслуживания в сфере общественного питания: На примере города Екатеринбурга: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. – Екатеринбург, 2001. – 181 с.
7. Лав Д.Ф. McDonald's. О чем молчит БИГ МАК. Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007. – 544 с.
8. Попова О. Трактирный счет (Организационная микрологистика) // Бизнес. – 2008. – №29 (21.07.08).
9. Саак А.С., Якименко С.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны): Уч. пособ. – СПб.: Питер, 2007. – 432 с.
10. Секерин, В. Д. Логистика : учебное пособие; дополнительная литература для вузов по специальности 080301 "Коммерция (торговое дело)" / В. Д. Секерин . – М. : КноРус, 2015 . – 240 с.

11. Сфера услуг: менеджмент [Текст]: учебное пособие / под ред. Т. Д. Бурменко. – Москва: КНОРУС, 2017. – 416 с.
12. <https://ru.wikipedia.org/wiki/> – McDonald's в России // Сайт свободной энциклопедии – Википедия.