

УДК 338.467.5 + 330.14

*А.А. Бондарева, С.В. Радыгина***СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

В статье анализируются товарные запасы предприятия, раскрывается их экономическая сущность и характеризуется роль товарных запасов в составе оборотных средств предприятия. Авторами исследованы теоретические аспекты организации управления товарными запасами на предприятии общественного питания и варианты совершенствования данного процесса. В ходе исследования были выявлены ключевые ошибки в управлении запасами предприятий. На примере кафе «Fresh point» исследованы структура, количество и динамика товарных запасов. Комплексный анализ осуществлялся с помощью методов ABC-анализа и «food-cost»-анализа. Дается краткая характеристика применяемых методов, раскрываются основные преимущества методов ABC-анализа и «food-cost»-анализа. В статье приводятся результаты исследования, выполненного с применением ABC-анализа для оценки эффективности структуры товарных остатков по группе «Крупы», а также результаты применения «food-cost»-анализа, в ходе которого были сопоставлены показатели суммы закупок и выручки. Итогом проведенного исследования является полученная возможность сформулировать рекомендации по совершенствованию организации управления товарными запасами на предприятии общественного питания. Приведенные практические примеры демонстрируют эффективность применения комплексного анализа товарных запасов на предприятии, поскольку это, в конечном итоге, позволяет минимизировать замораживание денежных средств, эффективно управлять финансовыми потоками и снижать риск порчи товара при его хранении, что существенно влияет на эффективность работы предприятия общественного питания.

Ключевые слова: управление запасами, ABC-анализ, food-cost, ликвидность товарных запасов, оборачиваемость, коэффициент оборачиваемости.

DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-2-273-278

На протяжении всего производственного цикла на предприятии сырье многократно преобразуется, начиная с момента создания запасов и вплоть до его конечного использования при создании товаров. Таким образом, осуществляется создание товаров и их движение от производителей к потребителям, в процессе которого происходит изменение их местоположения и функций.

Товарные запасы – это тип запасов в организации, которые являются запасами готовой продукции для последующей продажи. Запасы имеют отношение к коммерческим организациям, производственным предприятиям и предприятиям общественного питания.

Для оптимизации затрат и повышения операционной эффективности каждая организация фокусируется на определении оптимального уровня запасов и измерении стандартов запасов для конкретных артикулов для групп или отдельных товаров [1]. Запасы готовой продукции должны соответствовать реализации плана продаж готовой продукции на определенный период времени. Если объем готовой продукции превышает расчетную норму, то это подтверждает неэффективность использования финансовых потоков в организации. Когда фактический баланс готовой продукции на складе ниже нормы, возникают сбои в доставке товаров потребителям, что снижает удовлетворенность клиентов и приводит к потере реальных и потенциальных потребителей.

Теория и практика управления запасами активно развиваются с начала 30-х годов XX-го века. Развитие этого направления стало необходимым в связи с переходом промышленности к массовому производству, распределением продукции по большей площади, созданием горизонтально и вертикально интегрированных структур. В середине прошлого века управление запасами выделилось в отдельное направление экономики, появились теории, методы и опыт практического их применения [1]. Управление запасами перешло на новый уровень, где минимизация затрат стала ключевой задачей. Затраты превратились в решающий фактор конкуренции.

Целью управления запасами в гастрономии является обеспечение приготовления продуктов качественно, в нужном количестве и за короткое время, с минимальными затратами на хранение.

Наиболее распространенными ошибками при управлении запасами на предприятиях общественного питания являются [2]:

– отсутствие технологических карт на приготовление блюд из меню;

- проведение инвентаризации остатков в недостаточном объеме или ее отсутствие в принципе;
- отсутствие автоматизированных систем расчета товарных остатков.

Таким образом, упрощенные подходы к образованию остатков сырья при планировании достаточных объемов часто приводят к ошибкам в прогнозировании и, следовательно, к чрезмерным или недостаточным остаткам продукции. Для решения этих проблем и систематизации остатков сырья рекомендуется применять комплексный подход к управлению запасами, который позволяет повысить эффективность управления ресурсами предприятия.

Объем запасов в кафе всегда был и остается противоречивым показателем: с одной стороны, работникам и производству выгодно увеличивать запасы, с другой стороны, подрядчик и менеджер пытаются их сократить, поскольку избыточный запас – это вложенные деньги, которые можно было бы использовать для других бизнес-нужд. Стоимость запасов, с одной стороны, влияет на качество обслуживания и уровень обслуживания, а с другой – на финансовую стабильность и прибыль предприятия.

Товарные запасы – это денежные средства, выделяемые в обращение. С точки зрения услуг, запасы должны полностью обеспечивать производство сырья и полуфабрикатов. С финансовой точки зрения, запасы сырья должны быть минимальными и обеспечивать работу компании в течение дня или двух, но без сбоев и «стоп-листов» в меню.

Чтобы обеспечить «оправданность» запасов и при этом увеличить прибыль организации, необходимо правильно управлять запасами не в каждом конкретном случае, а постоянно и систематически. К сожалению, на большинстве предприятий общественного питания нет сотрудника, ответственного за контроль над объемом запасов, нет специалистов этого узкого профиля управления, поэтому контролировать товарные запасы приходится владельцу бизнеса или менеджеру. В настоящее время многими предприятиями общественного питания применяется автоматизированная система, помогающая менеджеру или владельцу получать и систематизировать все необходимые данные. Достаточно научиться анализировать отчеты программы и делать выводы.

К сожалению, часто в кафе многие функции программы автоматизации бухгалтерского учета используются только в качестве удобного кассового модуля, а все остальные функции сотрудники просто игнорируют. Сотрудники не отслеживают остатки и движение сырья, поэтому результаты инвентаризации будут сильно отличаться от фактических и запланированных данных. Это может привести к нехватке необходимых запасов или их избытку.

Отсутствие определенного продукта может повлиять на ситуацию по-разному. Если товар можно быстро заказать и доставить, то серьезных последствий не будет, а блюдо не попадет в «стоп-лист». Но если товар будет доставлен с большой задержкой, то клиент заведения может отказаться от покупки, что это приведет к потере продаж и повлияет на весь бизнес и судьбу компании в будущем. Результатом станет ухудшение имиджа вследствие репутационного риска.

В современной практике управления запасами нецелесообразно проводить ежемесячный анализ, поскольку такой короткий период не дает полной картины ситуации в организации и не позволяет отбросить фактор сезонности торговли. Ежеквартальный или годовой анализ запасов считается более целесообразным.

Параметры оценки, используемые при анализе запасов, в основном зависят от цели анализа:

- если целью является сокращение ассортимента предложения, то в качестве основных критериев анализа запасов используется доля товаров в общем объеме продаж организации или часть прибыли от продажи товарной позиции от общей прибыли предприятия;
- если целью является выявление и снижение затрат на содержание запасов, то в качестве основных параметров оценки запасов используется один из следующих показателей: коэффициент оборачиваемости, объем неликвидных активов и занятость силового запаса;
- если необходимо изучить рентабельность компании, в качестве основного критерия выбирается коэффициент оборачиваемости или уровень рентабельности запаса [3].

Например, мы анализируем запасы в группе «Крупы» в кафе «Fresh point» г. Ижевска.

Результаты анализа приведены в табл. 1. Они позволяют выявить очевидные несовершенства ведения учета товарных остатков на предприятии. Позиции, которые используются в процессе приготовления пищи, например, льняная крупа, хранятся на остатках, а значит, занимают место на стеллажах и создают иллюзию большого запаса. Практически в таком же объеме в запасе хранится булгур, хотя в объеме продаж он занимает большую долю. Кроме того, особое внимание можно обратить и на большие запасы чечевицы, которая также редко участвует в процессе приготовления.

Таблица 1

Ведомость остатков товара в кафе «Fresh point» по группе товара «Крупы» на 04.01.2021 года*

Наименование	Результат инвентаризации, кг	Объем реализации за месяц, кг	Цена, руб./кг	Сумма, руб.	ABC по объему	ABC по стоимости	ABC по значимости для меню
Булгур	0,9	17,5	170	2975	В	В	В
Горох	1,5	3,8	150	570	С	В	С
Гречневая крупа	4,3	35,4	115	4071	А	А	А
Кукурузная крупа	0,0	4,5	130	585	В	В	В
Льняная крупа	0,4	0,0	900	0	С	С	С
Манная крупа	0,3	0,8	90	72	С	А	С
Овсяные хлопья	2,1	14,7	140	2058	А	В	А
Перловая крупа	1,2	4,7	90	423	В	А	В
Пшеничная крупа	0,4	4,2	135	567	С	В	В
Пшеничная крупа	0,8	4,5	140	630	В	В	А
Рис длиннозерный	3,7	28,5	200	5700	А	С	А
Рисовые хлопья	1,2	7,9	210	1659	А	С	А
Чечевичная крупа	0,4	1,2	280	336	В	С	С

*Составлено авторами по данным предприятия.

В итоге, по данным таблицы, можно сделать вывод о несбалансированности товарных остатков относительно частоты их использования.

«Правило Парето» означает, что 20 % усилий дает 80 % результата. Это правило справедливо и по отношению к состоянию товарных запасов. Если на остатках организации находится 300 товарных позиций, то только 20 % являются первоочередными для обеспечения стабильной деятельности. Остальные 80 % применяются периодически, так как они могут быть заменены другими аналогичными ингредиентами.

Таким образом, большие усилия в ходе анализа учета и контроля над товарными запасами нужно нацелить именно на 20 % позиций, которые наиболее существенно отражаются на структуре выручки компании. Если ABC-анализ использовать не для изучения объема продаж, а для анализа товарных запасов, то можно выделить три основные группы:

- Группа «А» – наиболее значимые товары;
- Группа «В» – рабочая группа товаров, которая определяет имидж предприятия;
- Группа «С» – продукты, которые имеют длительный срок хранения и восполняются в короткие сроки [4].

Среди параметров оценки запасов следует отметить следующее:

- потребление продукции в месяц по стоимости;
- потребление продукции в месяц по объему;
- потребление продукции в зависимости от значимости для компании [5].

Каждый из показателей имеет свои плюсы и минусы.

Потребление продуктов в месяц по стоимости. Чем выше стоимость продукта, тем выше его позиция в анализе ABC. Тем не менее, размер вклада не всегда будет равномерно коррелировать с его фактической значимостью в производственном процессе [6]. Дорогая рыба, трюфели, экзотические фрукты – это товары, которые стоят очень дорого, но играют, скорее, репутационную роль (в сравнении с сезонным куриным филе, макаронами и овощами).

Потребление продукции по объему. Чем больше потребность в товаре в производстве, тем больше увеличивается количество при изучении товарного запаса. При расчете объема необходимо помнить о правильном совпадении единиц объема продуктов (литров, граммов, штук). Важно помнить, что объем не всегда может правильно показать важность продукта. Например, коробку помидоров и килограмм свежей форели можно сравнить, но необходимо учитывать как сроки хранения, так и сроки доставки этих товаров.

Расход продуктов по их значимости для меню. При анализе очень удобно применять сырьевую матрицу. При исследовании ABC-анализа продаж в группах «А» и «В» можно выявить продукты,

которые крайне нужны для меню заведения. Сложность же состоит в том, что сравнение таких продуктов в абсолютных величинах почти невозможно. Это метод скорее качественной оценки, чем количественной.

ABC-анализ товарных запасов целесообразно проводить сразу по нескольким критериям: по стоимости, по объему и по значимости. А вклад в анализ определит конечный показатель всей работы – это выручка предприятия и лояльные гости [7].

ABC-анализ позволяет сосредоточить внимание на действительно значимых позициях номенклатуры товара и мониторить их постоянно: следить за изменением цен, держать запасных поставщиков, отслеживать и поддерживать условия хранения, иметь страховой запас.

Товары категории «А» (гречневая крупа, рис и овсяные хлопья) – не такая большая часть запасов, но с ней можно и нужно работать постоянно. При этом товары категории «В» тоже автоматически попадут в поле зрения и будут, чаще всего, переходным вариантом для товарного запаса. Со временем они попадут или в группу «А», или в группу «С». А последняя группа «С» представляет собой те товары, которые не требуют сиюминутного жесткого контроля.

Излишнее количество товарных запасов не всегда очевидно при анализе продуктов, но именно этот параметр может нанести наибольший финансовый ущерб компании. Для предотвращения таких ситуаций на предприятиях стали пользоваться показателем «food cost». По сути, это процентное отношение себестоимости и продажной цены. Этот показатель позволяет в оперативном режиме контролировать товарные запасы. Если рассчитать стоимость закупок к полученной выручке, то это и будет показатель «food cost» предприятия.

«Food cost» служит основой для размышлений и для дальнейшего анализа ситуации. На показатель влияют следующие факторы: себестоимость блюда, наценка, качество полученного сырья, воровство, плохие условия хранения, брак, излишний закуп. Предприятие, которое имеет завышенные товарные остатки, будет иметь завышенный «food cost».

Таблица 2

«Food cost» кафе «Fresh point» за период 01.12.2021-07.12.2021*

Дата	Сумма закупок, руб.	Выручка, руб.	Food cost, %
01.12.2021	11 786	41 900	28,1
02.12.2021	15 865	58 896	26,9
03.12.2021	13 457	41 667	32,3
04.12.2021	10 765	37 240	28,9
05.12.2021	0	10 561	0,0
06.12.2021	14 360	39 659	36,2
07.12.2021	10 098	40 570	24,9

*Составлено авторами по данным предприятия.

Данные табл. 2 указывают на то, что средний процент за неделю составил 25,3 %. Такой процент соотношения выручки и закупок относится к нормативному показателю «food cost» для кафе (норматив – 25 %).

Снижение этого показателя можно сократить, но оно чревато ухудшением качества блюд. Например, когда ресторатор или шеф-повар заменяет продукты более дешевыми, то качество и вкус блюда могут быть потеряны, что может привести к оттоку гостей. Чтобы безопасно снизить показатель, рекомендуется, например, внести изменения в меню путем использования сезонных овощей и фруктов: это позволит пересмотреть расчет стоимости блюд.

Если среднемесячный доход умножить на процент «food cost», а полученную стоимость разделить на количество дней, то мы получим средний дневной общий баланс товаров на складе. Такой расчет является условным, но он может служить ориентиром для баланса склада. Желательно рассчитать показатель «food cost» не для всего предприятия в целом, а для отдельных товарных групп, тогда величина показателя будет близка к реальной ситуации. Например, в кафе «Fresh point» выручка за декабрь 2021 г. составила 1 104 240 рублей, а средняя ставка стоимости продуктов питания – 27,6 %. Тогда средний дневной баланс склада ресторана составляет 10 159 рублей.

Еще одним важным показателем оптимизации запасов является «оборот запасов», то есть количество раз, которое в течение периода предприятие использовало доступный ему остаток запасов. Анализ выручки помогает нам определить эффективность управления запасами, выявить избыточные запасы или некачественную продукцию. Чем выше оборот товарного запаса, тем больше прибыль, получаемая при каждом обороте [8].

В Российской Федерации служба государственной статистики рассматривает себестоимость продаж как сумму непосредственной чистой стоимости производства и сумму управленческих и коммерческих расходов предприятия, но в сфере общественного питания стоимость не включает сумму затрат.

Другим распространенным показателем является оборачиваемость товара в днях. Он рассчитывается как количество дней в году, поделенное на ставки оценки [9], и позволяет определить, на сколько дней у предприятия имеется средний запас товаров.

На определенный момент времени значение остатка товара можно рассчитать по формуле: средний запас товара (за определенный период) разделить на средний дневной доход. Показатель фактически учитывается в динамике. Если величина показателя снижается, то это означает, что предприятие быстро использует запасы и быстро высвобождает замороженные средства.

Не существует единых стандартов для анализа всех показателей запасов. Их использование для целей анализа эффективно только в динамике. Если скорость оборота запасов уменьшается, то балансы товаров увеличиваются. А это может означать неэффективное управление запасами предприятия. При этом высокая выручка предприятия не всегда является положительным фактором, поскольку это может указывать на снижение товарного баланса и нестабильность предложений в меню.

Коэффициент оборачиваемости запасов является одним из показателей «food cost» и характеризует коэффициент оборачиваемости активов предприятия. В международной системе финансовой отчетности это называется «оборот запасов» [10]. Оборот запасов напрямую связан с оборотным капиталом предприятия, с его циклом от момента покупки товара до момента продажи произведенного продукта. Цикл оборотного капитала измеряется в днях и определяет эффективность управления всеми денежными и материальными ресурсами предприятия. Чем меньше цикл оборотного капитала предприятия, тем быстрее происходит оборот, тем больше прибыль и тем стабильнее работа предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность деятельности предприятий пищевой промышленности зависит от эффективности управления, в том числе от управления товарными запасами и финансовыми ресурсами.

Комплексный анализ запасов на предприятии позволяет минимизировать замораживание денежных средств, эффективно управлять финансовыми потоками и снижать риск порчи товаров во время хранения. Поэтому от грамотного управления запасами зависит эффективность организации всего производственного цикла предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Рогов, В. А. Управление запасами: учебное пособие / В. А. Рогов, А. Д. Чудаков. – Старый Оскол: ТНТ, 2015. – 215 с.
2. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник / А. М. Гаджинский. – 15-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дашков и К⁰, 2016. – 478 с.
3. Радыгина, С. В. Планирование на предприятии в период экономического кризиса / С. В. Радыгина // Менеджмент: теория и практика. – 2020. – № 1-3. – С. 111–115.
4. ABC-анализ запасов ресторана / Группа компаний Софтбаланс. – URL: <http://trade-drive.ru/materialy/publikatsii/1656/12>
5. Метелев, С. Е. Экономика предприятия (торговли и общественного питания): учебник / С. Е. Метелев, Н. М. Калинина. – Омск: Издательство Омский институт (филиал) РГТЭУ, 2011. – 476 с.
6. Профилактика болезней оборачиваемости запасов ресторана / Группа компаний Софтбаланс. – URL: <http://trade-drive.ru/materialy/publikatsii/1337/>
7. Гвоздовская, В. Управление рестораном, который любит прибыль / В. Гвоздовская. – Ресторанные ведомости, 2017. – 270 с.
8. Васильев, Г. А. Логистика / Г. А. Васильев. – М.: Экономическое образование, 2015. – 126 с.
9. Некоторые правила работы с товаром / Группа компаний Софтбаланс. – URL: <http://trade-drive.ru/materialy/publikatsii/1722/>

10. Богатова, Н. Современный ресторан: книга успешного управляющего / Н. Богатова. – Ресторанные ведомости, 2019. – 216 с.

Поступила в редакцию 16.02.2022

Бондарева Александра Андреевна, студентка
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
426034, Россия, г. Ижевск, ул. Университетская, 1 (корп. 4)
E-mail: Alexabon@bk.ru

Радыгина Светлана Владимировна, кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедры экономической теории и предпринимательства
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
426034, Россия, г. Ижевск, ул. Университетская, 1 (корп. 4);
ведущий научный сотрудник
Удмуртский филиал Института экономики Уральского отделения Российской академии наук
426004, Россия, г. Ижевск, ул. Ломоносова, 4
E-mail: rsv_prepod@mail.ru

A.A. Bondareva, S.V. Radygina

**IMPROVING THE ORGANIZATION OF INVENTORY MANAGEMENT
IN A PUBLIC CATERING ENTERPRISE**

DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-2-273-278

The article analyzes the commodity stocks of the enterprise, reveals their economic essence and characterizes the role of commodity stocks in the composition of the working capital of the enterprise. The authors investigated the theoretical aspects of the organization of inventory management at a public catering enterprise and options for improving this process. The study revealed key errors in the management of stocks of enterprises. On the example of the cafe «Fresh point» the structure, quantity, dynamics of commodity stocks are investigated. A comprehensive analysis was carried out using the methods of ABC analysis and food-cost analysis. At the same time, a brief description of the methods used is given, the main advantages of the methods of ABC analysis and food-cost analysis are revealed. The article presents the results of a study performed using ABC analysis to assess the effectiveness of the structure of commodity balances in the group «Cereals», as well as the results of the application of «food-cost» analysis, during which the purchase amount and revenue were compared. The result of the study is the opportunity to formulate recommendations for improving the organization of inventory management at a public catering enterprise. The given practical examples demonstrate the effectiveness of applying a comprehensive analysis of commodity stocks at an enterprise, since this ultimately allows minimizing the freezing of funds, effectively managing financial flows and reducing the risk of damage to goods during storage, which significantly affects the efficiency of a public catering enterprise.

Keywords: inventory management, ABC analysis, food-cost, liquidity of commodity stocks, turnover, turnover coefficient.

Received 16.02.2022

Bondareva A.A., student
Udmurt State University
Universitetskaya st., 1/4, Izhevsk, Russia, 426034
E-mail: Alexabon@bk.ru

Radygina S.V., Candidate of Economics, Associate Professor,
Head of Department of the economic theory and business
Udmurt State University
Universitetskaya st., 1/4, Izhevsk, Russia, 426034
leading researcher
Udmurt branch of the Institute of Economics of the Ural branch of the Russian Academy of Sciences
Lomonosova st., 4, Izhevsk, Russia, 426004
E-mail: rsv_prepod@mail.ru