

## Тема 3. СИРОВИННІ ТА ТОВАРНІ РЕСУРСИ, ЇХ ЗНАЧЕННЯ ТА ФОРМУВАННЯ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

### Мета заняття:

**Освітня:** перевірити в студентів знання про сировинне і товарне забезпечення виробничої програми і товарообороту підприємства ресторанного господарства.

**Розвиваюча:** ознайомити студентів з новими термінами та поняттями; сприяння кращому розумінню ресторанної діяльності.

**Виховна:** стимулювати розвиток умінь студентів правильно формулювати свої відповіді, розвивати допитливість, самостійність та творчі здібності.

**Економічні терміни та категорії:** сировинні ресурси, товарні ресурси, сировинне і товарне забезпечення виробничої програми і товарообороту підприємства готельно-ресторанного господарства, джерела надходження сировини і товарів, постачальники сировинних і товарних ресурсів, закупівельна політика підприємства готельно-ресторанного господарства, планування потреби в сировині й продовольчих товарах, сировинні й товарні запаси, рівень запасів, товарооборотність, швидкість обертання запасів, час обертання запасів, нормування запасів, норма запасу, потоварний норматив запасу, робочий запас, страховий запас, продуктовий баланс, оборотні активи.

### Хід заняття:

#### План викладу і засвоєння матеріалу

1. Сировинні та товарні ресурси як предмет праці в підприємствах готельно-ресторанного господарства. Закупівельна політика підприємств.
2. Сутність і склад запасів у готельно-ресторанному бізнесі. Продуктовий баланс.
3. Управління запасами сировини, товарів та інших матеріальних цінностей у підприємствах готельно-ресторанного господарства.
4. Сутність та особливості формування оборотних активів та джерел їх фінансування.

#### **1.Сировинні та товарні ресурси як предмет праці в підприємствах готельно-ресторанного господарства. Закупівельна політика підприємств**

Для роботи підприємствам готельно-ресторанного господарства необхідне забезпечення сировиною, напівфабрикатами, покупними товарами у певній кількості й асортименті для виробництва необхідного обсягу продукції й товарообороту. В них використовуються різноманітні за своїми фізико-хімічними властивостями види сировини, які є предметом праці й одним із факторів виробництва.

**Сировинні й товарні ресурси** — найважливіший фактор виробництва у закладах готельно-ресторанного господарства, оскільки вони є для них основним предметом праці.

Сировину, що безпосередньо входить до складу продукції готельно-ресторанного господарства, називають основною; сировину, що використовується в процесі виготовлення товару, який не утворює його основи, — є допоміжною. Наприклад, у ресторанному господарстві для других м'ясних страв основною сировиною є м'ясо, для рибних страв — риба та ін. Однак для приготування цих страв необхідні й інші продукти (жири, сіль, спеції тощо); ці продукти є додатковими або допоміжними.





**Товарними ресурсами** у широкому розумінні є вся маса товарів, що знаходиться у сфері обігу і призначена для реалізації у визначений період. Це певна форма пропозиції на споживчому ринку.

Пропозиція ринку продовольчих товарних ресурсів формується за рахунок наступних джерел надходження:

- виробництво продовольчих товарів галузями національної економіки: сільське господарство, харчова промисловість, рибне господарство тощо;
- виробництво продовольчої продукції населенням на присадибних ділянках, у результаті здійснення індивідуальної трудової або підприємницької діяльності;
- ввезення товарів із-за меж України за імпортом;
- власне виробництво сировини в межах підсобного господарства у сфері роздрібно торгівлі та ресторанного господарства.



З точки зору підприємств готельно-ресторанного господарства, під **товарними ресурсами** розуміються матеріальні компоненти, які формують вихідні передумови процесів виробництва і реалізації продукції та покупних товарів. Метою придбання й використання сировинно-товарних ресурсів є одержання доходу або забезпечення інших потреб. Товарні ресурси підприємства формуються за рахунок надходження та запасів.

Необхідною умовою здійснення процесів виробництва і реалізації продукції (товарів), виконання розроблених планів товарообороту є формування товарно-сировинного забезпечення складових обороту підприємств ресторанного господарства.

**Сировинне й товарне забезпечення обороту** — це діяльність підприємства готельно-ресторанного господарства із закупівлі, доставки та зберігання сировинних й товарних ресурсів необхідного обсягу, асортименту та якості.

У процесі формування сировинного й товарного забезпечення обороту вирішуються наступні завдання:

1. забезпечення стабільного й ритмічного надходження сировини і товарів у підприємство;
2. забезпечення відповідності обсягу і структури закупівлі сировини й товарів обсягу структурі споживчого попиту на кулінарну продукцію;
3. забезпечення конкурентних переваг підприємству ресторанного господарства щодо асортименту, якості та цін продукції, товарів, послуг;
4. мінімізація сукупних витрат на формування, транспортування, зберігання сировинних і товарних ресурсів;
5. забезпечення необхідної ефективності комерційних угод щодо закупівлі сировини й товарів.

Якість організації роботи із сировинного й товарного забезпечення діяльності підприємства ресторанного господарства обумовлює розмір і рівень багатьох показників його господарсько-фінансової діяльності, а саме: обсяг товарообороту, доходу, прибутку, швидкість обороту активів, розміри необхідного капіталу та ін.

Важливим етапом у системі товарного забезпечення підприємств готельно-ресторанного господарства займають закупівлі, сутність яких являє собою процес, що включає наступні аспекти діяльності:

1. постійне вивчення ринку товарних ресурсів з метою контролю за закупівельними цінами й ефективного управління відповідними витратами;
2. робота з постачальниками з метою оптимізації їх кількості, якості та складу;
3. аналіз витрачання усіх товарних ресурсів, що закуповуються, з метою мінімізації коштів, які «заморожені» у запасах сировини, товарів тощо.

**Перший аспект** передбачає налагодження на підприємстві постійного моніторингу ринку постачальників, тобто одержання інформації о цінах поставок із різних джерел (Інтернет,

каталоги, разові пропозиції тощо) за певним асортиментним перелік продуктів, що закупаються.

**Другий аспект** пов'язаний з можливостями вільного вибору та здійснення закупівлі сировини та товарів у різних постачальників, на різних умовах щодо терміну і форми розрахунків, укладання прямих договорів (угод) щодо їх поставки.

### **Класифікація постачальників у готельно-ресторанному бізнесі:**

1. *За характером (статусом) виділяють:* постачальників-виробників і постачальників-посередників, які закупають продукцію у її виробників і реалізують підприємствам ресторанного господарства.

2. *За місцезнаходженням комерційних партнерів підприємства поділяють на:* внутрішніх (резиденти України) і зовнішніх (нерезиденти України).

3. *За відношенням до господарської системи постачальники сировини й товарів можуть бути:* внутрішньо системними і позасистемними. Господарська система, до якої входить підприємство ресторанного господарства та його постачальник, може бути оформлена організаційно (у формі об'єднань підприємств) або економічно (спільний власник, дочірнє підприємство тощо).

4. *За формою власності та організаційно-правовою формою господарювання постачальниками підприємства готельно-ресторанного господарства можуть бути:* суб'єкти будь-яких форм власності та господарювання, що поділяються на: державні підприємства, комерційні структури, індивідуальні підприємці.

5. *За тривалістю встановлених комерційних зв'язків постачальники діляться на:* постійних і разових.

У межах **третього аспекту** процесу закупівлі — аналізу витрачання усіх товарних ресурсів, що закупаються, — необхідно накопичення статистичної інформації щодо витрачання сировини та товарів за інтервалами часу, номенклатурою відповідно до основних напрямів операційної діяльності. Такі данні дозволяють здійснювати закупівлі у необхідний час та у необхідних обсягах. Це забезпечить можливість оптимізувати запаси та мінімізувати кошти, що «заморожені» в них. Використання комп'ютеризованих систем управління дозволяє вирішити цю задачу.

### **2. Сутність і склад запасів у готельно-ресторанному бізнесі. Продуктовий баланс.**

Забезпечення безперервності виробничо-торговельної діяльності потребує створення в закладах готельно-ресторанного господарства певного обсягу запасів сировини і товарів.



**Сировинні й товарні запаси** представляють собою - масу сировини і товарів, що призначена для наступного виробництва та (або) продажу, яка тимчасово виключена з процесів виробництва та обігу і зберігається на складі (у коморі) до моменту їх виробничого використання або продажу кінцевим споживачам.

Момент утворення сировинних і товарних запасів означає виключення їх із процесів виробництва та обігу. Практично не беручи участі в обігу, сировинні й товарні запаси потенційно забезпечують безперервність виробництва і реалізації кулінарної продукції закладів ресторанного господарства.

Причини утворення сировинних і товарних запасів у закладах ресторанного господарства:

- невідповідність ритмів споживання і виробництва сировини й товарів;
- сезонність виробництва і споживання окремих видів сировини й товарів;
- нерівномірність розміщення виробництва і районів споживання сировини й товарів;
- необхідність перетворення виробничого асортименту в торговий, що обумовлена необхідністю виконання певних операцій з додаткової підготовки до споживання (наприклад, охолодження напоїв, соків, пива, розігрів страв, порціонування, оформлення тощо);
- необхідність утворення страхових резервів для згладжування можливих непередбачених коливань у попиті та пропозиції продукції й товарів, що обумовлені різними факторами.

Функції сировинних і товарних запасів у підприємствах ресторанного господарства:

- забезпечують безперервність процесів виробництва і реалізації кулінарної продукції;
- забезпечують стабільність асортименту кулінарної продукції й покупних товарів;
- дозволяють здійснювати певну цінову політику;
- дозволяють підвищувати рівень задоволення попиту споживачів.

У підприємствах ресторанного господарства до складу запасів включаються запаси сировини, напівфабрикатів, покупних товарів і готової продукції, а також запаси малоцінних і швидкозношуваних предметів (столова білизна, посуд, столові прибори, сан-спецодяг взуття, миючі засоби тощо).

## **У ресторанному господарстві**

### Особливості запасів у сфері ресторанного господарства:

— сировинні й товарні запаси у ресторанному господарстві пов'язані і з процесом виробництва, і з процесом обігу (реалізації). Так, процес виробництва забезпечується в основному запасами сировини. Процес реалізації обумовлює наявність товарного запасу, тобто запасів готової кулінарної продукції й виробів, що виготовлені, а також покупних товарів. Ці елементи запасу забезпечують процеси виробництва та реалізації в ресторанному господарстві. На практиці запаси за функціональними видами не розмежовуються, а ліквідуються як товарні;

— обмеженість розміру запасів, яка пов'язана з тим, що сировина і продовольчі товари мають певні терміни зберігання. Крім того, невеликі підприємства ресторанного господарства не мають у достатній кількості складських приміщень і комор, не завжди забезпечені спеціальним обладнанням для зберігання сировини і продуктів;

— мінімальна кількість запасів готової продукції, що обумовлена особливостями кулінарної продукції. Запаси готової продукції формуються і підтримуються в сфері реалізації для швидкої реакції готової продукції;

— широкий перелік асортиментних позицій сировини і товарів, що висувають різні вимоги до їх зберігання;

— взаємозалежність використання окремих видів сировини під час виробництва кулінарної продукції потребує одночасної наявності їх у запасах;

— частка запасів покупних товарів у загальному обсязі запасів залежить від типу й особливостей підприємства ресторанного господарства (наприклад, у їдальнях вони можуть займати меншу питому вагу, ніж у ресторанах);

— до складу запасів підприємств ресторанного господарства включають запаси малоцінних і швидкозношуваних предметів (столова білизна, посуд, столові прибори тощо).

***Запаси підприємств ресторанного господарства класифікують за наступними ознаками:***

### 1. За призначенням виділяють наступні групи товарних запасів:

— запаси поточного зберігання (або поточні запаси) складають головну частину всіх сировинних і товарних запасів у сфері ресторанного господарства (80. ..85% всієї суми запасів) і призначені для забезпечення безперервності процесів виробництва та реалізації кулінарної продукції і товарів. Їх розмір обумовлюється обсягом виробничо-торговельної діяльності та інтервалом поставки сировини й товарів. У процесі виробництва та реалізації ця частина запасів використовується, а отже, потребує систематичного поновлення;

— запаси сезонного зберігання (або сезонні запаси) необхідні для забезпечення безперебійності роботи підприємства ресторанного господарства, формування товарної пропозиції в періоди сезонних змін попиту чи пропозиції (виробництва) сировини і товарів. Вони утворюються за такими видами сировини і товарів, які з причин особливостей їх виробництва, попиту чи з інших причин мають розрив у часі виробництва та споживання (картопля, овочі, фрукти, ягоди тощо);

— запаси дострокового завозу мають забезпечувати нормальний рівень виробництва і реалізації кулінарної продукції й товарів протягом періоду між завозами сировини і товарів у віддалених та високогірних районах, зв'язок із якими підтримується лише певний період (період навігації чи тільки в зимовий період). На території України ця група сировинних і товарних запасів, як правило, не формується;

— страхові (гарантійні) запаси призначені для безперервного постачання за непередбачених обставин: відхилення в періодичності та величині партій постачань від запланованих, зміна інтенсивності споживання, затримки постачань у дорозі, збої у виробничо-технологічних циклах й ін.

#### 2. За місцем знаходження виділяють:

- запаси у безпосередніх виробників;
- запаси на складах оптових торгових підприємств або інших посередників;
- запаси на складах підприємств ресторанного господарства;
- запаси безпосередньо в підприємствах ресторанного господарства;
- запаси в дорозі.

3. За асортиментною структурою запасів (споживчого призначення). Класифікація запасів за товарними групами дозволяє охарактеризувати їхній склад та є основою для оцінки забезпечення запасами виробничої програми і товарообороту підприємства ресторанного господарства.

4. За регулярністю поповнення та витрачання запасів, що обумовлена різницею в часі їх формування та споживання (використання), виділяють:

- запаси регулярного поновлення та використання;
- запаси регулярного поповнення та сезонного використання;
- запаси сезонного формування та регулярного використання;
- запаси періодичного поновлення (як правило, страхового призначення) та використання.

#### 5. За моментом і характером оцінки виділяють:

- початкові (вхідні) запаси, що характеризують розміри запасів, які фактично склалися на початок певного періоду (звітнього або планового);
- вихідні запаси, які характеризують розміри сировинних і товарних запасів, що фактично склалися на кінець певного періоду (звітнього або планового);
- планові (прогнозні) запаси, які підприємство планує або очікує забезпечити на певну дату;
- середні запаси (71), які характеризують середній обсяг наявних сировинних і товарних запасів протягом певного періоду та розраховуються за формулами середньої арифметичної (3.1) (за наявності інформації про стан запасів на початок та кінець періоду) чи середньої хронологічної (3.2):

#### 6. За відповідністю нормативу виділяють:

- запаси в межах нормативу;
- понаднормативні запаси.

Необхідність нормування запасів обумовлена тим, що недостатній обсяг сировинних і товарних запасів (менший за нормативну величину) призводить до порушення ритму виробництва і реалізації кулінарної продукції (товарів), неотримання належного обсягу товарообороту та прибутку, формування незадоволеного попиту споживачів.

## **У готельному господарстві**

**Товарно-матеріальні запаси у готельному господарстві** - це засоби виробництва, що поступили на склади готельного закладу, але ще не залучені у процес виробництва готельних послуг. Надання таких товарно-матеріальних запасів дозволяє забезпечувати відправку

матеріалів у відділи і на робочі місця відповідно до вимог технологічного процесу. Слід зазначити, що на створення товарно-матеріальних запасів витрачається значна кількість матеріальних ресурсів.

Товарно-матеріальні запаси є матеріальними цінностями, що очікують виробничого або особистого споживання. Вони, як правило, класифікуються за двома критеріями:

- параметрами руху матеріальних потоків - простору (або місцезнаходженню) і часу;
- функціями товарно-матеріальних ресурси.

Всі наявні в готельному бізнесі товарно-матеріальні ресурси визначаються як **сукупні**. Вони **включають**:

- матеріали,
- основні й допоміжні напівфабрикати,
- паливо,
- запасні частини для ремонту засобів виробництва.

Сукупні товарно-матеріальні ресурси виробництва підрозділяються на **виробничі й товарні**.

**Виробничі товарно-матеріальні ресурси** враховуються в натуральних, умовно-натуральних і вартісних вимірниках. До них належать предмети праці, що поступили в підрозділи готельного бізнесу різного рівня, але ще не використані і не піддані переробці.

**Товарно-матеріальні ресурси підрозділяються на такі види:**

- поточні товарно-матеріальні запаси забезпечують безперервність процесу надання послуг між двома постачаннями, а також організацій торгівлі та відвідувачів. Ці товарно-матеріальні запаси становлять основну частину виробничих і товарних матеріальних запасів. їх обсяг постійно змінюється;

- підготовчі (буферні, технологічні) товарно-матеріальні запаси виділяються з виробничих товарно-матеріальних запасів при необхідності додаткової їх підготовки перед використанням у наданні готельних послуг. Такі товарно-матеріальні запаси формуються у разі підготовки матеріальних ресурсів до надання відвідувачам великих обсягів готельних послуг;

- гарантійні (страхові) товарно-матеріальні запаси призначені для безперервного постачання в непередбачених обставинах (наприклад, затримки постачань у дорозі). На відміну від поточних гарантійні товарно-матеріальні запаси постійні. За нормальних умов роботи ці товарно-матеріальні запаси недоторканні;

- перехідні товарно-матеріальні запаси - залишки матеріальних ресурсів на кінець звітного періоду. Вони призначаються для забезпечення безперервності виробництва і споживання в звітному і наступному за звітним періодах до чергового постачання.

За часом товарно-матеріальні запаси розбиваються на кількісні рівні.

- максимально бажані товарно-матеріальні запаси визначають економічно доцільний в даній системі управління резервами рівень запасів і застосовуються як орієнтир при розрахунку обсягу замовлення;

- граничний рівень товарно-матеріальних ресурсів використовується для визначення моменту часу видачі чергового замовлення;

- поточні товарно-матеріальні запаси відповідають рівню товарно-матеріальних запасів у будь-який момент обліку. Вони можуть співпасти з максимально бажаними, граничними або гарантійними товарно-матеріальними запасами.

### **Продуктовий баланс та обґрунтування потреби у сировині й товарах**

Товарне забезпечення виробничої та торговельної діяльності підприємств ресторанного господарства визначається наявними запасами сировини й товарів та відповідним їх надходженням у певний період часу. Це потребує встановлення правильних пропорцій між обсягами надходження, розмірами запасів сировини і товарів та їх витрачанням у виробництві й реалізації. їх взаємозв'язок відображає балансове рівняння, яке отримало назву продуктового балансу.

**Продуктовий баланс** є формою планового розрахунку, в якій приводяться у відповідність потреба закладу ресторанного господарства в сировині й товарах та її задоволення.

Формула продуктового балансу підприємства ресторанного господарства має наступний вигляд:

$$З_{\text{п}}+Н = Р+В + З_{\text{к}},$$

звідки, 
$$Р = З_{\text{п}}+Н-В-З_{\text{к}},$$

**З<sub>п</sub>, З<sub>к</sub>** — відповідно, запаси сировини і товарів на початок і кінець періоду, грн.;

**Н** — надходження сировини й товарів, грн.;

**Р** — реалізація (товарооборот), грн.;

**В** — інше вибуття (витрати) сировини і товарів, грн.

При складанні продуктового балансу обґрунтовується кожний його елемент. Продуктовий баланс складається за кожною групою сировини і товарів та в цілому у підприємстві ресторанного господарства.

Для визначення показників продуктового балансу на початку розраховують витрати сировини. Потім визначають очікувані запаси на початок періоду та запаси на кінець цього періоду. На останньому етапі розробки балансу визначають надходження сировини й товарів, тобто план закупівель підприємств ресторанного господарства.

Величина надходження і-го виду сировини і товарів у підприємство ресторанного господарства, відповідно до продуктового балансу, розраховується за формулою:

$$Н_i = Р_i + В_i + З_{\text{к}i} - З_{\text{п}i}$$

Планування забезпечення підприємств ресторанного господарства сировиною і продовольчими товарами передбачає визначення:

- потреби в сировині у відповідності до виробничої програми та виробництва іншої кулінарної продукції;
- потреби у покупних товарах відповідно до планового обсягу їх товарообороту;
- запасів сировини і товарів (на початок і кінець планового періоду);
- надходження сировини і продовольчих товарів.

### **3. Управління запасами сировини, товарів та інших матеріальних цінностей у підприємствах готельно-ресторанного господарства**

**Управління товарними запасами** у підприємствах ресторанного господарства являє собою комплекс заходів, що спрямовані на формування та підтримання їх оптимального обсягу.

*Процес управління складається з наступних етапів:*

1. Визначення цілей управління запасів сировини та товарів
2. Створення інформаційної бази для управління запасами
3. Аналіз стану та ефективності управління запасів
4. Нормування та планування величини запасів
5. Реалізація плану, оперативне регулювання та контроль за станом запасів

1. Основними цілями управління запасами сировини, товарів та інших матеріальних цінностей в підприємствах ресторанного господарства є:

— забезпечення стійкості асортименту та ритмічності виробництва кулінарної продукції, безперервності її реалізації та реалізації покупних товарів відповідно до попиту споживачів, високий рівень організації обслуговування;

— оптимізація рівня запасів з точки зору швидкості їх обертання, мінімізації витрат на їх формування та зберігання;

— накопичення сировини та товарів сезонного попиту або сезонного виробництва;

— запобігання знеціненню вільних грошових коштів підприємства в умовах високого рівня інфляції.

2. Обґрунтування управлінських рішень у процесі формування запасів сировини та товарів в підприємствах ресторанного господарства потребує певної інформації.

На цьому етапі передбачається збір та систематизація різноманітної інформації. А саме:

— внутрішньої інформації про фактичний стан запасів швидкість їх реалізації, відповідність попиту споживачів тощо;

— зовнішньої інформації про кон'юнктуру ринку кулінарної продукції, стан товарної пропозиції (збутової та цінової політики постачальників) тощо;

— інформації про планові показники випуску продукції та товарообороту підприємства, наявність матеріальної бази для зберігання запасів, фінансових та інших матеріальних ресурсів.

3. Аналіз стану та ефективності управління запаси сировини та товарів передбачає визначення основних тенденцій та закономірностей їх руху, виявлення факторів уповільнення або прискорення оборотності, оцінювання ефективності поточного управління.

В процесі аналізу вивчають динаміку запасів сировини та товарів, фактори, що визначають їх зміни, взаємозв'язок з динамікою обороту продукції власного виробництва та товарообороту. Динамічні ряди аналізують у фактичних та порівняних цінах, у днях обороту. Розраховують середньорічні темпи росту (зниження) запасів щ товарообороту, рівень запасів та товарообороту в цілому та за окремими його складовими.

4. Центральною ланкою механізму управління запасами сировини, товарів та інших матеріальних цінностей у закладах готельно-ресторанного господарства є нормування та планування їх обсягу.

Визначення планового розміру запасів сировини та товарів може здійснюватися різними методами: нормативним або техніко-економічних розрахунків; економіко-статистичними або аналітичними; експортним; економіко-математичними.

Метод техніко-економічних розрахунків дозволяє найбільш точно визначити норматив запасів на основі виокремлення його складових елементів (рис. 3.4). У процесі нормування встановлюється норматив запасу в днях і сумі за кожною товарною групою й в цілому по підприємству. Потоварний норматив визначається із урахуванням умов праці кожного об'єкту ресторанного господарства із виділенням трьох складових елементів запасу: робочого запасу, запасу поточного поповнення і страхового (резервного) запасу.

Робочий запас і запас поточного поповнення в сукупності складають виробничо-торговий запас.

Робочий запас представляє собою запас, який повинен постійно знаходитися на виробництві та в торгових точках (на кухні, лініях роздачі, в барі, в буфетах тощо). Ця частина запасу призначена для виготовлення страв і кулінарних виробів, відпуску продукції споживачам і показу наявних у продажу товарів (зокрема напоїв у барі тощо).

Робочий запас є сукупністю трьох основних елементів:

— представницького асортиментного набору — це частина загального нормативу запасу, яка призначена для демонстрації її споживачам, і залежить від широти асортименту продукції та покупних товарів, форми обслуговування. Величина представницького асортиментного набору в підприємствах ресторанного господарства є незначною, тому його обсяг може не розраховуватися;

— запасу, що забезпечує середньоденний обсяг виробництва і реалізації, — це основна частина робочого запасу, яка формується у виробничих (кухні, інших цехах) та торговельних підрозділах підприємства;

— запасу на час приймання і підготовки сировини й товарів до виробництва. Він включає час на виконання операцій з зовнішнього огляду тари, пломб, розвантаження, перевірки на кількість та якість, переміщення сировини і товарів до місця зберігання та реалізації, розпакування товарів, вимочування солоні риби, дефростації м'яса тощо. Він займає незначне місце у нормативі запасу підприємств ресторанного господарства й складає 0,5... 1,0 дня.

5. Наступний етап управління запасами сировини та товарів в підприємствах ресторанного господарства зв'язаний з реалізацією плану, оперативним регулюванням та контролем за станом запасів.

Оперативне управління запасами передбачає систематичне проведення роботи з спостереження (моніторингу) стану товарних запасів, підтримки їх оптимального розміру,



своєчасного поповнення та підтримки запасів на рівні встановленого нормативу. Метою проведення цієї роботи є забезпечення безперервного та ритмічного виробництва та реалізації продукції й покупних товарів, зокрема в умовах зміни споживчого попиту, мінімізації сукупних витрат з формування та зберігання запасів, недопущення втрат товарних та фінансових ресурсів підприємства.

Контроль за станом запасів на підприємстві спрямовано на недопущення зменшення їх розміру нижче необхідного мінімуму; дотримання встановлених термінів зберігання; забезпечення у складі запасів усіх передбачених різновидів сировини та товарів щодо виробництва певних видів продукції та задоволення попиту споживачів; своєчасне розміщення замовлень на поповнення запасів; залучення до виробництва та товарообороту надлишкових запасів.

Важливою умовою оперативного управління та контролю за станом запасів на підприємствах ресторанного господарства є використання комп'ютерних технологій, автоматизованих систем обліку на різних етапах їх руху та розміщення замовлень у постачальників.

Можливості формування запасів сировини та товарів залежать від розміру фінансових ресурсів, що використовують підприємства ресторанного господарства. А самі запаси є основною складовою оборотних активів підприємств.

## **5. Сутність та особливості формування оборотних активів та джерел їх фінансування**

Для здійснення виробничо-торговельної діяльності підприємствам ресторанного господарства необхідно мати певне майно, що належить йому на правах володіння. Усі види такого майна у сукупності називають активами підприємства.

**Активи підприємства** — це економічні ресурси, що контролюються підприємством, сформовані за рахунок інвестованого в них капіталу та характеризуються визначеною вартістю, продуктивністю й здатністю генерувати дохід. За характером участі складових активів у господарському процесі з позицій особливостей їх обороту вони підрозділяються на необоротні та оборотні.

**Необоротні активи** — це сукупність майнових цінностей підприємства ресторанного господарства, яка багаторазово бере участь у процесі окремих циклів господарської діяльності й переносить свою вартість на готову продукцію та товари, що реалізуються, частинами. (Про цю частину економічних ресурсів і підприємств ресторанного господарства див. розділ 4).

**Оборотні (поточні) активи підприємства ресторанного господарства** — це сукупність матеріальних і грошових цінностей, що знаходяться в постійному кругообігу, змінюють свою матеріальну форму протягом одного операційного циклу і в повному обсязі переносять свою вартість на продукцію, товари (послуги), що виготовляє й реалізує підприємство.

Оборотні активи відносяться до мобільних (рухомих) активів підприємства, які є грошовими коштами або можуть бути обернені в них впродовж виробничо-торговельного процесу.

Склад оборотних активів підприємства ресторанного господарства поданий на рис. 5.1



Рисунок 5.1 — Склад оборотних активів підприємства готельно-ресторанного господарства

Під циклом кругообігу оборотних активів підприємства ресторанного господарства розуміють процес зміни їх матеріально-речової форми, що систематично повторюється. Кругообіг оборотних активів обумовлений зміною матеріально-речової форми активів у процесі обслуговування потреб підприємства ресторанного господарства та здійснення виробничо-торговельних операцій.

У кожному кругообігу оборотні активи підприємці готельно-ресторанного господарства проходять три стадії:

1) грошову, яка полягає в тому, що грошові кошти підприємства використовуються для придбання запасів сировини, той;

матеріалів, малоцінних і швидкозношуваних предметів (МШП), палива, тари і й ін., які необхідні для здійснення виробничо-торговельної діяльності суб'єкта ресторанного господарства;

2) виробничу, яка полягає в перетворенні сировини на готову кулінарну продукцію й вироби;

3) товарну, на якій відбувається процес реалізації кулінарної продукції, товарів, й авансовані кошти приймають грошову форму.

До особливостей кругообігу оборотних активів підприємства готельно-ресторанного господарств можна віднести:

— короткий період виробництва, у продовж якого запаси сировини перетворюються у готову продукцію;

— дуже короткий період зберігання кулінарної продукції, практичну відсутність незавершеного виробництва;

— обмеженість термінів зберігання значної частки сировинних та товарних ресурсів;

— короткий період реалізації продукції та товарів безпосередньо споживачам за готівку;

— витрачання певного часу й ресурсів на організацію споживання кулінарної продукції та покупних товарів.

Ці особливості кругообігу обумовлюють високу швидкість обороту коштів, що вкладені в оборотні активи підприємств ресторанного господарства.

Крім цього ці особливості відбиваються й на складі оборотних активів. Основну частку оборотних активів займають запаси товарів та малоцінних і швидкозношуваних предметів. Наявність запасів МШП обумовлена необхідністю організації обслуговування клієнтів. Питома вага матеріальних запасів досягає 70...80% загальної суми оборотних активів. Практично відсутня дебіторська заборгованість споживачів. Інші види дебіторської заборгованості займають незначну частку й включають, в основному, заборгованість по розрахункам (з робітниками, бюджетом, соціальними відрахуваннями). Окремі підприємства в умовах зацікавленості у поставках певних видів матеріальних цінностей можуть здійснювати авансові платежі постачальникам, що обумовлює виникнення дебіторської заборгованості постачальників.

Визначення оптимального розміру оборотних активів залежить від типу політики їх формування, яку вибирає підприємство ресторанного господарства. Розрізняють **три підходи до змісту політики формування оборотних активів:** консервативний, помірний й агресивний.

*Консервативний підхід* до формування оборотних активів передбачає не тільки повне задоволення поточних потреб за всіма їх видами, але й створення значних резервів за умов непередбачених складностей у забезпеченні підприємства товарно-матеріальними цінностями, погіршення внутрішніх умов їх реалізації, затримки інкасації дебіторської заборгованості, активізації попиту споживачів й ін. Такий підхід мінімізує комерційні та фінансові ризики, а але негативно позначається на ефективності використання оборотних активів — їх оборотності та рівні рентабельності.

*Помірний підхід* до формування оборотних активів спрямовано на забезпечення повного задоволення поточних потреб за всіма їх видами й створення нормальних страхових їх розмірів на випадок найбільш типових збоїв у ході операційної діяльності підприємства. При

такому підході забезпечується середне для реальних господарських умов підприємства співвідношення між рівнем ризику й рівнем ефективності використання оборотних активів.

*Агресивний підхід* до формування оборотних активів полягає у мінімізації усіх форм страхових резервів за окремими видами активів. Під час відсутності збоїв у процесі виробничо-торговельної діяльності такий підхід забезпечує високий рівень ефективності використання оборотних активів. Але будь-які збої у здійсненні нормального ходу виробничо-торговельної діяльності, що викликані дією внутрішніх або зовнішніх факторів, приводять до сутнісних фінансових втрат від скорочення обсягів реалізації продукції та товарів.

Оптимізація спрямована на визначення найбільш прийнятної для підприємства ресторанного господарства обсягу та структури оборотних активів.

Вихідними умовами оптимізації обсягу оборотних активів є результати аналізу, які дозволяють визначити резерви щодо скорочення тривалості виробничо-торговельного циклу. На наступному етапі визначення період обороту та загальна сума оборотних активів на основі нормування окремих їх складових.

**Нормовані оборотні активи** плануються підприємством і призначені для забезпечення безперебійності процесів виробництва і реалізації кулінарної продукції й товарів. У підприємствах ресторанного господарства до них відносяться: запаси сировини, напівфабрикатів, товарів, грошових коштів в касі і в дорозі, палива, тари, МШП, спецодягу та ін. Частка нормованих оборотних активів складає до 80% всіх оборотних активів підприємства ресторанного господарства.

**Ненормовані оборотні активи** не підлягають нормуванню, оскільки вони утворюються в результаті вивільнення коштів із обороту на деякий час (наприклад, грошові кошти на розрахунковому рахунку) або внаслідок відхилень від нормальних умов господарювання (наприклад, за несвоєчасними розрахунками).

**Оптимізація складу оборотних активів** орієнтується на забезпечення необхідного рівня їх оборотності, ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

Під **оборотністю оборотних активів** розуміється тривалість послідовного проходження коштами окремих етапів операційного циклу.

*Напрямки прискорення оборотності оборотних активів підприємств ресторанного господарства:*

- на стадії запасів: встановлення прогресивних норм витрат сировини, напівфабрикатів, палива, енергії; контроль стану запасів; заміна дорогих видів сировини дешевшими без зниження якості кулінарної продукції й виробів тощо;
- на стадії виробництва: скорочення тривалості виробничого циклу підвищення його безперервності; дотримання ритмічності роботи підприємства; комплексне використання сировини, застосування відходів;
- на стадії реалізації кулінарної продукції и товарів: прискорення реалізації продукції, товарів; використання засобів маркетингу; скорочення дебіторської заборгованості тощо.

Важливе значення для підприємства ресторанного господарства мають джерела фінансування оборотних активів. Правильне визначення джерел фінансування оборотних активів впливає на господарську діяльність підприємства. Недостатність джерел формування оборотних активів призводить до фінансових ускладнень і, навпаки, за наявності зайвих джерел на підприємстві утворюються наднормативні запаси товарно-матеріальних цінностей, відволікаються оборотні кошти з господарського обороту, знижується відповідальність і раціональне використання грошових коштів і їх збереження.

#### **Контрольні питання та ситуації до роздумів**

1. Надайте характеристику сировинним і товарним ресурсам як предмету праці й змінному фактору виробництва у підприємствах ресторанного господарства.
2. Які джерела забезпечення сировинних і товарних ресурсів господарських суб'єктів галузі?
3. Розкрийте зміст процесу закупівель та закупівельної політики суб'єктів ресторанного господарства. Охарактеризуйте принципи формування закупівельної політики.

4. Чим відрізняються закупівельні можливості й ефективність закупівельної політики невеликих (малих) підприємств та великих мережеских компаній у сфері ресторанного бізнесу?
5. Чим обумовлюється необхідність утворення сировинних й товарних запасів у підприємствах ресторанного господарства? Які галузеві особливості їм притаманні?
6. Яким чином класифікують запаси товарно-матеріальних цінностей і з якою метою?
7. Визначте показники, що використовуються для оцінки стану сировинних і товарних запасів у підприємствах галузі.
8. Що розуміють під товарооборотністю?
9. Надайте характеристику факторам, що впливають на формування та ефективність використання сировинних і товарних запасів у підприємствах ресторанного господарства.
10. Що таке продуктивний баланс?
11. Охарактеризуйте процес планування потреби підприємствах ресторанного господарства у сировині та товарах.
12. Яким чином можна визначити розмір необхідного надходження сировини та товарів у підприємстві ресторанного господарства?
13. Розкрийте зміст процесу управління запасами сировини та товарів в підприємствах ресторанного господарства.
14. Що передує обґрунтуванню управлінських рішень щодо планового розміру запасів сировини та товарів у підприємствах галузі?
15. У чому полягає сутність і зміст нормування сировинних і товарних запасів у закладах ресторанного господарства?
16. Охарактеризуйте основні методи планування розміру та рівня запасів сировини та товарів в підприємствах ресторанного господарства?
17. Яку роль у процесі управління відіграють моніторинг та контроль за станом запасів сировини та товарів?
18. Розкрийте сутність та особливості формування оборотних активів підприємств ресторанного господарства.
19. Чим визначається розмір та склад оборотних активів в підприємствах ресторанного господарства? Охарактеризуйте можливі типи політик їх формування.
20. Як Ви розумієте процес оптимізації оборотних активів в підприємствах ресторанного господарства?
21. Надайте характеристику джерелам фінансування оборотних активів підприємств галузі.
22. Інформація для роздуму. В підприємствах ресторанного господарства значна частина оборотних активів (запасів сировини та товарів) фінансується за рахунок кредиторської заборгованості, що суттєво не впливає на стан їх фінансового стану. Чим можна пояснити це явище?
23. Інформація для роздуму: використовуючи дані Державної служби статистики України, наведені в табл. 3.2, порівняйте запаси товарно-матеріальних цінностей у днях обороту за видами економічної діяльності в Україні за 2011 р. Визначте, з чим пов'язане низьке значення даного показника у ресторанному господарстві?