

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент
Направленность (профиль) - Управление логистикой организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева А.В. Васильева
« 10 » 06 2025 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование логистической деятельности ресторана
FARFOR

Исполнитель
студентка группы 272-уозб

Е.А. Романюк
(подпись, дата)

Е.А. Романюк

Руководитель
доцент, канд. экон. наук

А.В. Ступникова
(подпись, дата)

А.В. Ступникова

Нормоконтроль

Т.А. Мусиенко
(подпись, дата)

Т.А. Мусиенко

Благовещенск 2025

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой

А.В.Васильева

«22» 04 2025 г.

- *A. Vasif*

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студентки группы 272-уозб Романюк
Елизаветы Алексеевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование логистической деятельности ресторана FARFOR
(утверждена приказом от 14.04.2025 № 980-уч)
 2. Срок сдачи студентом законченной работы 25.06.2025
 3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: Учебная и методическая литература, интернет ресурсы.
 4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов):
 1. Теоретические аспекты логистической деятельности.
 2. Анализ логистической деятельности ресторана «FARFOR».
 3. Разработка мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ресторана «FARFOR».
 5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) Работа содержит – 19 таблиц, 12 рисунков, 51 источник.
 6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов)
7. Дата выдачи задания 22.04.2025
Руководитель выпускной квалификационной работы: Ступникова Анна Владимировна, доцент к.э.н.
Задание приняла к исполнению (дата): 22.04.2025 *Евф*

РЕФЕРАТ

Выпускная бакалаврская работа содержит 70 с., 12 рисунков, 19 таблиц, 2 приложения, 51 источник.

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ, СКЛАДСКАЯ, ТРАНСПОРТНАЯ, ЗАКУПОЧНАЯ, РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ, ИНФОРМАЦИОННАЯ ЛОГИСТИКА, ПОСТАВЩИКИ, ДОСТАВКА, ТРАНСПОРТНЫЕ РАСХОДЫ, РЕСТОРАН

Актуальность по совершенствованию логистической деятельности заключается в том, что доставка продуктов и ингредиентов в ресторане является ключевой задачей для логистики в этой области. А от эффективной организации этого процесса зависит скорость обслуживания клиентов, качество и свежесть блюд, а также репутация и прибыльность ресторана.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование логистической деятельности ресторана «FARFOR».

В ходе реализации бакалаврской работы ставились следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты логистической деятельности.
2. Провести анализ логистической деятельности ресторана «FARFOR».
3. Выбор наиболее приемлемого варианта проектного решения проблемы.
4. Разработать мероприятия по совершенствованию логистической деятельности ресторана «FARFOR».

Предметом является логистическая деятельность ресторана «FARFOR».

Объект – ресторан «FARFOR».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты логистической деятельности	7
1.1 Понятие, роль, функции и виды логистической деятельности	7
1.2 Методы оценки эффективности логистической деятельности	12
1.3 Направления совершенствования логистической деятельности	18
2 Анализ логистической деятельности ресторана «FARFOR»	23
2.1 Краткая характеристика ресторана «FARFOR»	23
2.2 Анализ внешней среды ресторана «FARFOR»	28
2.3 Анализ внутренней среды ресторана «FARFOR»	32
2.4 Анализ логистической деятельности ресторана «FARFOR»	36
3 Разработка мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ресторана «FARFOR»	45
3.1 Обоснование целесообразности совершенствования логистической деятельности ресторана «FARFOR»	45
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ресторана «FARFOR»	50
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ресторана «FARFOR»	57
Заключение	62
Библиографический список	64
Приложение А Доставлятор	69
Приложение Б Касса самообслуживания	70

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность в совершенствовании логистической деятельности обуславливается тем, что логистика играет ключевую роль в ресторанном бизнесе, обеспечивая эффективное функционирование и оптимизацию различных процессов. Она охватывает такие аспекты, как транспортировка, управление запасами, упаковка, доставка, маршрутизация и закупка товаров.

Один из важнейших элементов логистики – это транспорт. Без надежной транспортной системы ресторан не сможет быстро предоставлять своим клиентам свежие и качественные блюда. Логистические службы работают над выбором оптимальных маршрутов и управлением транспортными средствами.

Кроме того, логистика включает задачи по инвентаризации и управлению запасами. Ресторан должен точно отслеживать наличие продуктов, чтобы предотвратить дефицит или избыток товаров. Это требует регулярной проверки запасов на складе и ведения точной учетной документации. Используя логистическую систему, можно улучшить процесс инвентаризации и минимизировать потери продуктов.

Упаковка играет ключевую роль в логистике ресторанного бизнеса. Правильная упаковка продуктов обеспечивает их сохранность и безопасность во время транспортировки. Логистические службы ресторанов ответственны за выбор наилучшей упаковки, которая предотвратит повреждение и сохранит качество товаров. Доставка является одной из наиболее критических стадий логистической цепочки в ресторанном бизнесе. Логистика обеспечивает организованную доставку заказов клиентам в оптимальные сроки и с минимальными затратами. Логистические службы ресторана занимаются планированием доставки, выбором подходящих транспортных средств и маршрутов. Маршрутизация – это важный элемент логистической системы в ресторанной сфере. Основная цель маршрутизации заключается в оптимизации перемещения товаров от склада к клиенту с сокращением времени и расходов

на доставку. Логистические службы ресторанов занимаются планированием и оптимизацией этих маршрутов, чтобы гарантировать клиентам максимально быструю и эффективную доставку.

Объектом исследования является ресторан FARFOR.

Предметом исследования является логистическая деятельность ресторана «FARFOR».

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование логистической деятельности ресторана «FARFOR».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты логистической деятельности.
2. Раскрыть понятие, сущность и роль логистической деятельности.
3. Изучить методы оценки логистической деятельности.
4. Рассмотреть направления совершенствования логистической деятельности.
5. Провести анализ внешней, внутренней среды, логистической деятельности ресторана «FARFOR».
6. Дать обоснование целесообразности совершенствования логистической деятельности ресторана «FARFOR».
7. Разработать мероприятия по совершенствованию логистической деятельности ресторана «FARFOR».
8. Провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ресторана «FARFOR».

Для выполнения поставленных задач был применен метод экспертных оценок.

Информационной базой будут служить следующие источники: публикации в учебной, научной и периодической печати, посвящённой вопросам управления логистической деятельности в общепите, данные бухгалтерской и финансовой отчетности.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Понятие, роль, функции и виды логистической деятельности

Существует несколько подходов к пониманию термина логистика. Большинство из них связывают логистику с материальными и информационными потоками. Все определения логистики можно разделить на две группы. Первая группа рассматривает логистику как сферу хозяйственной деятельности, занимающуюся управлением материальными и информационными потоками в производстве и распределении. Вторая группа посвящена логистике как междисциплинарному научному направлению, которое фокусируется на поиске новых способов повысить эффективность материальных и информационных потоков [5].

В российской литературе все чаще применяется подход к логистике как к научно-практическому направлению в сфере хозяйствования, который подразумевает эффективное управление потоками материалов и информации в производстве и распределении [1].

В терминологическом словаре по логистике, изданном в России в 1995 году, можно найти следующее определение: «Логистика – это наука, занимающаяся планированием, контролем и управлением процессами транспортировки, хранения и другими материальными и нематериальными операциями, осуществляемыми для доставки сырья и материалов на производственное предприятие, материалов и полуфабрикатов, а также распределением готовой продукции к потребителю [2].

История логистики берет свое начало много веков назад, когда возникла необходимость в организации перемещения товаров и ресурсов.

Термин «логистика» большинство исследователей связывает с Византией IX века, когда важным стало распределение и снабжение армий всем необходимым. Впоследствии сформировались два основных направления этого понятия. Первое связано с военной логистикой, где труды теоретика А.

Жомини в XIX веке стали основой для науки управления войсками, включая транспортное обеспечение и дислокацию. Второе направление относится к «математической логике», о которой говорил математик Г. Лейбниц, и этот смысл был утвержден на философском конгрессе в Женеве в 1904 году. Позже логистика как наука и инструментарий для бизнеса начала развиваться в США, а затем распространилась по всему миру. В XX веке появилось понятие «интегрированной» логистики как макросистемы цепочки поставок. В XXI веке стало актуальным направление «цифровой» логистики, которая в будущем будет представлять собой «виртуальный двойник» [3].

В целом, слово «логистика» пришло в русский язык из греческого «λογιστικός» (logistikós), которое связано с навыками организации и расчетов. Оно происходит от греческого слова «λόγος» (lógos), означающего «слово», «рассказ» или «рассмотрение», а также от «λογίζομαι» (logízomai), что переводится как «анализировать» или «вычислять». Таким образом, логистика в своей основе связана с планированием, координацией и организацией, и этот термин был использован для описания этих процессов в управлении цепями поставок и перемещениями товаров [4].

Подводя итог всему вышесказанному, можно сформулировать более лаконичное определение логистики.

Логистика – это наука, занимающаяся организацией, планированием, контролем и регулированием перемещения материальных и информационных потоков как в пространстве, так и во времени, начиная с первичного источника и заканчивая конечным потребителем [10].

А в качестве хозяйственной деятельности логистика описывается следующим образом: «Логистика – это процесс управления движением и хранением сырья, компонентов и готовой продукции в хозяйственном обороте, начиная с момента оплаты поставщикам и до получения денег за доставку готовой продукции потребителю (принцип оплаты – получения денег)». Данная трактовка термина логистика чаще встречается в зарубежной литературе. На

первый взгляд, логистика несколько упрощает экономические процессы, сосредотачиваясь только на материальных потоках [6].

Суть логистики заключается в объединении и координации этапов и участников процесса перемещения товаров. Это включает управление материальными потоками, опираясь на сопутствующую информацию, чтобы обеспечить доставку необходимых товаров в точное место в нужное время и с минимальными затратами [7, с.32].

Процессы, происходящие в логистической системе и определяющие ее взаимодействие с внешним окружением, раскрывают суть логистики как практической деятельности.

Основная цель этой деятельности известна как «шесть правил логистики»:

1. Товар (необходимый груз).
2. Качество (соответствующее требуемому стандарту).
3. Объем (в нужном количестве).
4. Срок (доставка в установленное время).
5. Локация (доставить в указанное место).
6. Расходы (с минимальными затратами).

Цель логистической деятельности считается выполненной, если соблюдены шесть условий: товар нужного качества и в необходимом количестве доставлен в нужное время и место с минимальными затратами [9, с.100].

Логистика включает в себя создание и управление материальными потоками на различных стадиях движения материалов.

Существует три ключевые функции логистики:

1. Интегрирующая – формируется в создании единой и целостной системы для процесса товарообмена.
2. Организующая – предполагает обеспечение взаимодействия и координации всех этапов и действий участников товарообмена.

3. Управляющая – отвечает за поддержание параметров системы материального потока в установленных пределах.

Интегрирующая функция заключается в том, что при доставке товаров от поставщика к потребителю материальный поток проходит через стадии закупки материалов, производства и распределения (сбыта) продукции. Каждая из этих стадий имеет свои особенности и решает конкретные задачи. Тем не менее, ни одна из них не может рассматриваться в отдельности, вне общего процесса товародвижения. Основную роль в этом процессе играют сбытовые операции, так как они определяют организационные и экономические аспекты производства, объем и ассортимент закупок материалов, а также взаимосвязь между стадиями. В то же время, каждая стадия товародвижения влияет как на производственный процесс, так и на общий ход товародвижения. Например, расширение сбыта ведет к увеличению объемов производства и закупок. Временное прекращение поставок материалов или значительный рост их цен может спровоцировать увеличение запасов за счет покупки материалов в больших объемах и по более низким ценам [8, с.136].

Организирующая функция заключается, в ходе товародвижения, которое происходит между поставщиками, производителями и сбытовиками, с которыми формируются и выполняются хозяйственные связи. Основой этих значимых связей является разделение труда на этапы товародвижения, что приводит к выделению отдельных процессов и требует создания объединяющих связей между различными сферами. Решение этой задачи достигается за счет организации единого потока перемещения материалов и информации на всем пути от производителя к потребителю, а также обеспечения взаимодействия между отдельными этапами и согласования действий всех участников товародвижения [15, с.110].

Управляющая функция формируется для достижения рационального взаимодействия и согласованности всех элементов рассматриваемого процесса, в ходе которого требуется осуществлять управление ими. Логистическое управление направлено на оптимизацию всех ресурсов, а также на снижение

затрат живого и материального труда на стыках различных этапов товародвижения. В более широком смысле, влияние логистики на процесс движения материалов заключается в поддержании параметров материалопроводящей системы в установленных пределах [11, с.223].

Таким образом, логистика играет ключевую роль в организации процесса товародвижения, обеспечивая его эффективное функционирование. Это достигается благодаря установлению необходимых хозяйственных связей между различными стадиями и участниками логистического процесса, а также управлению движением материальных потоков.

Логистика делится на различные виды в зависимости от типов товаров и услуг, с которыми она работает, а также от области применения. Каждый вид логистики обладает уникальными особенностями и настраивается в соответствии с конкретными требованиями и характеристиками бизнеса или отрасли [12, с.61].

Рассмотрим основные виды логистической деятельности:

1. Транспортная логистика – это область логистики, сосредотачивающаяся на организации и контроле физического перемещения товаров от места их производства или хранения до конечного пункта назначения.

2. Закупочная логистика (Procurement Logistics) – охватывает процесс приобретения товаров и обеспечения организации необходимыми ресурсами и компонентами. В этот процесс входят все стадии – от выбора поставщиков до контроля качества и управления запасами.

3. Производственная логистика – занимается организацией и контролем потоков материалов, компонентов и информации в рамках производственных процессов. Она включает в себя все этапы, начиная с получения сырья и заканчивая выпуском готовой продукции.

4. Распределительная логистика (Distribution Logistics) – сосредоточена на организации и контроле перемещения товаров от мест производства или хранения до конечных покупателей, или розничных точек.

5. Складская логистика – представляет собой область логистики, которая фокусируется на управлении складами и организации хранения товаров, и включает в себя планирование, управление, хранение и перемещение товаров на складах.

6. Логистика запасов – представляет собой процесс управления товарными и материальными запасами в компании, направленный на поддержание производственного процесса, удовлетворение потребностей клиентов и снижение затрат на хранение [13, с.200].

1.2 Методы оценки эффективности логистической деятельности

Методы оценки логистической деятельности представляют собой подходы для анализа эффективности функционирования логистической системы. Они помогают сопоставить реальные результаты с запланированными целями и разработать меры по оптимизации процессов [19, с.203].

Оценка эффективности логистической системы позволяет руководству компании провести глубокий анализ ее работы, выявить недостатки, спланировать и разработать программы для повышения эффективности, а также найти новые резервы и принять правильные управленческие решения. Эта задача является основой для выработки продуманной тактики развития каждой логистической компании [20, с.325].

Для создания успешной логистической стратегии система оценки эффективности логистической деятельности должна опираться на следующие комплексные условия:

- всесторонний анализ всех аспектов логистической деятельности;
- использование только надежных и общедоступных данных, а также общепризнанных методов расчетов;
- корректировка и развитие логистической системы на основе результатов анализа ее эффективности;
- возможность применения системы оценки в других отраслях;

– простота и наглядность полученных оценок эффективности; однозначность результатов оценки [25].

Оценка эффективности логистической системы проводится отдельно для каждой подсистемы логистики, таких как поставки, складирование, транспортировка и производственная распределительная подсистемы, с учетом их специфических оценочных критериев. Показатели подсистем можно классифицировать на общие, которые характерны для различных отраслей, и индивидуальные, присущие конкретному виду деятельности [28, с.77].

Оценка логистической деятельности осуществляется через сопоставление запланированных результатов с фактическими показателями, а также анализ затрат, производительности и уровня обслуживания.

Существует несколько методов оценки эффективности логистической деятельности, которые различаются по своей направленности, включая:

- метод затрат;
- метод продуктивности;
- метод сервиса [29, с.60].

Метод затрат предполагает определение стоимости различных логистических операций, включая стоимость единицы веса или количества перевозимого товара. Эффективность оценивается путем сравнения фактических затрат с запланированными, что позволяет вносить коррективы в логистическую деятельность, основываясь на выявленных отклонениях.

Метод продуктивности основывается на количественной оценке логистических операций, таких как количество отгрузок и поставок, и измеряется в физических единицах [2].

В процессе оценки эффективности с использованием метода сервиса, контрольными точками становятся временные показатели предоставления услуг, соблюдение запланированных сроков выполнения, а также наличие или отсутствие дополнительных затрат и убытков. Учитывая, что уровень сервиса играет ключевую роль в потребительском спросе, сопоставление результатов

оценки сервиса различных компаний позволяет выявить потенциальные конкурентные преимущества на рынке логистики или уточнить цели дальнейшего развития [27, с.54].

Также, рассмотрим метод анализа полной стоимости, который менеджеры по логистике часто применяют для выбора из различных альтернатив. Этот метод управления потоковыми процессами учитывает все экономические изменения, возникающие в результате любых преобразований в логистической системе. Его применение может привести к увеличению затрат в одной определенной области логистики, при этом общие затраты по системе могут уменьшаться.

А. М. Гаджинский считает, что метод анализа полной стоимости имеет ряд недостатков, таких как необходимость в специальных знаниях и необходимость учета факторов, связанных с косвенными затратами. В краткосрочной перспективе для принятия текущих управленческих решений можно использовать методы ABC и XYZ-анализа. Эти методики активно применяются в логистике для организации закупок, выбора поставщиков, управления запасами и распределения продукции в зависимости от спроса [26, с.23].

Метод ABC анализа направлен на разделение объектов по их важности, что позволяет сосредоточиться на самых значимых усилиях в контексте поставленных целей среди множества однотипных объектов.

Анализ XYZ, в свою очередь, распределяет объекты в зависимости от уровня спроса на них, то есть частоты потребления. Эти методы хорошо подходят для анализа конкретных логистических операций, таких как определение ассортимента ресурсов или изменения в объеме определённых услуг. Однако они не могут обеспечить качественной оценки работы всей логистической системы, которая включает в себя множество различных показателей эффективности [17, с.12].

В процессе оценки натуральных показателей эффективности логистической системы положительный результат определяется как экономия

денежных средств, достигаемая при выполнении заданных значений таких показателей, как: уровень запасов и уменьшение потребности в складском хранении; время прохождения потоковых процессов (материальных, информационных, финансовых и других) в логистической системе; длительность выполнения заказа, а также качество и уровень предоставляемых услуг; эффективность использования производственных мощностей; качество транспортных услуг [18, с.44].

Основным недостатком данного метода является невозможность оценить проектируемую логистическую систему и предположить её эффективность при внедрении. Кроме того, требуется предварительное нормирование всех натуральных показателей [21, с.102].

Марковский В. А. рекомендует применять метод GAP-анализа для оценки эффективности логистической системы.

GAP-анализ – это детальное исследование, направленное на выявление различий между текущим состоянием компании и её целевыми показателями. Этот метод помогает обнаружить проблемные участки в работе и развитии логистической системы и позволяет устранять их вовремя. Рекомендуется проводить анализ, чтобы сравнить реальные возможности логистической системы с её потенциальной эффективностью [22, с.38].

Этот метод можно адаптировать для всех аспектов логистической системы, и он доступен любому пользователю. Однако перед его применением требуется предварительное установление норм по желаемому уровню эффективности по различным критериям, что является его недостатком.

Из перечисленных методов становится ясно, что важным элементом аналитической системы является система формирования и оценки ключевых показателей в области логистики. Основой для этой системы должны служить концепции системы сбалансированных показателей (ССП). Методический подход к созданию СПП предполагает переход от общих словесных формулировок целей в области логистики к конкретным группам ключевых

аналитических показателей, которые оценивают эффективность логистических процессов [23, с.203].

В исследованиях Грейза Г.М. были выделены несколько категорий ключевых показателей, применяемых различными учеными для оценки эффективности деятельности субъектов, особенно в области логистики. Эти показатели можно расположить по степени важности и частоте использования следующим образом: финансовые показатели, логистические затраты, временные метрики, уровень удовлетворенности потребителей, качество логистических процессов, эффективность формирования запасов, результаты логистических операций, продуктивность логистического персонала и социальная ответственность. Чтобы упростить сбор первоначальных данных для системы оценки ключевых показателей логистического управления на предприятии, было решено ограничиться пятью основными группами. Эти группы включают: финансовые показатели, показатели результативности логистики, показатели ее эффективности и показатели логистических затрат. Пятой группой стали показатели, отражающие использование запасов на предприятии [24, с.52].

Ключевые комплексные логистические активности как за границей, так и в России обычно включают в себя управление запасами. Одной из отличительных черт управления запасами является наличие хорошо разработанных и практически применимых методов для расчета их экономической эффективности в современной науке. Учитывая эти факторы, запасы становятся важной частью общей системы формирования и оценки ключевых показателей логистического менеджмента исследуемого предприятия [36, с.52].

Конечный набор групп показателей системы формирования и оценки ключевых показателей логистического менеджмента предприятия включает следующие категории: финансовые показатели, показатели логистической результативности, показатели логистической эффективности, показатели логистических затрат, а также интегральные и сводные логистические

показатели. В результате проведенного анализа был установлен состав отдельных показателей, входящих в эти группы, что дало возможность создать систему сбалансированных показателей (ССП) для каждой из групп, представленных в таблице 1.

Основные преимущества включают: снижение затрат и ускорение процессов закупок, что освобождает сотрудников от рутинных задач и позволяет им сосредоточиться на более ценно производительной работе.

Таблица 1 – Состав ССП оценки логистической деятельности

Группы	Показатели
Финансовые	оборачиваемость запасов и активов; динамика себестоимости; рентабельность активов
Логистическая эффективность	средний ежедневный грузооборот; коэффициент выпуска и использования
Логистические доходы и затраты	доходы и расходы логистических операций; удельные логистические затраты в выручке; удельный вес логистических затрат относительно ФОТ
Логистическая результативность	удельный вес заказов, доставленных в срок; удельный вес полностью выполненных заказов; уровень удовлетворенности клиентов качеством логистического сервиса
Интегральные и сводные	Классы логистики на основе проведенной классификации

Таким образом, система сбалансированных показателей логистической деятельности позволяет оценивать не только степень выполнения запланированных логистических показателей, но и тщательно отслеживать взаимодействие с клиентами [38].

Оперативный доступ к ключевым данным в реальном времени, способствует принятию обоснованных решений.

Система также обеспечивает контроль расходов по всему ресторану.

Автоматизация процессов получения позволяет стандартизировать работу.

Происходит также снижение времени, затрачиваемого на административные задачи в процессе снабжения, что позволяет сотрудникам уделять больше внимания важным поставщикам и крупным проектам.

Такой подход с использованием вычислительной техники даст возможность быстро вносить изменения в плановые задания в процессе товарооборота.

1.3 Направления совершенствования логистической деятельности

Оптимизация в логистике представляет собой процесс улучшения логистических операций и процессов, направленный на снижение временных и материальных расходов, а также на достижение максимальной эффективности работы компании. Это включает в себя разработку более эффективных методов управления поставками, хранения и транспортировки товаров, с целью достижения баланса между уровнем обслуживания клиентов и экономией ресурсов [45, с.15].

Оптимизация в логистике включает в себя несколько ключевых аспектов:

1. Управление запасами – поддержание необходимого уровня запасов, чтобы избежать излишков и нехватки товаров.
2. Оптимизация маршрутов – нахождение самых эффективных путей доставки с учетом трафика и других факторов, влияющих на скорость и качество.
3. Управление складскими помещениями – минимизация затрат на хранение и повышение эффективности использования складских пространств и процессов.
4. Сотрудничество с поставщиками и перевозчиками – улучшение взаимодействия для снижения задержек и транспортных расходов.
5. Прогнозирование спроса – мероприятия, позволяющие предотвратить дефицит или избыток продукции.

6. Использование инновационных решений и данных – внедрение современных систем управления, GPS-технологий, Интернета вещей (IoT) и анализа больших данных для оптимизации процессов.

7. Экологические улучшения – мероприятия, направленные на уменьшение негативного влияния логистики на окружающую среду [49, с.110].

Оптимизация логистики помогает бизнесу сократить затраты, увеличить конкурентоспособность и лучше удовлетворять потребности клиентов. Этот процесс является непрерывным, и успешные компании постоянно работают над улучшением своих логистических операций для достижения лучших результатов и поддержания лидерства на рынке.

Выделяют следующие направления по совершенствованию логистической деятельности.

Например, оптимизация транспортной логистики в области маршрутизации и перевозок помогает значительно уменьшить как временные, так и финансовые расходы. Это крайне актуально не только для грузоперевозчиков, но и для компаний, осуществляющих прямую доставку товаров клиентам. Применение современных технологий и ПО для маршрутизации дает возможность отслеживать перемещение грузов и оперативно реагировать на изменения [42, с.38].

Эффективное управление запасами помогает сократить затраты на хранение и минимизировать риск потери товаров. Внедрение методов, таких как JIT (Just-In-Time) или EOQ (Economic Order Quantity), может существенно улучшить логистические процессы. Оптимизация заказов и распределение товаров с учетом популярности и сезонных изменений в спросе повышает общую эффективность [41, с.38].

Современные информационные технологии и автоматизация занимают центральное место в оптимизации бизнес-процессов. Применение систем, таких как WMS (системы управления складом) и TMS (транспортные системы), наряду с другими средствами автоматизации, способствует улучшению прозрачности и согласованности в логистической цепочке. Это также снижает

влияние человеческого фактора и повышает точность выполнения операций [43, с.38].

Оптимизация логистики зависит от улучшения коммуникации между всеми участниками цепи поставок – от поставщиков до конечных потребителей. Внедрение цифровых платформ и систем электронного обмена данными делает взаимодействие более простым и эффективным. Кроме того, использование концепции VMI (Vendor-Managed Inventory) может существенно сократить время доставки и снизить затраты [47, с.157].

Анализ данных и прогнозирование, а именно применение аналитических данных и искусственного интеллекта помогает предугадывать изменения в спросе, оптимизировать ресурсы и принимать более взвешенные решения. Обработывая и анализируя большие объемы данных с использованием алгоритмов и моделей искусственного интеллекта, компании могут не только выявлять тенденции в поведении клиентов и рыночные изменения, но и строить прогнозы относительно будущих событий [46, с.38].

Экологическая ответственность, при которой процессы оптимизации логистики направлены на снижение негативного воздействия на окружающую среду. Это включает в себя выбор более экологически чистого транспорта и сокращение выбросов путем изменения маршрутов. В сфере логистики это подразумевает не только эффективное планирование и управление поставками, но и активное стремление к снижению экологического следа. Один из способов достижения этой цели – это использование менее вредных транспортных средств: электрических и гибридных автомобилей, а также поддержка общественного транспорта, который более эффективно использует ресурсы и уменьшает вредные выбросы в атмосферу. Кроме того, логистические компании могут внедрять технологии, которые помогают сократить расход топлива и выбросы, такие как мониторинг и управление маршрутами и скоростью. Оптимизация маршрутов играет ключевую роль в уменьшении негативного воздействия на природу. Избегая перегрузок и пробок при планировании маршрутов, логистические компании могут сократить время и

расходы на топливо, что в свою очередь снизит выбросы и поможет сохранить экосистему. Таким образом, экологическая ответственность в оптимизации логистики способствует как экономической эффективности, так и заботе о природе и устойчивому развитию [48, с.34].

Управление рисками и безопасностью, то есть риски в цепочках поставок могут возникать по различным причинам, таким как стихийные бедствия, политические конфликты и экономические кризисы. Эффективное управление этими рисками помогает компаниям адекватно реагировать на потенциальные проблемы, предотвращать производственные простои и снижать потери. Использование современных методов и инструментов, включая бизнес-планирование, диверсификацию поставщиков, страхование и управление запасами, способствует уменьшению вероятности негативных событий и повышению гибкости в их разрешении. Кроме того, управление рисками усиливает партнерские отношения с поставщиками и клиентами, демонстрируя готовность компании работать в условиях неопределенности, что может укрепить ее позиции на рынке [50, с.39].

Обучение по специальности: сотрудники играют ключевую роль в процессе оптимизации. Развитие и обучение персонала также необходимо для их адаптации к новым технологиям, процессам и системам. Профессиональное обучение является важной составляющей успешной оптимизации логистических процессов на предприятии. Работники в области логистики влияют на эффективность и надежность цепей поставок. Учитывая постоянно изменяющиеся технологии и рыночные требования, обучение становится важным инструментом для поддержания конкурентоспособности компании. Оно помогает сотрудникам освоить современные навыки, необходимые для работы с передовыми системами управления запасами, программами мониторинга и анализа данных, а также автоматизированными решениями для оптимизации маршрутов и распределения грузов. Профессиональное обучение также улучшает навыки коммуникации и управления, что критически важно в логистике, где взаимодействие с поставщиками, клиентами и другими

участниками цепи поставок имеет большое значение. Руководство компании должно создавать условия для постоянного обучения и развития сотрудников, что способствует более успешной оптимизации процессов и улучшает конкурентоспособность на рынке [44, с.102].

Оптимизация логистики не только повышает операционную эффективность и улучшает качество обслуживания клиентов, но и помогает создавать устойчивую и гибкую бизнес-систему. В условиях быстрого и непредсказуемого изменения внешней среды, включая колебания на рынке, изменения потребностей клиентов, законодательные инициативы или глобальные события, способность оперативно реагировать и адаптироваться к новым вызовам становится важнейшим аспектом достижения успеха.

Современные логистические стратегии, включая мультиканальную логистику, акцентируют внимание на потребностях клиентов. Они понимают, что покупатели хотят иметь возможность получать товары и услуги в любое время и из любого места, что требует гибкого управления логистикой для удовлетворения этих потребностей. Использование современных технологий, таких как искусственный интеллект и блокчейн, улучшает прозрачность и безопасность логистической цепочки. Искусственный интеллект помогает анализировать данные и оптимизировать процессы, в то время как блокчейн обеспечивает надежность истории транзакций и защиту информации.

Оптимизация логистических процессов на предприятии является значимым шагом к получению конкурентного преимущества. Эффективное управление всеми элементами цепи поставок способствует повышению производительности, снижению затрат и улучшению обслуживания клиентов. Применяя современные технологии и аналитические инструменты, компании могут достичь новых высот в логистике и поддерживать свою конкурентоспособность на рынке [39, с.33].

Подход с использованием вычислительной техники даст возможность быстро вносить изменения в плановые задания в процессе товарооборота.

В конечном итоге, оптимизация логистических процессов на складе представляет собой важный аспект современного бизнеса. Она помогает компаниям поддерживать конкурентоспособность и эффективно реагировать на изменяющиеся рыночные условия, улучшая качество обслуживания клиентов и укрепляя бренд. Этот непрерывный и динамичный процесс требует регулярного анализа, адаптации и внедрения инноваций, а также постоянного внимания и инвестиций. Однако он также создает новые возможности для роста и развития в логистической сфере [51, с.38].

2 АНАЛИЗ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСТОРАНА «FARFOR»

2.1 Краткая характеристика ресторана «FARFOR»

Ресторан «FARFOR» был открыт 28 сентября 2019 года.

Название юридического лица: ИП Усик Марина Борисовна.

Наименование налогового органа: Управление ФНС России по Амурской области.

Категория субъекта – микропредприятие.

Ресторан находится по фактическому адресу: Амурская область, город Белогорск, Кирова 140.

Телефон: +7-968-133-63-33.

Сайт: <https://belogorsk.farfor.ru/?ysclid=m8pwluk14f344141475>, доставка суши в Белогорске на дом и в офис.

Режим работы: ежедневно, с 10:00 до 23:00.

ИНН/КПП: 143409151299,

ОГРН: 314280127400028.

Основной вид деятельности: деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (код по ОКВЭД 56.10).

Дополнительно были заявлены следующие виды деятельности:

– 10.89 производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки.

«FARFOR» – это франшиза доставки суши и роллов №1 в России, международная фудтех-сеть ресторанов доставки еды, сочетающая в себе IT и общепит. В 2024 году общепит – это уже не только печь для пиццы, но и высокие технологии. Поэтому создали свою IT-экосистему специально для нашей сферы деятельности. Данная бизнес-модель была протестирована в малых, средних и больших городах и доказала свою эффективность. Например, в Мценске удаётся достичь оборота в 1 000 000 рублей за неделю работы. Оборот всей сети за 2022 год составил 5,7 млрд. рублей, что на 20 % больше, чем годом ранее. Особенность «FARFOR» – продуманное меню, которое предполагает не один продукт, а широкую продуктовую линейку. Клиентам проще и удобнее заказывать всё необходимое в одном месте: от роллов и пиццы до поке и супов.

«FARFOR» базируется на 4 принципах/столпах:

- ресторанное качество;
- демократичная цена;
- быстрая доставка;
- внимательный сервис.

В ресторане «FARFOR» на данный момент работает 19 человек, следует заметить, что в 2021 году была увеличена численность поваров в связи с повышением загруженности ресторана. Организационная структура управления построена по линейно-функциональному принципу, наглядно представлена на рисунке 1.

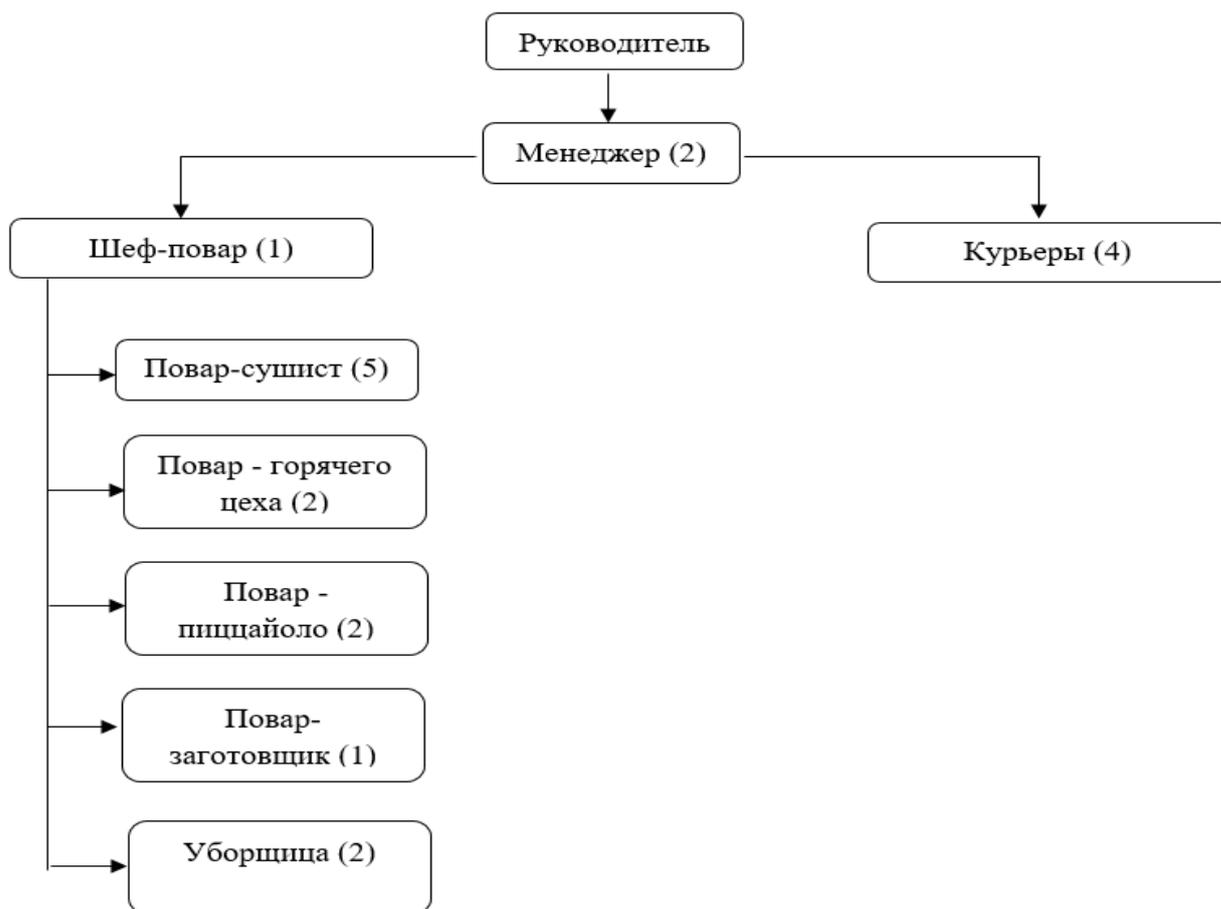


Рисунок 1 – Организационная структура ресторана «FARFOR»

В данной организационной структуре небольшой штат сотрудников.

Все сотрудники ресторана «FARFOR» имеют надлежащее профессиональное образование, подготовку и опыт работы. Рассмотрим их обязанности и функции.

Так руководитель выполняет часть функций управляющего, а также отвечает за продвижение ресторана, а менеджер выполняет функции администратора и кассира, а также полностью контролирует работу курьеров, но он не выполняет каких-либо функций прямого надзора за поварами и уборщицами, так как у кухонного персонала есть шеф-повар.

В функции шеф-повара входит следующее:

- шеф делает заявки на закупку товаров, отслеживает их объёмы, ведёт учёт и отчётность за продукты, оценивает качество поступаемых на кухню товаров, следит за нормами их хранения, сроками и качеством;

- отслеживает популярность тех или иных блюд;
- занимается обучением персонала, проводит мастер-классы для персонала, так и для клиентов ресторана;
- шеф не только следит за процессом приготовления блюд подчинёнными, но и принимает участие;
- следит за тем, чтобы рекомендации по оформлению поддерживались, и клиент получал уникальное блюдо, а именно ведет контроль презентации и подачи блюда;
- составляет требования для личного персонала, то есть пишет должностные обязанности для тех, кто работает на кухне, распределяя между всеми ответственность;
- ведение инвентаризации, слежение за оборудованием и его работоспособностью;
- составляет списки необходимого оборудования, делает заявки на ремонт неисправной кухонной техники.

Перейдем к экономической характеристике ресторана. Для этого необходимо провести анализ динамики основных показателей, которые отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ основных экономических показателей ресторана «FARFOR» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение		Темп изменения	
				2023-2022 гг.	2024-2023 гг.	2023 - 2022 г/г	2024 - 2023 г/г
Выручка, тыс. руб.	36 000	42 000	60 000	6 000	18 000	116,67	142,86
Себестоимость продаж, тыс. руб.	12 000	18 000	24 000	6 000	6 000	150	133,33
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	24 000	24 000	36 000	0	12 000	100	150

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение		Темп изменения	
				2023-2022 гг.	2024-2023 гг.	2023 - 2022 г/г	2024 - 2023 г/г
Коммерческие расходы, тыс. руб.	486	719	860	234	139	148,25	119,36
Управленческие расходы, тыс. руб.	1 860	124	169	43	44	154,22	136
Прибыль (убыток от продаж), тыс. руб.	21 654	23 157	34 971	1 503	11 814	106,94	151,02
Налог на прибыль, тыс. руб.	3 248	3 474	5 246	225	1 772	106,9	151,02
Чистая прибыль, тыс. руб.	18 406	19 683	29 726	1 277	10 042	106,94	151,02
Рентабельность продаж, %	60,15	55,14	58,29	- 5,01	3,15	-8,33	5,71

По данным приведенного анализа основных экономических показателей получились следующие итоги:

- выручка в отчетном 2024 году составила 60 000 тыс. руб., значительно увеличилась по сравнению с 2023 и 2022 годами;
- себестоимость в отчетном году составила 24 000 тыс. руб., она также увеличилась по сравнению с предыдущими годами, что считается отрицательным фактором, так как расходы увеличиваются в каждом году;
- валовая прибыль также в 2024 году увеличилась на 12 000 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом;
- также наблюдается значительное увеличение чистой прибыли в 2024 г., что составила 29 726 тыс.руб.
- для оценки степени достижения поставленной цели в выше приведенной таблице был рассчитан темп прироста прибыли в 2024 г. по отношению к 2023 г., который составил $151,02-100= 51,02 \%$.

В России на данный момент существует огромное количество японских ресторанов, а доставка роллов и суши – один из любимых вариантов проведения домашнего досуга.

Одним из таких ресторанов стала франшиза FARFOR, которая была открыта в 2011 году. Данил Панюшкин – основатель франчайзинговой сети распознал предстоящую динамику развития рынка и сделал первое предложение открыть предприятие, используя тот же подход, технологии и товарный знак давнему партнеру в городе Курск. Так компания выбрала для себя быстрый и эффективный инструмент масштабирования бизнеса в других городах – Франчайзинг. А в 2013 году у FARFOR уже было 10 партнёров по всей России. И ещё примерно столько ждали своей очереди. Сегодня в сети 189+ ресторанов по России и СНГ, которые работают в разных форматах.

Рассмотрим преимущества франшизы ресторанов «FARFOR»:

- узнаваемый бренд в России в сфере общественного питания;
- постоянная поддержка партнеров в вопросах маркетинга, бухгалтерии, юриспруденции, кухни, управления;
- поддержка при запуске 24/7 и сопровождение партнера с момента обучения до открытия (выезд и работа команды специалистов);
- комплексное обучение непосредственно на рабочих местах – например, на кухне или в кабинете отдела маркетинга;
- постоянные обновления и поддержка внутреннего программного обеспечения, сайта и мобильного приложения для клиентов;
- солидная экономия за счет масштабов закупки, эксклюзивные условия сотрудничества с поставщиками и банками.

2.2 Анализ внешней среды ресторана «FARFOR»

Поставщики ресторана «FARFOR»:

- «Восток-Запад», «Арсана» – занимаются продажей и доставкой японских продуктов для кафе и ресторанов;

– «Доступная Азия», «ИП Нам» – продажа и доставка фруктов и овощей.

Для начала проведем анализ поставщиков ресторана с помощью метода взвешенных оценок, который представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ поставщиков ресторана «FARFOR»

Критерии	«Восток-Запад»	«Арсана»	«Доступная Азия»	«ИП Нам»
Цена	4	4	4	3,5
Качество	5	4	4	4
Сроки доставки	4	4	3,5	4
Оперативность	5	4	4,5	5
Обязательства в выполнении условий поставок	5	4	2,5	3
Итого	23	20	18,5	19,5

Так как основными поставщиками по доставке японских продуктов для ресторана «FARFOR» являются «Восток-Запад» и «Арсана», то сравним их по следующим критериям: цена приемлемая у обоих контрагентов; качество продуктов выше у «Восток-Запад»; сроки доставки хорошие у двух поставщиков, так как «Восток-Запад» находится в городе Новосибирск, то доставка продуктов в город Белогорск, осуществляется за неделю, соответственно закуп товаров в ресторане происходит заранее примерно за две недели; наиболее оперативно принимают заявку и выполняют все свои обязательства по ней выполняет «Восток-Запад», поэтому данный поставщик набирает 23 балла и считается основным поставщиком по закупке японских продуктов.

Далее было проведено анкетирование клиентов ресторана «FARFOR», в ходе которого было опрошено 100 респондентов методом случайного бесповторного отбора.

Участникам анкетирования было предложено оценить предложенные показатели деятельности ресторанов, находящихся в зоне локации (качество

продукции, ассортимент, сервис, цена, месторасположение, режим работы) по пятибалльной шкале, средневзвешенные показатели представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ конкурентов ресторана «FARFOR»

Критерии	Додо Пицца	Пицца Транзит	Токио	FARFOR
качество продукции	4,3	4,7	5	4,8
ассортимент	4	4,7	5	5
сервис	4,5	4,7	4,2	4,3
цена	4,7	5	4,5	4,5
месторасположение	5	4	5	5
режим работы	5	5	5	5
парковка	5	4	3,5	5
летняя веранда	0	0	5	0
программа лояльности	3	1	4	5
Итого	35,5	33,1	41,2	38,6

Таким образом, ресторан «FARFOR» ненамного уступает ресторану «Токио» по следующим критериям: качеству продукции, сервису и ценам. Также в ресторане «FARFOR» отсутствует летняя веранда.

Неудачная парковка у кафе «Токио» и «Пицца Транзит», а ресторан «Додо» имеет собственную парковку.

Месторасположение у всех конкурентов достаточно удачное, так как находятся в центральной части города, в местах транспортной доступности и нахождения основных достопримечательностей города Белогорск.

Ценовая политика у конкурентов достаточно разнообразна, как и сервис. Максимальные баллы по данным критериям у кафе «Пицца Транзит» и «Додо», которое отличается соответствием цены и сервиса. Но, отметим, что максимальный средний балл у кафе «Токио», так как больше превосходств по качеству, ассортименту, месторасположению, режиму работы, а также у них есть собственная летняя веранда в отличие от других кафе.

Итак, обработка результатов исследования позволила построить итоговую матрицу SWOT – анализа ресторана «FARFOR», представленный в

таблице 5. Так как именно данный вид анализа позволяет проанализировать внутренние и внешние факторы ресторана.

Таблица 5 – SWOT–анализ деятельности ресторана «FARFOR»

Сильные стороны	Слабые стороны
отличная техническая оснащенность кухни; большое разнообразие в ассортименте меню; высокий уровень профессиональной подготовки поваров; наличие постоянных клиентов; постоянный режим работы; бонусная программа лояльности; удобное расположение ресторана; постоянная реклама по телевизору, радио, интернет	завышенные цены; нехватка курьеров; опоздание заказов из-за задержки доставки; плохая мотивация труда персонала; сильная конкуренция; отсутствие меню в печатной версии
Возможности	Угрозы
повышение качества обслуживания клиентов; рост целевой аудитории; обновление планшетного сервиса	падение покупательной способности населения

Также, одним из важнейших пунктов является анализ внешней среды, который проводится с помощью PEST–анализа, представленного в таблице 6.

Таблица 6 – PEST–анализ ресторана «FARFOR»

Группа факторов	Описание влияния фактора
1	2
Продолжение таблицы 6	
1	2
Политические факторы	
Налоговая политика	Повышение налогов уменьшит прибыль и рентабельность

Государственное регулирование рынка	Поддержка малого бизнеса со стороны государства способствует развитию общественного питания и появлению новых форматов
Экономические факторы	
Снижение платежеспособного населения	Тенденция снижения благосостояния населения, соответственно уменьшатся расходы на услуги общепита
Рост уровня инфляции	Приведет к росту цен на сырье, что приведет к росту себестоимости
Социокультурные факторы	
Рост популярности питания «вне дома»	Данный фактор приводит к росту количества посетителей ресторана, а это все и приведет к росту выручки от реализации
Технологические факторы	
Внедрение на рынок «технологических новшеств»	Использование современного оборудования позволяет разрабатывать новые блюда, снижать себестоимость, повышать качество, освоить новые технологии производства. Все это ведет к росту лояльности клиентов и росту посетителей
Растут требования к дополнительному оборудованию, связанного с техническим прогрессом	Возникла необходимость WI-FI, видеонаблюдения, безналичного расчета, что приводит к росту затрат. Однако в конечном счете данный фактор приведет к росту лояльности клиентов

Таким образом, согласно проведенному анализу, ресторану «FARFOR» необходимо использовать инновационные технологии в организации процесса обслуживания клиентов и приготовлении роллов. Конечно, современные тенденции развития экономики в РФ могут оказать негативное влияние.

Внедрение инноваций в логистике ресторана способствует повышению качества обслуживания и удовлетворению потребностей клиентов, что является ключевым фактором успеха в современной ресторанной индустрии.

2.3 Анализ внутренней среды ресторана «FARFOR»

Так как персонал ресторана является одним из основных ресурсов, то проведём анализ динамики персонала ресторана «FARFOR» за 2023-2025 гг., представленный в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ динамики численности персонала ресторана «FARFOR» за 2023-2025 гг.

Персонал	Показатели, чел.			Абсолютный прирост, чел.		Темп роста, %	
	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2024-2023 гг.	2025-2024 гг.	2024-2023 гг.	2025-2024 гг.
Руководитель	1	1	1	-	-	100,00	100,00
Менеджер	2	2	2	-	-	100,00	100,00
Курьеры	2	2	4	-	2	100,00	200,00
Шеф-повар	1	1	1	-	-	100,00	100,00
Повар-сушист	3	4	5	1	1	133,33	125
Повар горячего цеха	2	2	2	-	-	100,00	100,00
Повар-пиццайоло	2	2	2	-	-	100,00	100,00
Заготовщик	2	2	1	-	-1	100,00	50,00
Уборщица	1	2	2	1	-	200,00	100,00
Итого	16	18	20	2	2	112,5	111,11

Таким образом, общая численность персонала в 2025 году составляет 20 человек, в анализируемом 2025 году произошло увеличение численности персонала по сравнению с 2024 годом, за счет приема на работу в ресторан 2 курьеров и 1 повара-сушиста, так как увеличилось число заказов, но произошло одно увольнение заготовщика, потому что по технологии перешли на полуфабрикаты. В отношении других категорий персонала ресторана «FARFOR» изменений не было.

Расчет фонда заработной платы включает фонд основной и дополнительной заработной платы работников, состоящих в штате предприятия. Расходы на оплату труда планируются исходя из прогнозируемой средней зарплаты и прогнозируемой численности. Период работы персонала 12 месяцев. Структура персонала ресторана «FARFOR» и расчет фонда оплаты труда (ФОТ) персонала представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет фонда оплаты труда персонала ресторана «FARFOR»

Должность	Количество	Оклад, тыс. руб.	ФОТ в год, тыс. руб.	Отчисления с ФОТ за год, тыс. руб.	Всего за год, тыс. руб.
менеджер	2	45,00	1080,00	324,00	1404,00
шеф-повар	1	49,00	588,00	176,4	764,4
повар-сушист	5	43,00	2580,00	774,00	3354
повар горячего цеха	2	43,00	1032	309,6	1341,6
пиццайоло	2	43,00	1032	309,6	1341,6
заготовщик	1	37,00	444,00	133,2	577,2
уборщица	2	31,00	744,00	223,2	967,2
курьер	4	60,00	2880,00	864,00	3744,00
Всего	19	351,00	10380,00	3114,00	13494,00

Таким образом, фонд заработной платы ресторана «FARFOR» в год составит 10380 тыс. руб., вместе с отчислениями в социальные фонды (30%) – 13494 тыс. руб.

Далее проведём ABC-анализ ассортимента реализуемой продукции, представленный в таблице 9, с целью оценки внутренней среды в ресторане «FARFOR».

Данный метод основывается на принципе Парето, согласно которому 20 % усилий обеспечивают 80 % результата. В результате ABC-анализа товары делятся на три категории:

- группа А – наиболее ценные товары (20% ассортимента, которые генерируют 80% прибыли);

– группа В – средние позиции (30% товаров, обеспечивающие 15% прибыли);

– группа С – наименее ценные товары (80% ассортимента, приносящие 5% прибыли) [40, с.23].

Таблица 9 – ABC-анализ ресторана «FARFOR»

Категория	Общий товарооборот, за 2024 г., руб.	Удельный вес, %	Удельный вес нарастающим итогом, %	Группа
Сеты	10130396	61,72	61,72	А
Пицца	1988742	12,12	73,84	А
Роллы	1086111	6,62	80,46	В
Закуски	686483	4,18	84,64	В
Бургеры и роллферы	558935	3,41	88,04	В
WOK	381817	2,33	90,37	В
Самовывоз	299339	1,82	92,19	В
Супы	243437	1,48	93,68	В
Напитки	189981	1,16	94,83	В
Добавки	187579	1,14	95,98	С
Салаты	151970	0,93	96,90	С
Детское меню	148237	0,90	97,81	С
Десерты	112977	0,69	98,50	С
Поке	101470	0,62	99,11	С
Пироги	90210	0,55	99,66	С
Пицца из половинок	28550	0,17	99,84	С
Конструктор WOK	26005	0,16	100,00	С
Итого	16412239	100,00	-	-

Таким образом, в ресторане выгодно продавать продукцию из группы «А», а именно, в нее вошли сеты и пицца, и на их реализацию стоит больше сконцентрироваться, а вот продукция из группы «С» приносит минимум прибыли, и некоторые позиции можно выводить из меню, например, конструктор WOK.

Затем, проведем анализ реализации маркетинговой стратегии в ресторане «FARFOR».

Цикл обслуживания в ресторане составляет в среднем 1–2,5 часа. Продолжительность цикла равна пребыванию потребителя в торговом зале и

включает время обслуживания и интервалы между ними, но если заказ на доставку, то цикл начинается от времени создания заказа, отправки чека на кухню, готовка и доставка. Вместимость ресторана составляет 50 человек: 1 этаж Динамика числа посетителей ресторана в течение дня представлена на рисунке 2.

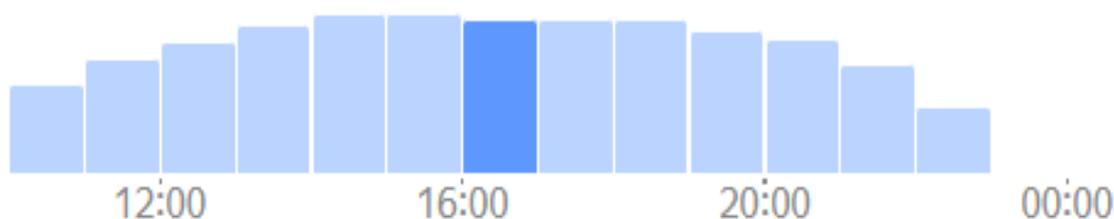


Рисунок 2 – Динамика числа посетителей ресторана «FARFOR»

Наиболее загруженным ресторан «FARFOR» считается пятница, суббота, воскресенье и праздничные дни в промежутке с 16.00 до 21.00.

Отметим, что размер среднего чека на 1 гостя увеличивается в вечернее время, если в утренние часы он находится в пределах 1000 – 1500 руб., то после 16.00 растет от 2000 до 2500 руб.

Но, в ресторане также действуют скидки и акции, поэтому ресторан работает по стратегии льготных цен, основной целью которой является увеличение объемов продаж.

Также используется рыночный метод ценообразования, так как ресторан ориентируется на своих конкурентов.

Ресторан использует прямой канал, то есть продает продукцию своими силами, есть единый колл-центр, собственный сайт и мобильное приложение.

Следует также отметить, что в ресторане осуществляется расчет – наличный, безналичный и онлайн. Большую часть заказов оплачивают с помощью карты, а наличный расчет постепенно становится не популярным, что можно увидеть на рисунке 3.

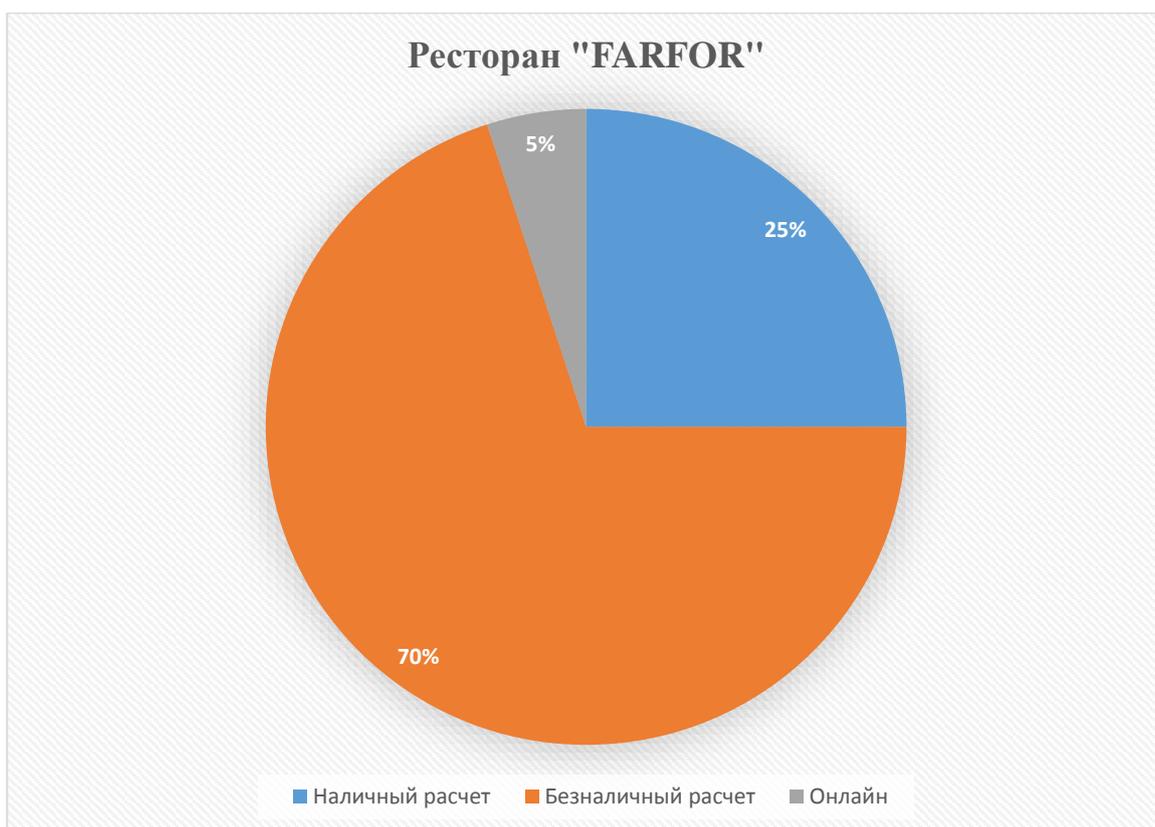


Рисунок 3 – Форма расчета клиентов ресторана

Исходя из ABC-анализа, необходимо продвигать продукцию ресторана, а именно использовать следующие методы стимулирования:

- во всех развлекательных буклетах, где перечисляется перечень услуг питания в городе, которые может получить клиент, будет указана информация о сетях, разработанной по новым стандартам;
- объявления в газетах, печатающих бесплатные объявления;
- реклама в группе Вконтакте.

Сделать рекламу в журналах, которая привлечет продвинутую молодежь, а также женщин и мужчин. А реклама на радио будет адресована занятым людям, много времени проводящим в автомобиле.

2.4 Анализ логистической деятельности ресторана «FARFOR»

Проведем анализ логистической деятельности ресторана «FARFOR».

Доставка продуктов и ингредиентов в ресторане – одна из самых важных задач, стоящих перед логистикой в данной сфере. От правильной организации

этого процесса зависит скорость обслуживания клиентов, качество и свежесть блюд, а также репутация и прибыльность заведения [1, с.12].

То есть, логистика ресторана «FARFOR» состоит из следующих элементов логистики:

- закупочной;
- складской;
- производственной;
- распределительной;
- транспортной;
- информационной.

Далее, рассмотрим подробнее каждый из разделов.

В ресторане «Фарфор» ответственным по заявке на продукты и необходимые товары для производства является шеф повар, он считает остатки на сухом складе, а также в холодильном и морозильном, составляет заявку каждую неделю воскресенья, затем отправляет руководителю ресторана.

Руководитель ресторана работает только с проверенными и надежными поставщиками, рассмотрим на примере таблицы 10.

Таблица 10 – Контрагенты ресторана «FARFOR»

Наименование контрагента	Товарный ассортимент
1	2
«Восток-Запад»	Рыба, птица, ингредиенты для азиатской кухни, картофель-фри, молочные и сырные продукты, рис
«Арсана»	Магазин для суши и роллов, рис
«Амурский залив»	Мясо, рыба, колбасы
«Амурская тара»	Упаковка, коробки и тара под роллы
«Мир упаковки»	Салфетки для зала, упаковка
«Доступная Азия»	Овощи
«ИП Нам»	Овощи

Продолжение таблицы 10

1	2
«АПК»	Сахар, соль, консервы
«Амурский бизнес»	Воды, соки
«ИП Бушин»	Рыба
«ИП Мартынов»	Рис

Руководитель ресторана отправляет заявку поставщику, поставщик оговаривает сроки доставки, например, с «Восток-Запад», так как данный контрагент находится в городе Новосибирск, то и на доставку продуктов до Белогорска уходит неделя, после всех заключений необходимых договоров на поставку продуктов, в соответствии с отправленным заказом ИП Усик М.Б. получает счет от поставщика, после этого необходимо выполнить обязательства по оплате товара в соответствии с критериями договора.

Далее проведем анализ контрагентов с точки зрения надежности.

Результаты данного анализа занесем в таблицу 11.

Таблица 11 – Оценка надежности контрагентов ресторана «FARFOR»

Наименование контрагента	Заключено договоров на сумму, тыс.руб.	Выполнено на сумму, тыс.руб.	Отклонение(+/-)	Надежность, %
«Доступная Азия»	1874	1554	-320	83
«Восток-Запад»	1784	1784	-	100
«ИП Нам»	8465	8465	-	100
«ИП Мартынов»	1243	890	-353	72
«Амурская тара»	7078	6906	-172	98
«Амурский залив»	8569	7890	-679	92
«Арсана»	2906	2906	-	100

Исходя из полученных данных, можно провести распределение контрагентов ресторана в зависимости от их надежности.

По данному признаку поделим контрагентов на 3 основных групп:

1. Полностью благонадежные контрагенты (100 %) – к ним относятся «Восток-Запад», «ИП Нам», «Арсана».
2. Благонадежные контрагенты (90-100 %) – к ним относятся «Амурский залив» и «Амурская тара».
3. В некоторой степени благонадежные (80-90 %) – к ним относится «Доступная Азия».

Таким образом, наибольшую долю контрагентов занимают благонадежные поставщики, что свидетельствует об эффективной системе снабжения в ресторане «FARFOR» ИП Усик М.Б. Но, бывают ситуации, когда доставка может задержаться, например, зимой из-за погодных условий, тогда приходится заменять того поставщика и брать немного выше по цене у другого.

Далее рассмотрим схему, представленную на рисунке 4 поступления заказа от клиентов, передачу его на кухню и распределение между станциями, производство и отправкой уже готовых заказов на доставку.

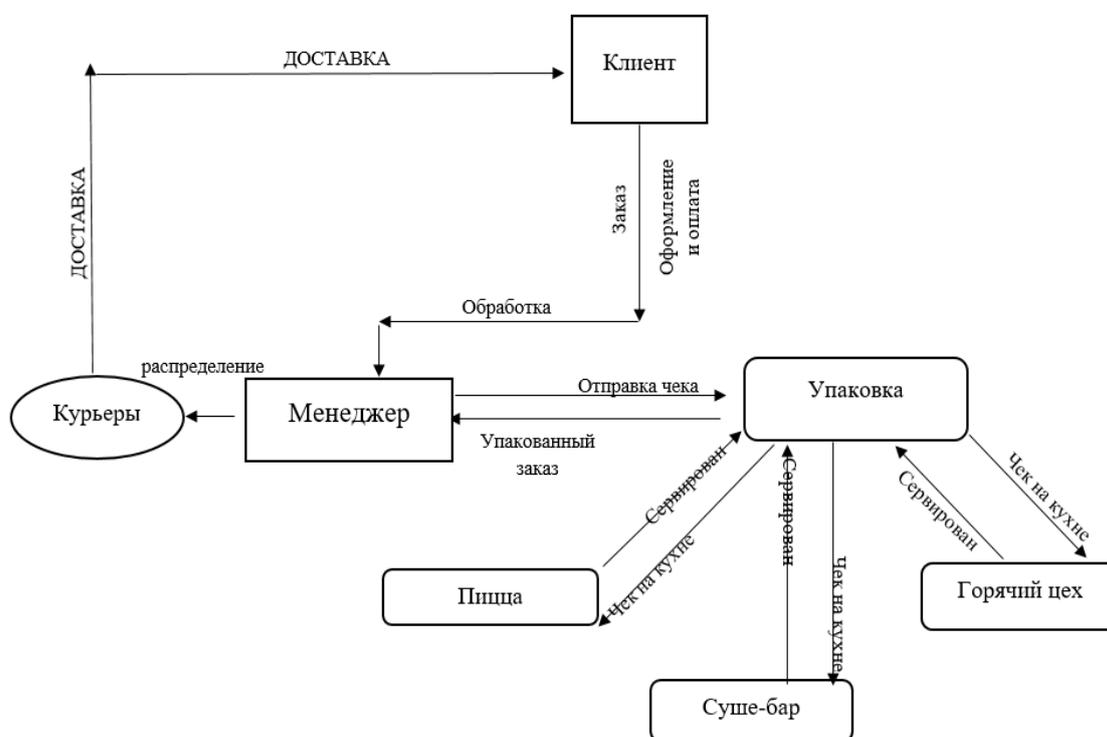


Рисунок 4 – Обработка и завершение заказа ресторана «FARFOR»

Менеджер ресторана отправляет заказ на кухню, на каждой станции установлен планшетный сервис, рисунок 5, через который упаковщик и повара видят какие заказы и к какому времени им нужно приготовить, также на станции упаковка выходят бумажные чеки, которые упаковщик разносит по другим станциям: горячий цех, суши-бар и пицца.

Когда одна из станций приготовила заказ, то повар отмечает в планшетном сервисе – «готово», а затем отправляет уже готовый заказ на станцию упаковки. Упаковщик собирает заказ в брендированные пакеты и подписывает на них номер заказа и отмечает у себя в планшетном сервисе – «упакован».

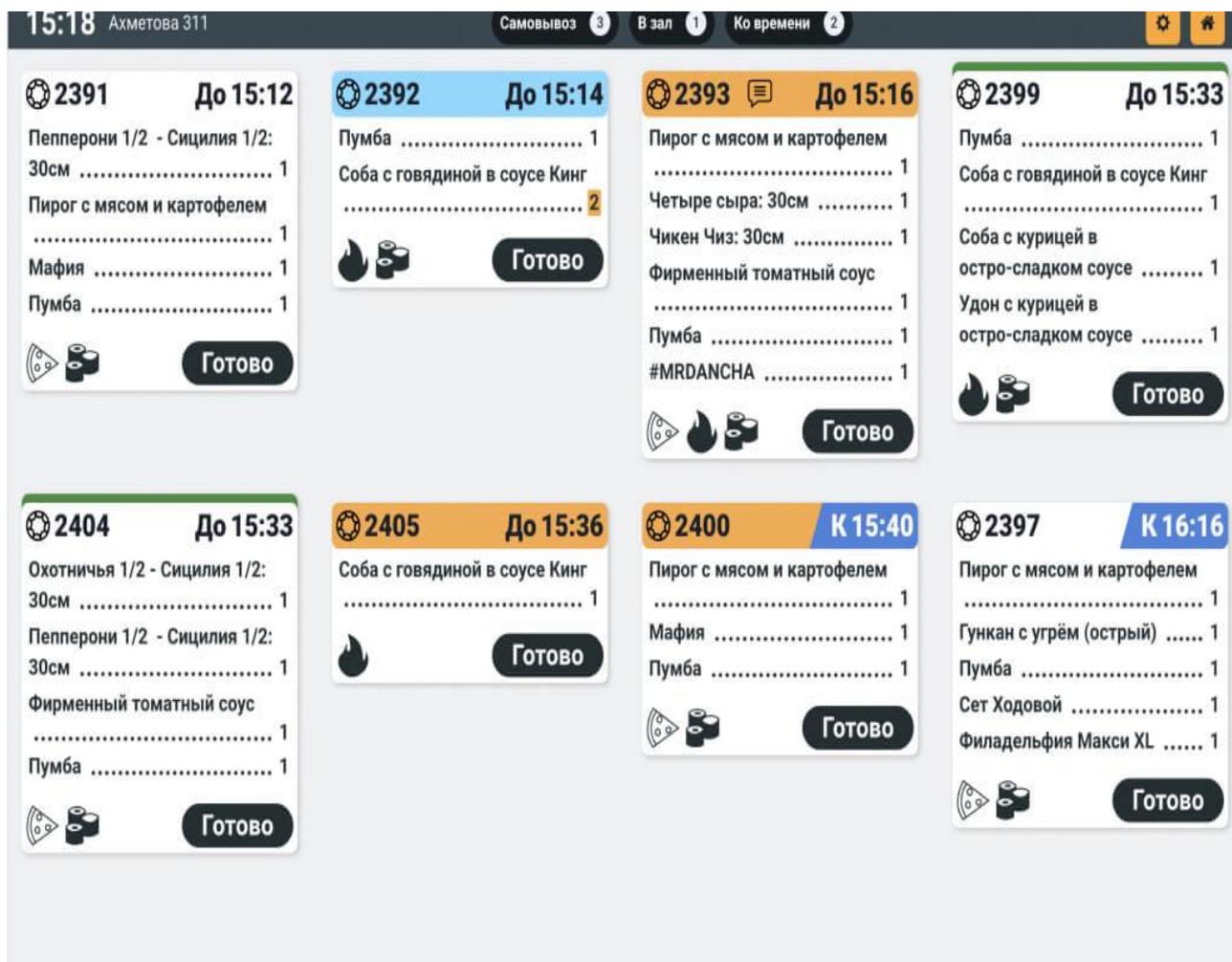


Рисунок 5 – Планшетный сервис «FARFOR»

Правильная упаковка продуктов гарантирует сохранность и безопасность товара во время транспортировки. Упаковщик ресторана отвечают за выбор

оптимальной упаковки, которая предотвратит повреждение продуктов и сохранит их качество [43, с.114].

Затем менеджер ресторана «FARFOR» видит в облачной программе «FARFOR ERP» какие заказы готовы и уже из них составляет рейсы, рисунок 6, для курьеров, занимается планированием и оптимизацией маршрутов доставки, чтобы обеспечить клиентам максимально быструю и эффективную доставку. Для этого в данной программе есть специальный раздел «Логистика», в котором можно наглядно на карте посмотреть где находится данный клиент и есть ли еще адреса, которые можно отправить одним рейсом.

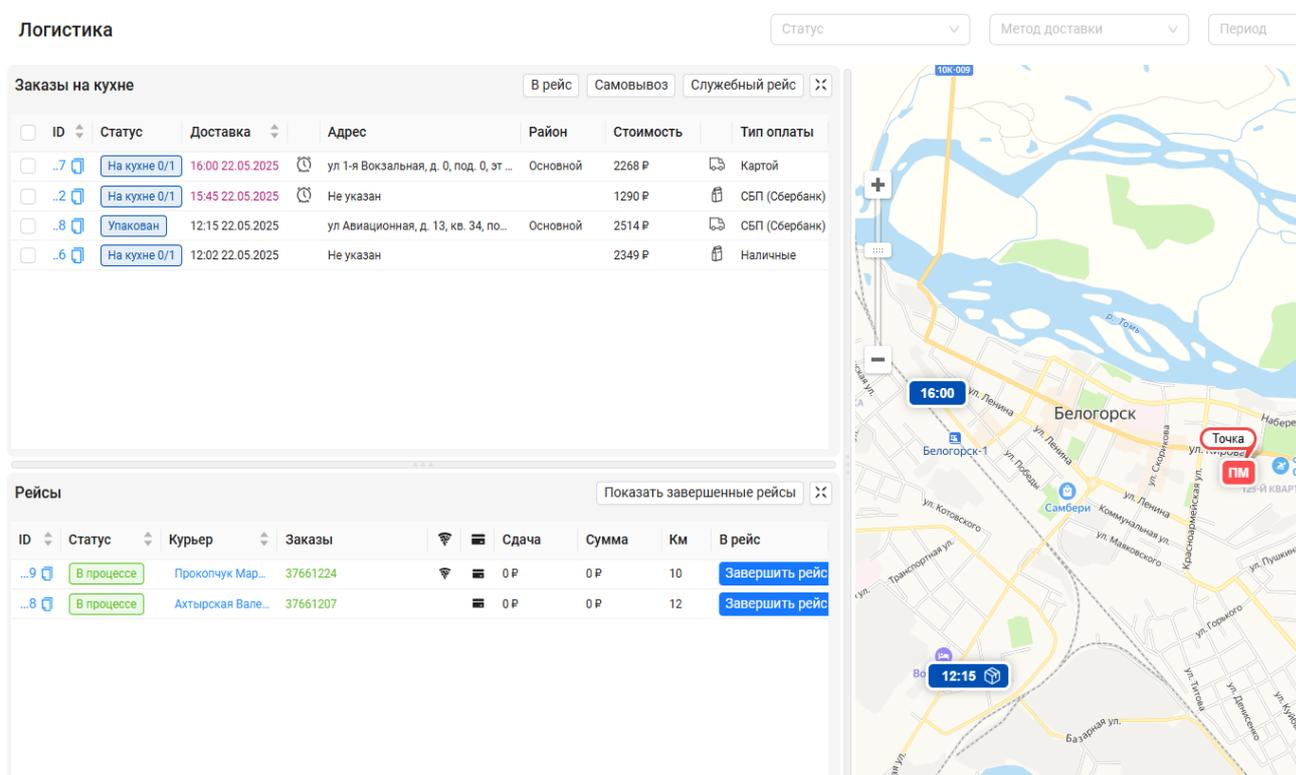


Рисунок 6 – Доставка

Далее, курьер включает программу «Доставлятор», представлен в приложении А, берет готовый заказ, и на своей машине едет на точку, где его ждет клиент. После того как курьер отдал заказ, он отмечает в программе, что заказ «доставлен». И менеджер также в облачной программе видит, где едет курьер и что заказ уже доставлен.

Часто бывает, что кухня загружена на 100 %, и время ожидания доставки увеличивается от 1 часа до 2,5.

Также в праздничные дни люди приходят посидеть в зал, или заказать на самовывоз, а в зале нет печатной версии меню, из-за этого люди уходят.

Исходя из выше представленной схемы можно увидеть, что в ресторане «FARFOR» клиент может оформить заказ через официальный сайт <https://belogorsk.farfor.ru/>, мобильное приложение, оператора call-центра, а также непосредственно через менеджера ресторана.

Также в ресторане работает собственная, автоматизированная ИТ – система, которая состоит из 3 важных программ:

- «FARFOR ERP» – это облачная система, позволяющая автоматизировать работу, контролировать поступающие заказы, работать с бухгалтерией, составлять отчеты.

- Планшетный сервис – это инструмент-помощник для поваров, кухонных работников, курьеров и менеджеров.

- Доставлятор – это приложение для курьера с помощью которого он видит, что, куда и когда нужно доставить. Благодаря этому приложению мы получаем важные данные о доставке каждого конкретного заказа, что помогает оценивать скорость доставки.

Когда клиент оформляет заказ через приложение, то он должен указать один из способов оплаты: наличными, картой, онлайн. После того, как клиент сделал свой заказ, он попадает на монитор менеджера через программу «FARFOR ERP», которое представлено на рисунке 7.

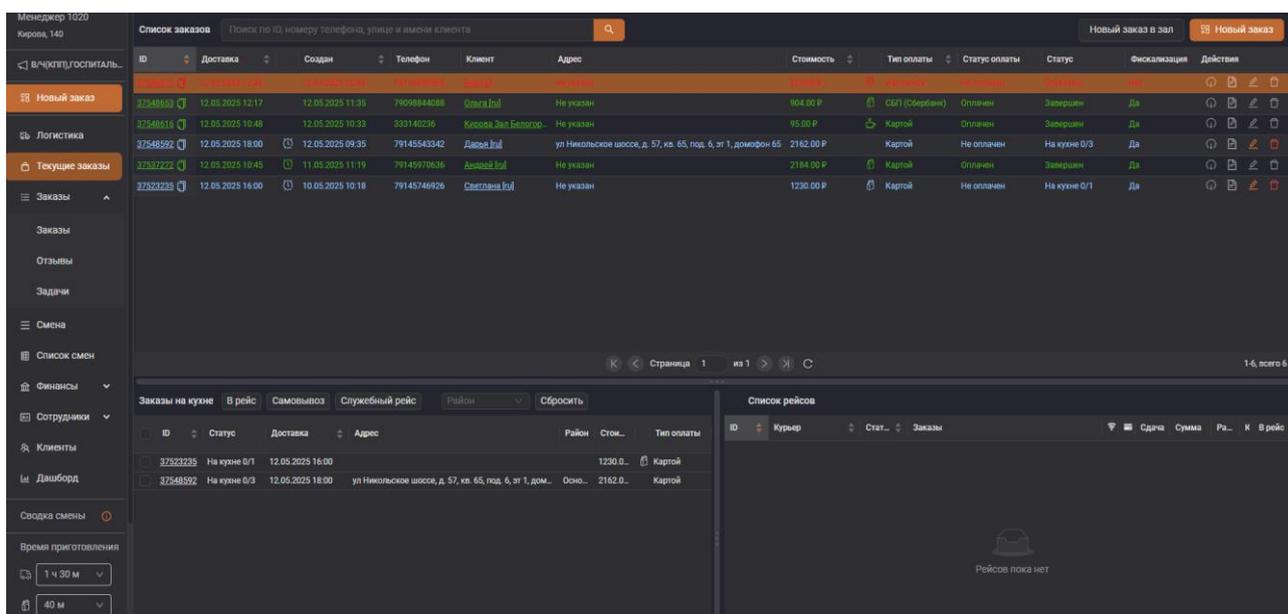


Рисунок 7 – FARFOR ERP

Далее, проведем анализ логистической деятельности ресторана «FARFOR», с помощью показателей по доставке, представленных в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ логистических показателей ресторана «FARFOR»

Показатели по доставке	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Абсолютное отклонение, руб.		Относительное отклонение, %	
Стоимость доставки одного заказа	159,89	169,89	179,89	10,00	10,00	6,25	5,89
Стоимость одного рейса	153,41	253,41	353,41	100,00	100,00	65,18	39,46
Стоимость 1-го КМ	2,37	3,37	5,37	1,00	2,00	42,20	59,41
Оборот на одного курьера	20003,85	40003,85	60003,85	20000,00	20000,00	99,98	50,00
Кол-во рейсов	1245,00	2245,00	3245,00	1000,00	1000,00	80,32	44,54
Общий километраж	153700,00	200700,00	213700,00	47000,00	13000,00	30,58	6,48
Кол-во курьеров	2,00	3,00	4,00	1,00	1,00	50,00	33,33
Кол-во заказов в одном рейсе	1,96	2,96	3,96	1,00	1,00	50,90	133,73
Километраж одного рейса	55,86	65,86	75,86	10,00	10,00	17,90	15,18
Километраж одного заказа	25,52	30,52	33,52	5,00	3,00	19,59	9,83
Общие							
Оборот на	50432,25	55432,25	57432,25	5000,00	2000,00	9,91	3,61

1м2							
Выдано бонусов	1100178,0 0	1103178	1105178,0 0	3000,00	2000,00	0,27	0,18
Потрачено бонусов	754864,00	760864,0 0	764864,00	6000,00	4000,00	0,79	0,53

Таким образом, исходя из выше представленной таблицы, можно сделать вывод, что стоимость доставки одного заказа в 2025 году выросла на 6 %, стоимость одного рейса в отчетном году также увеличилась на 39 %, количество курьеров в 2025 году увеличилось на 1 человека, всего курьеров на данный момент 4 человека, а именно в каждой смене, работают по 2 курьера, также можно увидеть, что оборот увеличился на 4 %. Стоимость заказов увеличилась, отсюда и то, что стали больше оплачивать заказов, с помощью бонусов.

Также, рассмотрим нагрузку по часам в ресторане «FARFOR» в 2025 г., представленную в таблице 13.

Таблица 13 – Нагрузка по часам ресторана «FARFOR»

Время	Заказы	Оборот	Средний чек
10:00 - 10:59	58	76096	1312,00
11:00 - 11:59	210	348268	1658,42
12:00 - 12:59	419	713940	1703,91
13:00 - 13:59	443	768569	1734,92
14:00 - 14:59	495	843813	1704,67
15:00 - 15:59	590	998348	1692,12
16:00 - 16:59	648	1084326	1673,34
17:00 - 17:59	895	1509998	1687,15
18:00 - 18:59	1087	1909196	1756,39
19:00 - 19:59	1151	1973942	1714,98
20:00 - 20:59	1032	1799208	1743,42
21:00 - 21:59	912	1631196	1788,59
22:00 - 22:59	726	1251566	1723,92
23:00 - 23:59	477	784276	1644,18

Таким образом, наибольшее количество заказов можно наблюдать по времени в интервале с 15:00 до 19:00 часов, отсюда видно, как увеличивается оборот до 1973942 руб., и средний чек составляет 1714,98 руб.

Также, рассмотрим показатель в логистике ресторана «FARFOR», как уровень удовлетворенности клиентов по следующим показателям: качеством еды и обслуживания, а также скорость доставки, представленной в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ оценок отзывов клиентов ресторана «FARFOR»

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
Скорость доставки	4,14	6,14	9,14	2	3	48,31	48,86
Качество еды	4,45	6,45	8,45	2	2	44,94	31,01
Оформление заказа	5,02	7,02	9,02	2	2	39,84	28,49
Настроение отзыва:	-	-	-	-	-	-	-
Негативные	134	154	200	20	46	14,93	29,87
Нейтральные	150	155	159	5	4	3,33	2,58
Положительные	500	1000	701	500	-299	100,00	-29,90

Итак, получается, что количество негативных отзывов в 2025 году, увеличилось на 30 %, большинство людей недовольны оформлением заказов и скоростью доставки.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСТОРАНА «FARFOR»

3.1 Обоснование целесообразности совершенствования логистической деятельности ресторана «FARFOR»

Для того, чтобы улучшить логистическую деятельность ресторана необходимо, выявить общие проблемы ресторана «FARFOR»:

- нехватка персонала, в том числе и курьеров;
- заказ приезжает в ненадлежащем виде, перевернутый во время транспортировки;
- при высокой загруженности кухни, повара не успевают выстраивать эффективную и быструю отдачу готовых блюд;
- при высокой загрузке идут большие опоздания по доставке, практически на 2,5 часа;
- нет в зале печатной версии меню, из-за этого люди уходят;
- качество риса в составе роллов плохое, много людей жалуется;

– халатность сотрудников, неправильная логистика отдачи блюд, приводит к негативным отзывам, которые представлены на рисунке 8, соответственно рейтинг ресторана падает.

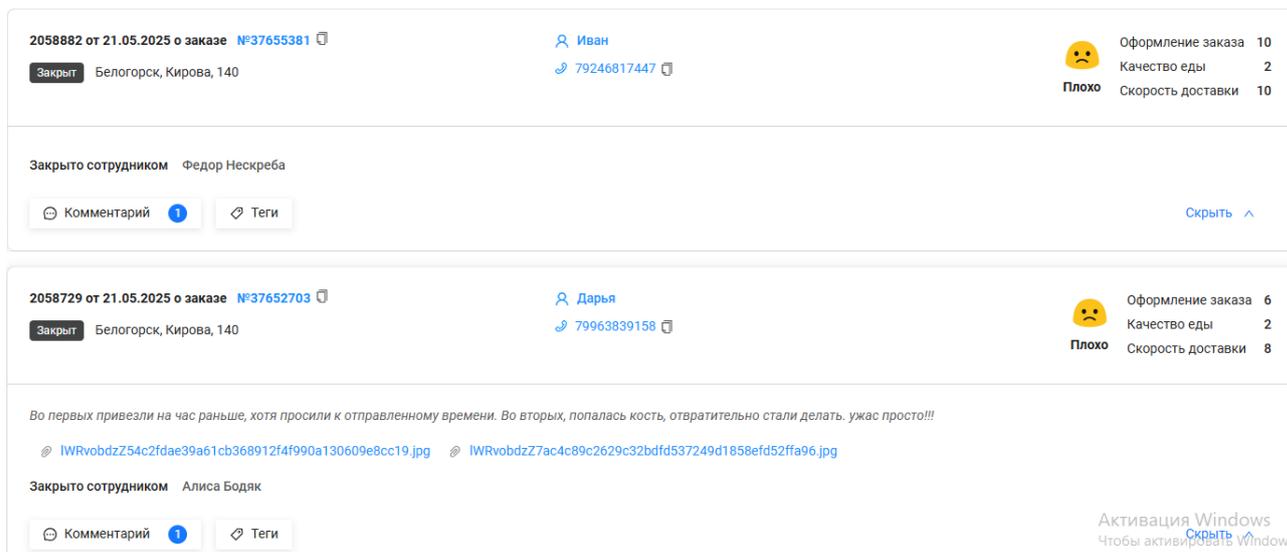


Рисунок 8 – Отзывы клиентов ресторана «FARFOR»

Поэтому, предложим следующие варианты решения данных проблем.

Для того чтобы, улучшить логистику ресторана необходимо предпринять следующие шаги:

Первым шагом к оптимизации доставки является правильное распределение и упаковка товаров на складе. Нужно учитывать характеристики каждого товара, такие как форма, размеры и вес, чтобы наиболее эффективно использовать пространство и предотвратить их повреждение в процессе транспортировки.

Для успешной доставки важна продуманная система маршрутизации и правильный выбор транспорта. Оптимизация маршрута помогает сократить время доставки и снизить топливные расходы. При выборе транспортного средства следует учитывать объем и вес груза, особенности дорог и погодные условия. Также необходимо иметь резервные транспортные средства, чтобы минимизировать сбои и задержки в случае поломок или других непредвиденных ситуаций.

Заключительным этапом улучшения процесса доставки является инвентаризация. Она помогает точно установить количество и состав товаров на момент доставки, что уменьшает риск потерь и ошибок в учете.

Специальные программы помогают определить наилучший маршрут, принимая во внимание расположение точек доставки и текущую дорожную ситуацию, что способствует уменьшению времени в пути и повышению эффективности доставки.

Для успешной доставки важно гарантировать стабильные, своевременные и качественные поставки необходимых товаров.

Для эффективного использования ресурсов доставки нужна хорошо организованная система распределения. Она должна обеспечивать рациональное назначение заказов конкретным водителям и автомобилям в зависимости от их местоположения и грузоподъемности. Это поможет снизить затраты на доставку и увеличить скорость её выполнения.

Для того, чтобы люди не уходили из зала то, необходимо установить кассу самообслуживания, планшетные сервисы и экраны, с помощью которых клиенты смогут отследить в каком статусе находятся их заказы.

Эффективные закупки являются основным фактором для обеспечения постоянного поступления нужных ингредиентов. Ресторану «FARFOR» необходимо наладить надежные отношения с поставщиками и следить за рыночными трендами, чтобы выбирать товары с лучшим соотношением цены и качества. В дополнение, качественная упаковка ингредиентов помогает сохранить их свежесть и качество во время транспортировки и хранения.

Также, ресторану необходимо внимательно следить за количеством и качеством товаров на складе, чтобы точно определять, какие ингредиенты нужно заказывать.

Организация продуктов на кухне имеет ключевое значение для повышения эффективности работы. Важно правильно организовать склад и расположить ингредиенты согласно потребностям кухни. Эффективная

инвентаризация позволяет контролировать запасы и предотвращать нехватку или избыток продуктов.

Упаковка играет важную роль в сохранении качества и целостности блюд. Она должна быть достаточно прочной, чтобы защитить их от повреждений во время транспортировки. Идеальная упаковка должна обеспечивать надежную защиту от ударов, вибраций и сжатия. Кроме того, упаковка должна поддерживать нужную температуру блюд. Это крайне важно для горячих блюд, которые должны оставаться горячими во время доставки к клиенту. Для этого хорошо подойдут термоупаковки или контейнеры с подогревом. Холодные блюда, в свою очередь, требуют упаковки, способной сохранить их свежесть и предотвратить проникновение запахов.

Для того, чтобы решить проблему потерь и порчи блюд при доставке необходимо правильно выбрать транспорт. Автомобили должны быть должным образом оснащены для обеспечения безопасности блюд. Важно использовать специальные контейнеры и упаковку для разных типов продуктов. Это поможет сохранить качество пищи и избежать потенциальных потерь.

Еще одним ключевым моментом являются закупки и управление запасами. Система заказов и закупок должна быть устроена так, чтобы снизить риск как дефицита товаров, так и их избытка. Важно регулярно проводить инвентаризацию и учитывать сроки годности продукции. Также необходимо оптимально распределить товары на складе для повышения удобства и эффективности доставки.

Также необходимо внедрить эффективную систему маршрутизации доставки. Она обеспечит оптимизацию маршрутов и выбор самых коротких траекторий, что позволит сократить время перевозки и уменьшить риски повреждения или порчи блюд. Кроме того, такая система поможет снизить затраты на доставку и уменьшить выбросы загрязняющих веществ от транспортных средств в окружающую среду.

Важно регулярно оценивать и контролировать качество доставки блюд. Это даст возможность быстро реагировать на возникающие проблемы и

принимать необходимые меры. Частые проверки помогут обнаружить уязвимые места в системе доставки и уменьшить риски порчи продуктов.

В ресторане «FARFOR», в приложении возможно оценить по 10-бальной шкале: скорость доставки, качество еды и оформление заказа. Много негативных отзывов оставляют по поводу скорости доставки готовых заказов, что является проблемой, которую можно решить с помощью эффективной маршрутизации. Для сокращения времени доставки важно оптимизировать маршруты транспорта. Применение специализированных программных решений позволяет автоматически создавать наилучшие маршруты, принимая во внимание актуальные дорожные условия. Важно принимать во внимание пробки, плотность движения, наличие дорожных работ и другие факторы, которые могут сказаться на времени доставки.

Чтобы повысить эффективность работы курьеров в данной области, можно внедрить систему премий за отсутствие нарушений и соблюдение сроков доставки. Кроме того, стоит рассмотреть возможность введения бонусов за выполнение дополнительных задач, связанных с транспортировкой и доставкой товаров.

Упаковка товаров имеет значительное значение для ускорения доставки. Она должна быть прочной и качественной, чтобы предотвратить повреждения товаров в процессе транспортировки. Применение специализированных упаковочных материалов и техник способствует более быстрому процессу упаковки и облегчает работу курьеров. То есть, продукты должны быть упакованы так, чтобы свести к минимуму риск повреждений.

После учета и распределения товаров на складе, упаковщик занимается упаковкой готовой продукции. Надежная упаковка помогает сократить количество необходимого транспорта, а грамотно спланированные маршруты позволяют уменьшить время доставки и транспортные расходы. Для того чтобы мотивировать работников необходимо работать более продуктивно в этих

аспектах, можно ввести систему премий за оптимальную упаковку и маршрутизацию товаров.

Таким образом, разработка системы мотивации для персонала ресторана «FARFOR» значительно увеличит производительность труда и улучшит процесс доставки продуктов клиентам. Совмещение системы премий и наград станет хорошим стимулом для сотрудников, чтобы они работали более эффективно в различных областях логистики, включая инвентаризацию, распределение, упаковку, маршрутизацию и доставку.

Итак, для успешной доставки блюд в ресторане важно учесть различные факторы, связанные с уменьшением потерь и порчи продукции. Корректный выбор транспортного средства, управление запасами, эффективная маршрутизация и контроль качества помогут повысить эффективность и оптимизировать процесс доставки.

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ресторана «FARFOR»

Далее, рассмотрим направления по улучшению логистической деятельности ресторана:

- установить кассу самообслуживания, планшетные сервисы и экраны в зале, с помощью которых клиенты смогут отследить в каком статусе находятся их заказы;
- сменить поставщика риса;
- провести оптимизацию маршрутов доставки готовых заказов.

Кассу самообслуживания и кухонные дисплеи необходимо установить, для того чтобы, люди придя в зал могли быстро и качественно оформить свой заказ, а его статус можно будет увидеть на экранах кухонных дисплеев.

Именно, кассу самообслуживания, представленную в приложении Б, в ресторане можно считать инновацией в логистике, так как она позволяет автоматизировать процессы и повысить эффективность работы заведения.

Киоск самообслуживания, или КСО, представляет собой устройство, позволяющее клиентам самостоятельно выбирать, заказывать и оплачивать еду.

По принципу работы он напоминает процесс онлайн-заказа с доставкой, но в данном случае посетитель находится в заведении и оформляет заказ не со своего телефона, а с установленного в ресторане общего устройства.

Киоски обычно включают процессор, сенсорный экран, встроенный принтер для чеков и сканер для считывания штрих-кодов, бонусных карт и QR-кодов. Для повышения автономности киосков устанавливаются также банковские терминалы и даже онлайн-кассы.

Рассмотрим преимущества кассы:

- ускорение обслуживания: клиенты сами выбирают блюда, оформляют и оплачивают заказы, что уменьшает время ожидания и делает процесс более быстрым;

- снижение вероятности ошибок: система автоматически рассчитывает общую стоимость заказа, что минимизирует шансы на недоразумения и ошибки в счёте;

- сокращение затрат на персонал: установка касс самообслуживания позволяет уменьшить количество работников, вовлечённых в приём заказов и обслуживание гостей;

- удобство для клиентов: они могут самостоятельно выбирать блюда, добавлять ингредиенты или специи, а также оплачивать заказ наиболее удобным способом.

Рассмотрим характеристику кассы самообслуживания, представленную в таблице 15.

Таблица 15 – Характеристика кассы самообслуживания

Поставщик	Компания Smartix, Россия, г. Барнаул, ул. Малахова 146 В, 2 этаж
Стоимость кассы	165 000 руб.
Затраты на установку	135 000 руб.
Модель	Компактная флагманская (Q-20)
Размер экрана (диагональ)	21,5" (55 см)

Разрешение экрана	1920×1080
Процессор	Celeron® / Core™ i3 / AMD Ryzen™
Оперативная память	DDR4 4 Гб / DDR4 8 Гб
Жесткий диск	SSD 120 Гб
Подключение к сети	Ethernet (опционально Wi-Fi)
Материал корпуса	конструкционная сталь, толщина 2-3 мм
Габаритные размеры	875 мм x 371 мм x 160 мм
Вес	35 кг
Цвет корпуса	любой по каталогу RAL Classic

Компактный киоск самообслуживания Q-20 с экраном 22" подойдет для ресторана, где размеры флагманской модели терминала Q-60 слишком велики. Небольшой вес устройства позволяет смонтировать его даже на тонких стенах из гипсокартона и аналогичного материала, не выдерживающего существенную нагрузку.

Касса способствует увеличению среднего чека благодаря сезонным новинкам, комбонаборам, комплексным обедам, а также разнообразным порциям, топингам, соусам, добавкам и специальным предложениям, которые стимулируют дополнительные продажи. Киоск самообслуживания в ресторане эффективно поддерживает все эти акции. Он напомнит гостям о возможностях, таких как чизкейк к чаю, ванильный сироп к кофе или фирменный соус к картофелю. Кроме того, привлекательные фотографии помогут увеличить продажи. Рекламирывать выгодные позиции проще, особенно когда киоск не используется, позволяя привлечь внимание гостей.

Кроме того, облачная платформа, поддерживающая кассу самообслуживания, предоставляет ресторанам возможность собирать информацию о привычках и предпочтениях клиентов. Это позволяет

своевременно обновлять меню, добавляя популярные блюда и убирая те, которые не имеют спроса.

Рассмотрим пример кассы самообслуживания, которую необходимо будет приобрести в ресторан «FARFOR» – это касса для общепита с витриной.

Изучим ее преимущества:

- настраиваемая витрина меню с возможностью группировки позиций;
- выбор места: в зале, для выноса или доставка на адрес;
- поддержка модификаторов и добавок к блюдам, напиткам и другим товарам;
- корзина товаров с функцией редактирования заказа в реальном времени;
- интеграция с iiko и поддержка других учетных систем по запросу;
- индивидуальная стилизация и брендинг интерфейса;
- оплата заказа безналичным расчетом.

iiko – это программа для автоматизации ресторанов, позволяющая эффективно управлять всеми процессами заведения, начиная от бронирования столиков и заканчивая учётом финансов и контролем работы персонала.

Далее, следует отметить, что ИП Усик М.Б. сотрудничает со следующими поставщиками по доставке и продаже японских продуктов для японских ресторанов:

- «Восток-Запад»;
- «Арсана»;
- ИП Мартынов (занимается продажей риса).

Исходя из выше представленной таблицы по рейтингу контрагентов, в которых ИП Мартынов по надежности получил 72 %, и считается не надежным, так как качество риса у него, после проверки в производстве ухудшилось. А контрагент «Восток-Запад» считается надежным и проверенным на 100 %.

Так что, в качестве направлений совершенствования логистической деятельности в области закупок в ресторане «FARFOR» предлагается заменить поставщика ИП Мартынов на «Восток-Запад», так как большинство японских продуктов ресторан закупает у данного поставщика, который предлагает скидку, так как ресторан берет большими партиями, и цена риса, шлифованного по 20 кг ГОСТ №7 Тамаки будет стоить 2600 руб., а у ИП Мартынов цена риса шлифованного составляла 3100 руб.

Предложенное мероприятие позволит:

- сократить время поставок;
- улучшить согласованность;
- снизить издержки;
- повысить надежность снабжения;
- оптимизировать систему закупочной деятельности.

Далее необходимо провести оптимизацию маршрутов доставки готовых заказов.

Предложенное мероприятие позволит:

- сократить время доставки;
- расходы на топливо;
- повысить скорость доставки;
- минимизировать возможность повреждений;
- повысить удовлетворенность клиентов;
- улучшить конкурентоспособность ресторана «FARFOR».

Сократить время доставки, а также расходы на топливо, возможно за счет составления оптимальных маршрутов, представленных в программе «FARFOR ERP», в разделе – список рейсов, представленных на рисунке 9.

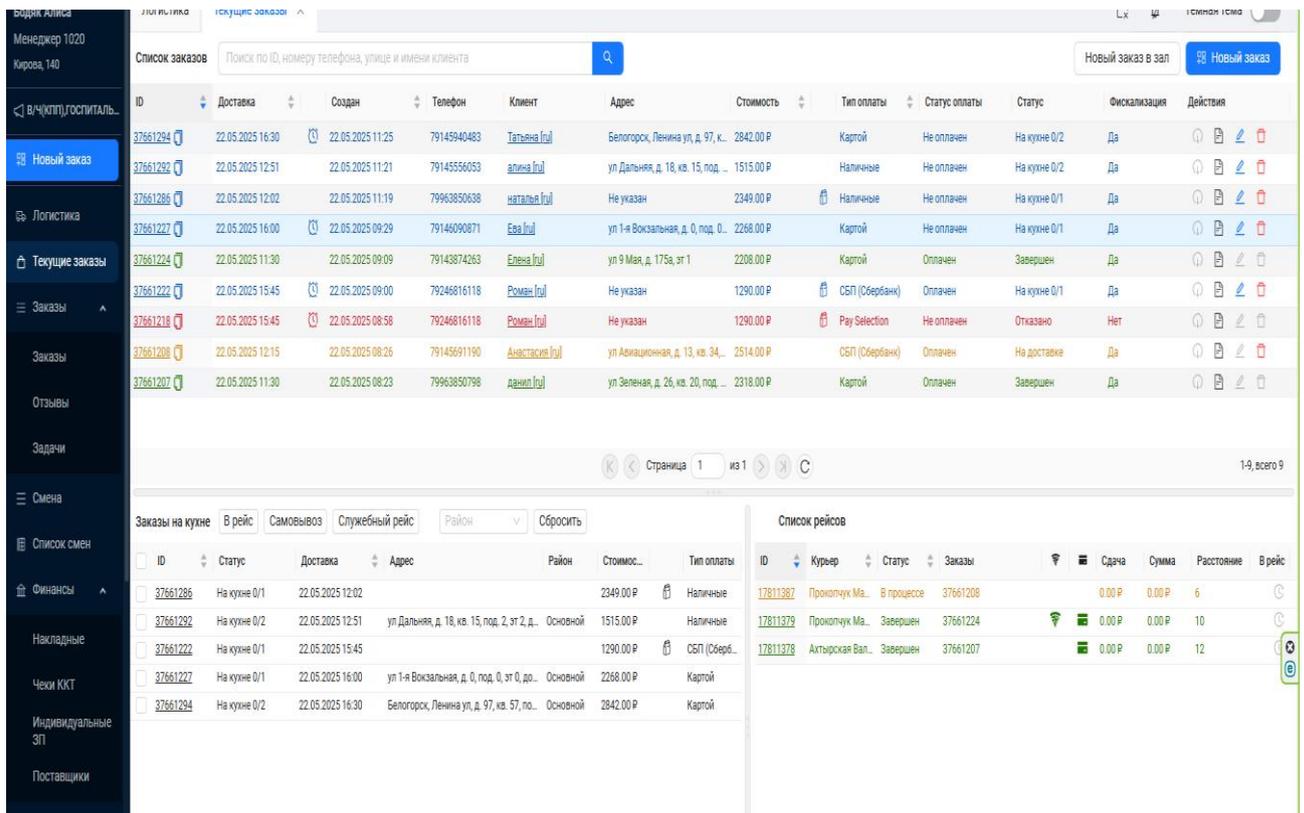


Рисунок 9 – Список рейсов программа «FARFOR ERP»

Повысить скорость доставки возможно за счет отслеживания ситуаций на дороге, что можно отследить на карте в разделе – логистика программы «FARFOR ERP», представленной на рисунке 10, а также возможно премировать курьеров, тогда у них будет больше мотивации работать быстро и эффективно, и за счет этого минимизировать возможность повреждений.

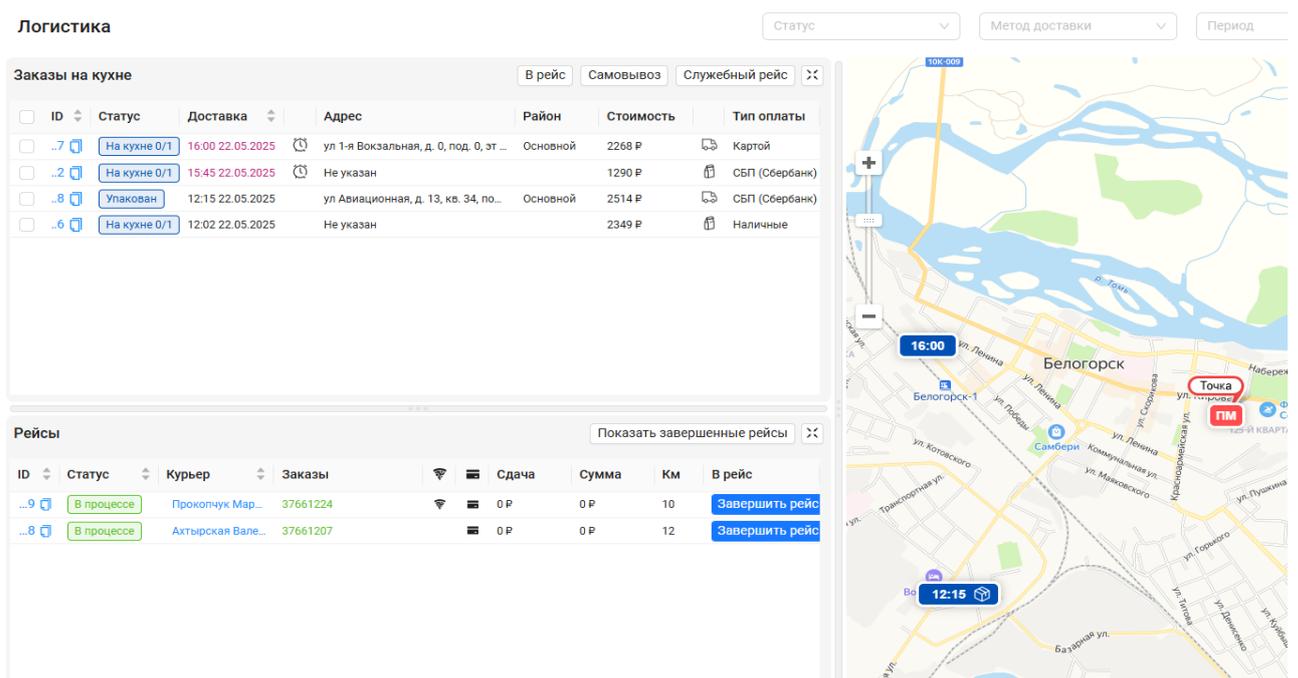


Рисунок 10 – Карта в разделе – логистика программы «FARFOR ERP»

А повысить удовлетворенность клиентов и улучшить конкурентоспособность ресторана «FARFOR» возможно за счет быстрой и качественной доставки готовых заказов, то есть в нужное время и место. Отследить это возможно также, с помощью автоматизированной программы «FARFOR ERP», в разделе – отзывы, представленной на рисунке 11.



Рисунок 11 – Отзывы в программе «FARFOR ERP»

Далее, рассмотрим план разработанных мероприятий в ресторане «FARFOR», который представлен в таблице 16.

Таблица 16 – План разработанных мероприятий ресторана «FARFOR»

Название мероприятия	Сроки реализации	Ответственные лица	Ресурсы на реализацию (затраты, тыс. руб.)
1. Смена поставщика риса	20.06.2025- 20.07.2025 г.	Шеф-повар ресторана	181
2. Провести оптимизацию маршрутов доставки готовых заказов	20.07.2025- 27.07.2025 г.	Руководитель ресторана	100
3. Установить кассу самообслуживания, планшетные сервисы и экраны в	27.07.2025- 27.08.2025 г.	Руководитель ресторана	300

зале			
------	--	--	--

Таким образом, будем производить смену поставщика ИП Мартынов на «Восток-Запад», который находится в городе Новосибирск, срок реализации в течении месяца 2025 года, ответственным по замене поставщика будет шеф-повар ресторана «FARFOR», затраты составят 181 тыс. руб. Для того, чтобы провести оптимизацию маршрутов по доставке, необходимо отправить менеджера ресторана «FARFOR» на обучение по работе с программой «FARFOR ERP», всего на 7 дней, при этом затраты составят 100 тыс. руб., ответственным за переобучение менеджера будет руководитель ресторана.

Также, необходимо установить кассу самообслуживания, планшетные сервисы и экраны в зале за 1 месяц по времени, ответственным будет руководитель ресторана «FARFOR» всего за 300 тыс. руб., из собственного капитала, так как доходы ресторана в 1 месяц составляют около 5 млн. руб.

Переход от ручных методов к автоматизированным системам увеличивает точность предоставляемой информации. Это, в свою очередь, уменьшает количество случаев нехватки товаров и снижает расходы на ускорение выполнения заказов.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ресторана «FARFOR»

Предложенные мероприятия по оптимизации закупочной деятельности в ресторане «FARFOR» представляет собой управленческую эффективность. Экономический эффект, направленный на замену поставщика риса, выразится в сокращении издержек обращения, в связи со снижением закупочной стоимости риса.

А экономическая эффективность выше предложенных мероприятий выразится за счет увеличения потребительского спроса, что станет возможным за счет установки кассы самообслуживания и оптимизации доставки готовых заказов до клиентов. Так, предложенное мероприятие отразится на экономических показателях деятельности ИП Усик М.Б. и позволит увеличить

уровень конкурентоспособности, за счет большего охвата рынка города Белогорска.

А управленческая эффективность предложенного мероприятия в увеличении скорости доставки заказов заключается в мотивации курьеров ресторана «FARFOR» и правильной организации маршрутов в программе.

Так, в таблице 17 представлены показатели экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий.

Таблица 17 – Сравнительный анализ показателей деятельности до и после внедрения предлагаемых мероприятий 2024-2025 гг.

Показатели	Абсолютные значения, тыс. руб.		Изменения показателей		Описание
	2024 г.	2025 г.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Относительное отклонение, %	
1	2	3	4	5	6

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6
Всего, расходы	196,8	181,22	-15,58	-7,92	Общая величина расходов представлена суммой расходов на закупку риса и транспортных расходов

В том числе, закупочная стоимость риса	164	139,4	-24,6	-15,00	Снижение закупочной стоимости произойдет, в связи с тем, что цена на рис у поставщика «Восток-Запад» ниже чем у поставщика ИП Мартынов
Закупочная стоимость дополнительного объема риса	-	41,82	41,82	-100,00	После смены поставщика ожидается рост потребительского спроса от текущего уровня
Транспортные расходы	32,8	-	-32,8	-100,00	Снижение транспортных расходов произойдет благодаря сокращению расстояния между местом нахождения ИП Усик М.Б. и поставщиком

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6
Доходы за счет реализации блюд из риса	258	285,09	27,09	10,50	Торговая наценка на блюда из риса

Экономический эффект	61,2	145,69	84,49	138,06	Разница между доходами и расходами
----------------------	------	--------	-------	--------	------------------------------------

Итак, снижение расходов на закупку и доставку риса ИП Усик М.Б. составит на 15,58 тыс. руб., а именно на 7,92 %, за счет снижения закупочной стоимости на 24,6 тыс. руб., 15 %, а также снижение транспортных расходов на 32,8 тыс. руб. При этом предлагается увеличение издержек обращения при приобретении дополнительного объема риса на 30 % от текущего, то есть 41,82 тыс. руб.

Увеличение доходов ИП Усик М.Б. после реализации мероприятия состоит за счет роста потребительского спроса на блюда из риса, в связи со снижением продажной стоимости на 30 %, в относительном выражении показателя составляет 27,09 %. При этом торговая наценка на рис не изменится и составит 57,32 %. Экономический эффект о реализации предложенного мероприятия составит 84,49 тыс. руб., что на 138,06 % больше чем в 2024 году.

Также, следует выделить, то что помимо экономической эффективности смена поставщика риса в ресторане «FARFOR» позволит оптимизировать систему транспортной логистики, что проявляется в управленческой эффективности. Относительно, предложенного мероприятия по установке кассы самообслуживания, планшетов и экранов в зал, которые увеличат продажи и сократят потребности в персонале, а именно убрать одного менеджера. То есть, возможность автоматизации позволит оптимизировать ассортимент в меню ресторана, что приведет к росту потребительского спроса на продукцию ИП Усик М.Б. на 5 %.

В таблице 18 представлен расчет экономической эффективности реализации предложенного мероприятия у ИП Усик М.Б.

Таблица 18 – Расчет экономической эффективности реализации предложенного мероприятия у ИП Усик М.Б.

Показатели	Значение показателей, тыс.руб.	Описание
------------	--------------------------------	----------

Доходы	29726	Сокращение расходов на оплату зарплату второго менеджера
Расходы	300	Приобретение кассы самообслуживания, планшетов и экранов в зал ресторана «FARFOR»
Экономический эффект	29426	Экономическая эффективность определена как разность между доходами и расходами от реализации мероприятий

Таким образом, экономический эффект от установки кассы самообслуживания, планшетов и экранов в зал в ресторане «FARFOR» составит 29126 тыс. руб. Помимо экономического эффекта, предложенное мероприятие имеет управленческую эффективность, которая состоит в совершенствовании процессов коммерческой деятельности ресторана.

Затем, проведем сравнительный анализ показателей логистической деятельности до и после внедрения предлагаемых мероприятий, в таблице 19.

Автоматизация процессов получения и обработки информации позволяет стандартизировать аппаратные и программные средства для решения коммерческих задач ресторана, а также централизовать сбор и обработку данных.

Необходимо вести учет и контроль за расходами по всему ресторану.

Таблица 19 – Сравнительный анализ показателей логистической деятельности до и после внедрения предлагаемых мероприятий 2024-2025 гг.

Показатели	Абсолютные значения,		Абсолютное отклонение,	Описание
	2024 г.	2025 г.		
Время	1 час	40 мин.	20 мин.	За счет оптимизации маршрута

доставки заказа, ч.				
Стоимость одного рейса, руб.	255	353	98	Зависит от протяженности маршрута
Количество отрицательных отзывов по доставке, чел.	194	100	94	Произошло снижение отрицательных отзывов за счет оптимизации доставки

Улучшение процесса информационной поддержки коммерческой деятельности ресторана ИП Усик М.Б. повысит уровень аналитической работы участников рынка. Например, вся необходимая информация о рейсах также представлена в автоматизированной программе «FARFOR ERP», на рисунке 12.

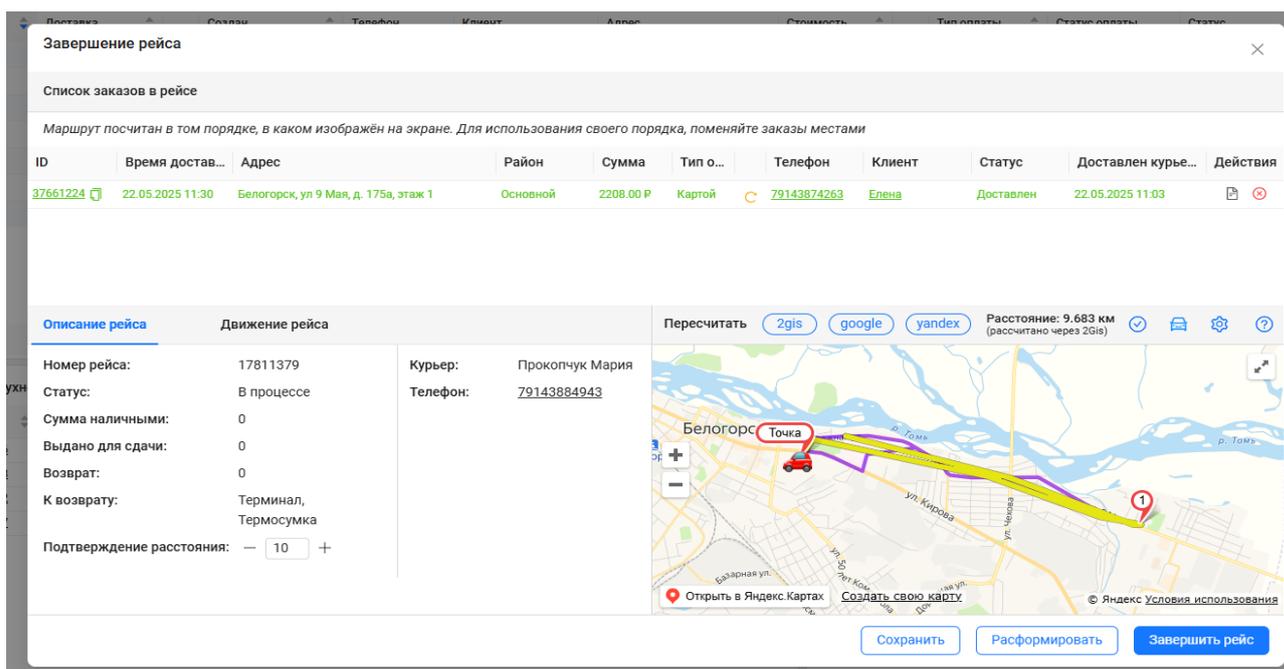


Рисунок 12 – Рейсы в программе «FARFOR ERP»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность в совершенствовании логистической деятельности обуславливается тем, что логистика играет ключевую роль в ресторанном бизнесе, обеспечивая эффективное функционирование и оптимизацию

различных процессов. Она охватывает такие аспекты, как транспортировка, управление запасами, упаковка, доставка, маршрутизация и закупка товаров.

Ресторан «FARFOR» был открыт 28 сентября 2019 года.

Название юридического лица: ИП Усик Марина Борисовна.

В ресторане «Фарфор» ответственным по заявке на продукты и необходимые товары для производства является шеф повар, он считает остатки на сухом складе, а также в холодильном и морозильном, составляет заявку каждую неделю воскресенья, затем отправляет руководителю ресторана.

Поставщики ресторана «FARFOR»:

- «Восток-Запад», «Арсана» – занимаются продажей и доставкой японских продуктов для кафе и ресторанов;
- «Доступная Азия», «ИП Нам» – продажа и доставка фруктов и овощей.

Таким образом, наибольшую долю контрагентов занимают благонадежные поставщики, что свидетельствует об эффективной системе снабжения в ресторане «FARFOR» ИП Усик М.Б.

Основным конкурентом является кафе японской кухни «Токио».

Также в ресторане работает собственная, автоматизированная IT – система, которая состоит из 3 важных программ:

- «FARFOR ERP» – это облачная система, позволяющая автоматизировать работу, контролировать поступающие заказы, работать с бухгалтерией, составлять отчеты.
- Планшетный сервис – это инструмент-помощник для поваров, кухонных работников, курьеров и менеджеров.
- Доставлятор – это приложение для курьера с помощью которого он видит, что, куда и когда нужно доставить. Благодаря этому приложению мы получаем важные данные о доставке каждого конкретного заказа, что помогает оценивать скорость доставки.

Общие проблемы ресторана «FARFOR»:

- нехватка персонала, в том числе и курьеров;
- при высокой загрузке идут большие опоздания по доставке, практически на 2,5 часа;
- отсутствует в зале печатная версия меню, из-за этого люди уходят;
- качество риса в составе роллов плохое, много людей жалуется;
- халатность сотрудников, неправильная логистика отдачи блюд, приводит к негативным отзывам.

Предложены следующие мероприятия по улучшению логистической деятельности ресторана:

- установка кассы самообслуживания, планшетных сервисов и экранов в зале, с помощью которых клиенты смогут отследить в каком статусе находятся их заказы;
- смена поставщика риса;
- проведение оптимизации маршрутов доставки готовых заказов.

Предложенное мероприятие позволит:

- сократить время доставки;
- повысить скорость доставки;
- повысить удовлетворенность клиентов;
- улучшить конкурентоспособность ресторана «FARFOR».

Таким образом, экономический эффект от установки кассы самообслуживания, планшетов и экранов в зал в ресторане «FARFOR» составит 29126 тыс. руб. Помимо экономического эффекта, предложенное мероприятие имеет управленческую эффективность, которая состоит в совершенствовании процессов коммерческой деятельности ресторана.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Методы оценки эффективности в логистике [Электронный ресурс]. – URL: <https://moluch.ru/archive/146/40919/> (дата обращения: 10.05.2025).

2 Методика оценки [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-logisticheskoy-deyatelnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 12.05.2025).

3 Методы анализа логистической деятельности [Электронный ресурс]. – URL: <https://1economic.ru/lib/119563?ysclid=mb9brembh273287388> (дата обращения: 15.05.2025).

4 Методы анализа логистической деятельности [Электронный ресурс]. – URL: <https://1economic.ru/lib/119563?ysclid=mb9brembh273287388> (дата обращения: 15.05.2025).

5 Оптимизация логистики [Электронный ресурс]. – URL: <https://gt-logistics.ru/blog/optimizaciya-logistiki-prakticheskie-sovety/> (дата обращения: 16.05.2025).

6 Пути совершенствования логистической деятельности [Электронный ресурс]. – URL: <https://vc.ru/id1170901/407440-puti-sovershenstvovaniya-logisticheskoi-sistemy-predpriyatiya> (дата обращения: 20.05.2025).

7 Аникин, Б.А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика / Б.А. Аникин. – М.: Проспект, 2020. – 216 с.

8 Балдин, К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс] //: учеб. / К.В.Балдин, С.Н.Воробьев, Б.В.Уткин. – 7-е изд. – М.: Дашков и К. 2019. – 496 с. (дата обращения: 01.04.2025).

9 Божескова, А.А. Роль системного подхода и ситуационного анализа в процессе принятия управленческих решений [Электронный ресурс] // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – Т.39. (дата обращения: 01.05.2025).

10 Бусов, В.И. Управленческие решения [Электронный ресурс] //: учебник для вузов / В.И. Бусов. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 254 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01436-5. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт (дата обращения: 02.05.2025).

11 Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Колосс. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 640 с.

12 Бейсултанова, Б.Р. Направления повышения эффективности складской деятельности коммерческого предприятия / Б.Р. Бейсултанова, В.В. Нордин // Вопросы экономики и управления. – 2016. – №3.1. – С.61-65.

13 Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений [Электронный ресурс] //: – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2020. – 334 с. (дата обращения: 03.04.2025).

14 Гайденко, А.А. Логистика / А.А. Гайденко. – М.: КноРус, 2017. – 267 с.

15 Галстян, Б.Г. Транспортная логистика, ее сущность и задачи / Б.Г. Галстян // Молодой ученый. – 2018.– №51. – С.224-225.

16 Гельвих, Е.А. Влияние логистических издержек на конкурентоспособность продукции / Е.А. Гельвих // Молодой ученый. – 2019. – №4.– С.223-227

17 Горборуков, В. Транспортная логистика / В. Горборуков. –М.: КПТ,2019. –350 с.

18 Григорьев, М.Н. Логистика / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров. – М.: Феникс, 2018. –320с.

19 Григорьев, М.Н. Комерческая логистика / М.Н. Григорьев. – М.: Юрайт, 2017. –508 с.

20 Губа, К.А. Оптимизация логистических процессов на предприятии / К.А. Губа // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2016. – №1.–С.321-325.

21 Домнышев, А.А. Планирование изменений в логистике предприятия / А.А. Домнышев // Молодой ученый. – 2019. –№3.–С.164-166.

22 Духонин, Е.Ю. Управление эффективного бизнеса / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев. – М.:Альпина бизнес букс, 2015. – 512 с.

23 Дыбская, В.В. Логистика / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев. – М.:Юрайт, 2016. –342 с.

24 Демин, Г.А. Управленческие решения [Электронный ресурс] //: учебное пособие / Г.А. Демин. – Электронные текстовые данные. – Пермь: Вузовское образование, 2020. – 92 с. (дата обращения: 06.04.2025).

25 Зеленова, Е.С. Логистика как фактор повышения конкурентоспособности фирмы / Актуальные вопросы экономики и управления: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2016 г.). – Москва: Буки-Веди, 2016. – С.159-161.

26 Коротков, Э. М. Исследование систем управления [Электронный ресурс] //: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 226 с. (дата обращения: 08.04.2025).

27 Кривякин, К.С. Методика оценки эффективности логистической деятельности предприятия / К.С. Кривякин, Н.Н. Макаров, А.А. Полухина // Экономинфо. – 2018. – Т.15. –№4.–С. 54-59.

28 Кривякин, К.С. Механизм повышения эффективности организации логистической деятельности предприятия / К.С. Кривякин // Организатор производства. – 2018. – Т.26. – №4.–С.77-89.

29 Крылов, И.А. Международная логистика: проблемы, возможности, решения / И.А. Крылов // Молодой ученый. – 2016. –№13.1 – С.60-63

30 Кодин, В. Н. Как работать над управленческим решением [Электронный ресурс] //: Системный подход / В.Н. Кодин, С.В. Литягина. – М.: КноРус, 2020. – 190 с. (дата обращения: 10.05.2025).

31 Кондрашина, О. Н. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] //: учеб. пособие / О. Н. Кондрашина; Акад. труда и соц. отношений. – М.: АТиСО, 2017. – 95 с. (дата обращения: 15.04.2025).

32 Кузнецова, М.Н. Логистические процессы на предприятии: сущность, методика анализа / М.Н.Кузнецова // Логистика. – 2019. –№14. С.44-49.

33 Лазарев, В.А. Международная логистика / В.А. Лазарев, В.И. Воронов. – М.:Кнорус, 2019.–384 с.

34 Майкл, Х. Логистика. Руководство для профессионалов / Х. Майкл. – М.: Бомбора, 2019. – 256 с.

35 Маликов, О.Б. Складская и транспортная логистика в цепях поставок / О.Б. Маликов. – СПб.: питер, 2019. – 400 с.

36 Мельников, В. Логистика / В. Мельников, А.Г. Схирталладзе. – М.: Юрайт, 2017. – 288 с.

37 Мендель, А.В. Модели принятия решений [Электронный ресурс] //: учеб.пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 463с. (дата обращения: 22.04.2025).

38 Методы принятия управленческих решений / Энциклопедия производственного менеджера. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metodyupravlencheskih-reshenij.html> (дата обращения: 21.04.2025).

39 Неруш, Ю.М. Логистика / Ю.М. Неруш, А.Ю. Неруш.– М.:Издательство Юрайт, 2020. – 2020. – 559 с.

40 Осипов, В.А. Проблемы развития логистики в России / В.А. Осипов // Молодой ученый. – 2016. – №13.1. – С.75-77.

41 Орлов, А.И. Теория и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс] / А.И. Орлов. – М.: Интернет-Университет Информационных Технологий, 2020. – 962 с. (дата обращения: 23.05.2025).

42 Полухина, А.А. Факторы повышения эффективности логистической деятельности предприятия / А.А. Полухина // ЭКОНОМИНФО. – 2018. – Т.15. – №3. – С. 38-45.

43 Плетнев, Д.А. Разработка управленческого решения [Электронный ресурс]//: – Челябинск, 2020. – 102 с. (дата обращения: 25.05.2025).

44 Рыбакова, Л.В. Разработка управленческих решений: [Электронный ресурс] //: Учебное пособие. – Благовещенск: Амурский гос.ун-т, 2022. – 185 с. (дата обращения: 26.04.2025).

45 Самохин, С. В. Принятие управленческих решений в условиях кризиса // Проблемы современной экономики: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Казань, август 2019 г.). – Казань: Молодой ученый, 2019. – 120 с.

46 Смирнов, Э.А. Управленческие решения [Электронный ресурс] //: – М.: ИНФРА-М, 2022 – 264 с. (дата обращения: 28.05.2025).

47 Тухканен, Т.Н. Управленческие решения: методы принятия, организация, контроль и эффективность исполнения / Т.Н. Тухканен, С.Н. Угримова. – Ростов н/Д.: ДГТУ, 2020. – 257 с.

48 Урубков, А. Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений / А.Р. Урубков, И.В. Федотов. – М.: Дело АНХ, 2022. – 240 с.

49 Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения [Электронный ресурс] //: Учебник. – М.: ИНФРА–М, 2021. – 465 с. (дата обращения: 30.04.2025).

50 Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 324 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03558-2. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт (дата обращения: 01.05.2025).

51 Шеметов, П.В. Управленческие решения [Электронный ресурс] //: технология, методы и инструменты / П.В. Шеметов [и др.]. – 4-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2021. – 398 с. (дата обращения: 11.04.2025).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Доставлятор

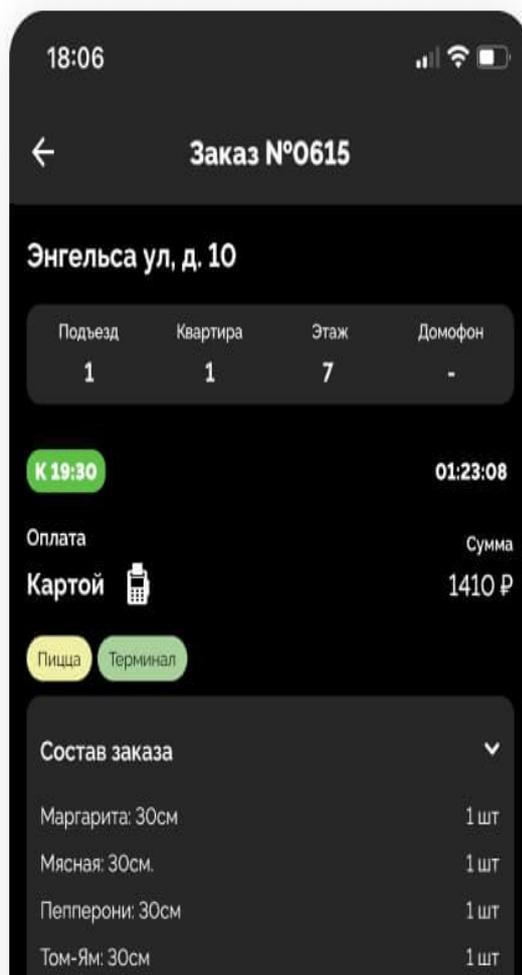


Рисунок А. 1 – Программа ресторана «FARFOR» – Доставлятор

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Касса самообслуживания

ОФОРМИТЬ ЗАКАЗ

	Тройной сыр 259 ₺		1	
	Классический 199 ₺		2	

Добавьте к заказу

			
Кофе латте 400 мл 200 ₺	Добрый кола 1000 мл 120 ₺	Сок Палпи 1000 мл 140 ₺	Лимон-лайм 300 мл 80 ₺

657 ₺
Итого

 Назад в каталог	Оплатить
---	--------------------------

Рисунок Б. 1 – Пример кассы самообслуживания (Q-20)