Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Факультет «Институт экономики, торговли и технологий»
Кафедра «Технология и организация питания»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, ООО Риэлторская компания "Служба недвижимости"
_____/М.В.Михайлюта/
«15» июня 2016г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой «Технология и организация питания»
_____/А. Д. Тошев/
«20» 06 2016г.

Анализ и совершенствование закупочной деятельности

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ-080200.2016.621 ПЗ ВКР

Руководитель работы
доцент, к.э.н.
_____/Д.В.Стукалов/
«15» июня 2016г.

Автор работы
студент группы ЭТТ-563
_____/Е.В.Борисова
«17» июня 2016г

Нормоконтролер
доцент, к.п.н
_____/Е.В. Ярушина
«17» июня 2016

Челябинск 2016 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(национальный исследовательский университет)
Институт экономики, торговли и технологий
Кафедра «Технология и организация питания»

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой «Технология и организация питания»
_____ /А.Д. Тошев/
«20» 06 2016 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ СТУДЕНТА

Борисова Елена Владимировна
(фамилия, имя, отчество)
Группа ЭТТ-563

1.Тема работы Анализ и совершенствование закупочной деятельности
утверждена приказом по университету от «15» 04 2016 г. № 661

Срок сдачи студентом законченной работы «16» июня 2016 г.

2. Исходные данные к работе Теоретические и методологические аспекты совершенствования закупочной дея-ти. Материал полученные в ходе производственной практики.

3. Перечень вопросов, подлежащих разработке Сравнение отечественных и зарубежных подходов к совершенствованию закупочной дея-ти. Обзор рынка ресторанов. Разр-ка рекомендаций по совершенствованию закупочной дея-ти.

4. Перечень приложений, схем, плакатов

5. Календарный график:

Этапы работы	Характер работы	Руководитель (Ф.И.О., уч. степень, звание, должность)	Срок выполнения	Подпись руководителя, д	
				Задание выдал	Задан при
1	Выбор и уточнение темы	Стукалов Д.В	03.06.16 г.		
2	Составление развёрнутого плана	Стукалов Д.В	06.06.16 г. – 07.06.16 г.		
3	Предоставление методологического раздела	Стукалов Д.В.	08.06.16 г. – 09.06.16 г.		
4	Предоставление проектно-аналитического раздела	Стукалов Д.В	10.06.16 г. – 11.06.16 г.		
5	Предоставление экономического раздела	Стукалов Д.В	13.06.16 г. – 14.06.16 г		
6	Предоставление первого варианта	Стукалов Д.В	15.06.16 г.		
7	Предоставление окончательного варианта	Стукалов Д.В	16.06.16 г.		

Руководитель _____ / Стукалов Д.В /
(подпись руководителя) (И.О. Ф.)
«03» июня 2016г.

Задание принял к исполнению _____ / Борисова Е.В /
(подпись студента) (И.О. Ф.)
«03» июня 2016г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 2

1 МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ 5

1.1 Сравнение отечественных и зарубежных подходов к управлению закупочной деятельностью 5

1.2 Особенности закупочной деятельности на предприятиях общественного питания 10

1.3 Организация закупочной деятельности в ресторане 23

Выводы по разделу один 26

2 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСТОРАНЕ (НА ПРИМЕРЕ РЕСТОРАНА «ГАСТРОНОМ № 16») 27

2.1 Характеристика предприятия общественного питания ресторан «Гастроном№16» 27

2.2 Анализ закупочной деятельности ресторана «Гастроном №16» 32

2.3 Обзор рынка ресторанов г. Челябинска 39

2.4 Пути совершенствования закупочной деятельности ресторана «Гастроном №16» 44

2.5 Рекомендации по внедрению 52

Выводы по разделу два 55

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 56

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 60

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики, глобализации рынков, интеграции деятельности участников цепи поставок и растущих требований потребителей все более актуальным становятся требования к конкурентоспособности продукции. Управление закупками вносит существенный вклад в повышение ценности продукции путем предоставления качественных материалов в нужное время в нужном месте в требуемые сроки, обеспечивая высокий уровень сервиса для клиента. Кроме того, сокращение издержек путем оптимизации процессов управления закупками занимает важное место в деятельности организаций.

Особое значение в этих условиях приобретает возрастающая роль процессного подхода к управлению организацией в целом и управлению закупками в частности. Возникает необходимость идентифицировать существующие процессы, анализировать и оценивать эффективность, пересматривать и внедрять новые процессы, а также управлять их взаимодействием для достижения намеченных стратегических целей и задач организации. Данная диссертация позволяет решить ряд поставленных вопросов: она посвящена разработке схемы типового бизнес-процесса по закупке нового продукта на предприятии и решений по совершенствованию процессов закупочной деятельности.

Актуальность исследования. Управление закупками является важной функцией управления организацией, так как вносит существенный вклад в сохранение конкурентоспособности продукции путем предоставления качественных материалов в нужное время в нужном месте в требуемые сроки, обеспечивая высокий уровень сервиса для клиента и сокращая издержки предприятия. Необходимость комплексного подхода к совершенствованию процессов управления закупками ставит задачу разработки новых методов оптимизации закупочной деятельности в рамках цепи поставок, а также эффективному взаимодействию отдела закупок с другими подразделениями предприятия.

Таким образом, недостаточная научная проработанность и растущая практическая значимость совершенствования процессов управления закупками определяют актуальность данного исследования.

Цель исследования: обоснование теоретических основ и разработка рекомендаций по совершенствованию закупочной деятельности ресторана «Гастроном № 16».

Объект исследования – закупочная деятельность ресторана «Гастроном № 16».

Предмет исследования - процессы управления закупочной деятельностью.

В соответствии с выдвинутой целью и предметом исследования предусматривается решение следующих **задач**:

– Изучить методические аспекты управления закупочной деятельности;

– Провести анализ отечественных и зарубежных подходов к управлению закупочной деятельности;

– Изучить особенности закупочной деятельности на предприятиях общественного питания;

– Рассмотреть организацию закупочной деятельности в ресторане;

– Проанализировать закупочную деятельность ресторана «Гастроном №16»;

– Провести обзор рынка ресторанов в г. Челябинске;

– Предложить пути совершенствованию закупочной деятельности ресторана «Гастроном №16»;

– Разработать рекомендации по совершенствованию закупочной деятельности ресторана «Гастроном №16».

Информационной базой для проведения анализа закупочной деятельности ресторана «Гастроном № 16» были использованны внутренние документы организации.

Структура дипломной работы. Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения и приложений. Список литературы включает 51 источников. В

работе приведены 7 таблиц,4 рисунка.

1 МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

1.1 Сравнение отечественных и зарубежных подходов к управлению закупочной деятельностью

Формирование роли и содержания закупочной деятельности на российских и зарубежных предприятиях происходило постепенно с развитием теоретических и практических знаний в управлении фирмы. Знакомясь с терминологией в этой области, необходимо учитывать особенности и традиции, сложившиеся в разных отраслях экономики, а также национальные особенности ведения хозяйства.

В зарубежной практике для определения сферы деятельности по обеспечению фирмы материальными ресурсами или готовой продукцией используют понятия «Purchasing» или «Procurement». Первый термин традиционно переводится, как «закупки», а в отношении второго возможны разночтения – «управление закупками» и «управление снабжением». Среди зарубежных ученых весомый вклад в исследование данной области внесли Бауэрсокс Д.Дж., Джилингем М., Джонсон Дж.Д., Клосс Д.Дж., Кристофер М., Лайсонс К., Линдерс Р.М., Мате Э., Тиксье Д., Уотерс Д., Фирон Х.Е. и другие. Единого мнения по определению каждого из этих терминов не существует, и на практике менеджер по закупкам и менеджер по снабжению могут иметь одинаковый набор функций при различном названии должностей.

Бауэрсокс Д., Клосс Д. в основном используют понятие «Procurement» и включают в него «закупки и организацию внешних поставок материалов, производственных компонентов и/или готовой продукции от поставщика на производственные или сборочные предприятия, склады или розничные магазины». Авторы так же отмечают, что в государственном секторе традиционно применяется термин снабжение. Говоря о планировании и поддержании производственного процесса, этими же авторами используется термин снабжение. Применительно к «Purchasing» авторы ограничиваются только редкими

пояснениями о том, что «в зависимости от ситуации приобретение ресурсов обозначают разными наименованиями. В производственной деятельности такой процесс приобретения обычно называют закупками» [46, с.121]. Д. Уотерс использует понятие «Purchasing» как «механизм, инициирующий и контролирующий материальный поток через цепь поставок», главная цель которого обеспечить надежную поставку материалов. Закупки определяются им, как «функция, отвечающая за приобретение всех материалов, необходимых организации». Термин «Procurement» имеет более широкое значение и подразумевает «все взаимосвязанные виды деятельности, необходимые организации для приемки товаров, получения услуг и любых других материалов от поставщиков». В отличие от закупок, снабжение может включать различные типы приобретений (закупку, аренду, обмен, выполнение по контракту), а также широких комплекс работ: проведение переговоров, выбор и мониторинг поставщиков, согласование условий поставки, транспортировку, грузопереработку, складирование и приемку товаров.

В зарубежных источниках термин «Purchasing» достаточно часто встречается и в широком значении. Казинс П. и Лоусон Б. определяют «закупки» как целый ряд видов деятельности, находящихся в пределах функций от тактической покупки до стратегического управления цепью поставок. Лайсонс К. и Джиллингем М. рассматривают закупочную деятельность с различных точек зрения: как функцию, как процесс, как цепь поставок или цепь издержек, как учебную дисциплину и направление профессиональной деятельности. Закупки как функция – это снабжение требующимися предметами в любых их видах, закупки как процесс – это совокупность субпроцессов или этапов, направленных на достижение результата. Закупочная деятельность в цепи поставок является звеном в последовательности процессов, при помощи которых проекты и ресурсы трансформируются в готовую продукцию, удовлетворяющую запросы покупателей. Тем не менее, говоря о снабжении, Лайсонс К. и Джиллингем М. подчеркивают его более широкое снабжение, включая в понятие также получение

и товаров и услуг такими способами как заимствование, взятие в лизинг, принудительное изъятие [46, с.122].

В отечественной теории и практике вопросами снабжения и закупок уделяли особое внимание Аникин Б.А., Альбеков А.У., Гаджинский А.М., Голиков Е.А., Долгов В. Г., Гордон М.П., Залманова М.Е., Крутик А.Б., Миротин Л.Б., Неруш Ю.М., Новиков О.Д., Родникова А.М., Сергеев В.И., Смехова А.А., Смирнов П.В., Степанова В.И., Ташбаев Ы.Э., Уваров С.А., Федоров Л.С., Чеботаев А.А., Щербакова В.В. и другие. Российскими специалистами чаще используется термин «снабжение». Это связано, прежде всего, с тем, что в плановой экономике долго применялся термин «товароснабжение» как комплекс мероприятий по доведению товаров от производителя до мест продажи (потребления). Данное понимание легло в основу определения логистики снабжения, предложенное Аникиным Б.А. и Родкиной Т.А.: «Логистика снабжения – комплекс взаимосвязанных операций по управлению материальными потоками в процессе обеспечения организации материальными ресурсами и услугами» [11, с.24]. Миротин Л.Б. и Ташбыев Ы.Э. в подобном ключе трактуют снабжение как «деятельность по доведению продукции до потребителей, включающая в себя процедуры закупки, доставки, приемки, хранения, предпродажной подготовки и продажи продукции». Гаджинский А.М. подчеркивает, что «снабжение решает задачи обеспечения предприятия материальными ресурсами начиная от стадии разработки новой продукции».

В отличие от зарубежных авторов в российском понимании термин «закупки» носит более широкий смысл и практически заменяет термин «снабжение». Это может быть связано с разночтениями в переводе, а также с относительно менее развитой практикой организации закупочной деятельности на российских предприятиях. К примеру, Гаджинский А.М. рассматривает закупки как «подсистему, которая обеспечивает поступление материального потока в логистическую систему» [14].В подобном ключе трактуют Аникин Б.А., Родкина Т.А: «Закупки – деятельность торгового или промышленного предприятия, направленная на приобретение, концентрацию и движение ресурсов, а также

контроль и регулирование данных процессов с целью дальнейшей переработки, перепродажи или потребления этих ресурсов». В.И. Сергиев в своих работах использует понятие закупочной логистики в качестве организации управления экономическими потоками с целью своевременного и комплексного удовлетворения потребностей предприятия в материально-технических ресурсах с наименьшими затратами. В этой системе управления материальными потоками происходит выбор поставщика, проведение переговоров и заключение договоров на поставку товаров, планирование и осуществление закупок, контроль исполнения договоров [11, с.29].

В логистической практике сферу закупок и сферу снабжения часто бывает трудно разграничить. Более того, в связи с необходимостью постоянного совершенствования и развитием бизнеса роль закупочной деятельности в компании становится все более значимой. Отдел закупок/снабжения приобретает новый статус и характер функционирования. Закупки рассматриваются как процесс, неотрывный от остальных видов деятельности фирмы, которым необходимо грамотно управлять, чтобы добиться успеха.

В результате исследования управления закупочной деятельности можно выделить различия традиционного и интегрированного подходов к управлению закупками (табл. 1).

Таблица 1 – Изменяющиеся аспекты управления закупочной деятельностью: традиционный и интегрированный подходы

Аспект	Традиционный вариант	Интегрированный подход
1	2	3
Функция	Закупочная деятельность рассматривается как отдельная функция.	Закупки рассматриваются как часть интегрированной цепи поставок, ориентированы на общую стратегию фирмы.
Факторы, учитываемые при закупках	Главный фактор – цена. Покупать то, что нельзя изготовить самим.	Общие издержки организации в рамках цепи поставок в долгосрочной перспективе. Решение «производить или покупать» чаще принимается в пользу «покупать». Аутсорсинг не ключевых видов деятельности.

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Качество и спецификация	Разработанные поставщиком критерии качества, четко прописанные спецификации.	Совместная с клиентом разработка критериев качества Развитие глобальных поставщиков.
Информация	Низкая скорость передачи и обмена информацией. Внутренняя обособленность.	Широкое применение информационных технологий – оперативность, точность, прозрачность информационных потоков. Гибкие связи в цепи поставок.
Взаимодействие с потребителем	На первом плане стоит готовый продукт или завершенная услуга как таковая.	Ориентация на индивидуальные потребности клиента. Тесное сотрудничество с маркетинговой службой по поводу дизайна, свойств материалов, упаковки товара.
Взаимоотношения с поставщиками	Краткосрочные отношения: широкий круг и частая смена поставщиков. Главный фактор отбора – цена. Закрытость информации и отсутствие обмена.	Установление прочных связей с поставщиками: долгосрочные партнерские взаимоотношения. Обмен информацией, сотрудничество и совместная деятельность по совершенствованию продукта и процедур.
Процессный подход	Выполнение определенных задач и процедур в рамках закупочной деятельности.	Постоянное управление системой взаимосвязанных процессов, тесно связанных с деятельностью других подразделений.
Поставки	Закупки с фиксированным размером заказа или фиксированным интервалом между заказами	Оптимизация партий поставки на основе точного планирования материальных запасов и прогнозирования спроса.

Таким образом, управление закупками рассматриваются как часть интегрированной цепи поставок, особое внимание уделяется оптимизации процессов, повышению качества и информационному обеспечению, взаимоотношения с поставщиками носят долгосрочный партнерский характер. Различные виды деятельности предприятия: производство, сбыт, маркетинговая и финансовая деятельность стали в большей степени зависеть от состояния материально-технического снабжения. Происходит понимание, что в системе снабжения существуют обширные зоны неэффективности, рационализация которых может сократить общие издержки фирмы. В связи с этим возникает необходимость реализации новых подходов к организации процессов материального обеспечения и управления им. Управление закупками становится ключевой функцией на предприятии, взаимосвязанной с остальными процессами

управления и направленной на достижение общей стратегической цели фирмы.

1.2 Особенности закупочной деятельности на предприятиях общественного питания

Общественное питание является одной из отраслей, которая направлена на удовлетворение потребностей населения. Социальная направленность современной рыночной экономики, ориентация на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и развитие человека, со всей остротой выдвигают необходимость качественных изменений этой сферы услуг [34, с.86].

Своевременное и бесперебойное снабжение предприятий (организационно-правовых объектов услуг общественного питания) товарами, сырьем, полуфабрикатами, предметами оснащения является одним из важнейших условий их успешной производственно-коммерческой деятельности.

Потребность предприятий общественного питания в предметах снабжения определяется состоянием материально - технической базы предприятия, качеством и количеством предлагаемых услуг, развитием и совершенствованием рыночных механизмов, другими условиями [34, с.86].

Особенности снабжения зависят от специфических функций общественного питания: производства, реализации и организации потребления собственной продукции и покупных товаров.

Согласно этим функциям основными задачами снабжения являются [27, с. 124]:

− всемерное развитие предприятий общественного питания различных форм собственности путем совершенствования технологических процессов снабжения продовольственными товарами и средствами материально - техническою оснащения, творческого подхода к производству, реализации и организации потребления продукции в залах и вне их с целью получения прибыли, повышения значимости коллективного употребления пиши, отдыха и проведения досуга широкого контингента населения;

– внедрение в работу предприятий общественного питания более совершенного оборудования, предложение новых видов товаров, дополнительных услуг и улучшение существующих;

– использование идей работников по разработке новых блюд, технологий приготовления пищи, методов и форм обслуживания;

– обеспечение предприятий информацией о новых образах отечественной и зарубежной продукции, оборудовании, средствах материально-технического оснащения;

– товарных знаках, новых технологиях обозначения продукции и считывания их с помощью совершенных компьютерных систем;

– совершенствование технологии организации доставки товаров и обеспечение сохранности их качества;

– защита коммерческих интересов предприятия и повышение эффективности снабжения путем снижения затрат на пути движения товаров;

– обобщение и изучение опыта снабжения в целом по стране и конкретно в местах расположения отдельных предприятий;

– разработка планов снабжения с учетом расположения источников снабжения и номенклатурой выпускаемых товаров;

– изучение и соблюдение государственных законодательных актов, норм и правил, рекомендуемых и (или) обязательных для использования при снабжении предприятий продукцией, сырьем, полуфабрикатами, средствами материально-технического оснащения;

– повышение качественного уровня и эффективности снабжения, отражаемое на результатах хозяйственно - финансовой деятельности предприятия.

В соответствии с этими задачами коммерческие структуры предприятий общественного питания должны проводить следующие работы:

– анализировать состояние материально-технической базы предприятия, вести поиск возможностей ее развития и совершенствования;

– готовить предложения об использовании в производстве новых образцов товаров, сырья, полуфабрикатов, средств материально-технического назначении, в том числе отечественных производителей;

– осуществлять контроль за своевременным исполнением обязательств перед участниками процесса купли-продажи;

– использовать в необходимых случаях оперативное вмешательство в процесс снабжения с целью корректировки его в силу возникших осложнений;

– организовывать поиск альтернативы существующим источникам снабжения на более выгодных для себя условиях;

– разрабатывать и предлагать поставщикам предметов снабжения взаимовыгодные условия поставок;

– участвовать в проведении рекламных мероприятии образцов новой продукции и товаров с целью изучения их потребительских свойств;

– оказывать необходимую помощь и поддержку организаторам выставок, ярмарок и других рекламных мероприятий;

– определять порядок планирования снабжения предприятий, участвовать в разработке бизнес-планов по совершенствованию снабжения;

– при необходимости организовывать проведение экспертных оценок предметов снабжения и получать в установленном государством порядке удостоверения качества на товары и услуги общественного питания;

– обеспечивать полное комплектование товаров и сырья, необходимых для производства собственной продукции, организации и потребления ее и покупных товаров, хранение их на предприятии согласно установленным нормам и правилам;

– осуществлять мероприятия по повышению целенаправленной информированности предприятий об услугах, предоставляемых населению, распространению информации через средства печати, радио, телевидения, Интернет, рекламные шиты и т. д. с целью доведения ее до потребителя продукции и услуг общественного питания;

– организовывать издание в необходимых объемах печатной продукции: ценников, бланков меню, буклетов и т. д.;

– осуществлять контроль за проведением мероприятий по защите прав, интересов и информации предприятия в вопросах снабжения их товарами, сырьем, полуфабрикатами и т. д.;

– проводить контрольные проверки по организации приемки, хранению и отпуску товароматериальных ценностей со складов, заготовочных и доготовочных предприятий своего ведомственного влияния;

– осуществлять связи с поставщиками предметов снабжения через заключение договоров купли - продаж и, транспортного обеспечения доставки и т. д.;

– проводить анализ платежеспособности участников процесса купли-продажи и доставки товаров, сырья, полуфабрикатов и средств материально-технического оснащения, в том числе своего предприятия;

– активно участвовать в осуществлении мероприятий по повышению квалификации специалистов, занятых в снабжении, организации хранения и отпуска товаро - материальных ценностей.

В целях обеспечения поставленных задач коммерческие структуры предприятий общественного питания в своей работе должны руководствоваться основными принципами снабжения.

Чтобы обеспечить непрерывный характер производства, реализации и организации потребления собственной продукции и покупных товаров, поставки должны быть своевременны- ми, ритмичными, бесперебойными и комплектными, т. е. содержать весь ассортимент необходимых для производственно-коммерческой деятельности товаров. Сбой в соблюдении этих принципов может привести к потере прибыли предприятия; исключению из производственной программы планируемых к производству и реализации блюд, кулинарных и кондитерских изделий, полуфабрикатов различной степени готовности; нерациональному использованию производственных мощностей и трудовых ресурсов.

Снабжение предприятий общественного питания должно носить оперативный характер, т. е. своевременно реагировать на колебания спроса населения и обеспечение предложения на продукцию и услуги общественного питания.

Снабжение должно быть технологичным, т. с. при продвижении товаров следует использовать современные технологии доставки, средства малой механизации, различные приспособления, способы и приемы погрузки, выгрузки и хранения товаров.

На всем пути продвижения продукции и услуг предприятия общественного питания необходимо соблюдать принцип экономичности, т. с. доведение предмета купли-продажи с использованием оптимальных схем товародвижения; исключать Дополнительные затраты по доставке товаров и изыскивать резервы экономии в существующих схемах [38, с. 32].

Различают следующие виды снабжения предприятий общественного питания:

- продовольственное (товарное);
- материально-техническое;
- топливно-энергетическое.

Продовольственное снабжение является основным видом снабжения для обеспечения процессов производства, реализации и организации потребления продукции общественного питания и покупных товаров. Объемы необходимого продовольствия зависят от типа и класса предприятий, контингента потребителей и других условий. Исходя из этого для каждого структурного подразделения и в целом для предприятия составляется производственная программа и на ее основе ведомость необходимых товаров, сырья и полуфабрикатов различной степени готовности на плановый период (месяц, квартал, год).

Для определения необходимого количества товаров существуют сырьевые нормы закладки компонентов, достаточных для производства блюд и изделий, которые содержатся в нормативной документации (сборники рецептур блюд и кулинарных изделий для предприятий общественного питания, отчетно-

статистические данные о наличии товароматериальных ценностей на предприятии и другие источники информации).

При определении потребности предприятия в сырье учитывается сезонность, специфика спроса, ввод или сокращение производственных годностей предприятия.

Все товары продовольственного назначения должны быть высокого качества, биологически ценными, иметь определенные вкусовые достоинства.

Материально-техническое снабжение призвано обеспечить все этапы хозяйственной деятельности предприятий необходимыми средствами труда и материалами. Наряду с продовольственным снабжением материально-техническое снабжение имеет большое значение для выполнения производственной программы предприятия, обеспечения высокой культуры обслуживания потребителей. Периодичность поставок предметов материально-технического оснащения определяется сроками их эксплуатации, экономичностью и целесообразностью. Сроки эксплуатации оборудования и мебели значительно выше, чем у производственного и торгового инвентаря, посуды, моющих средств, оберточных материалов и др. Объемы поступления предметов материально-технического оснащения и материалов должны определяться дифференцированно. Для незапланированных потребностей необходимо предусматривать дополнительные резервы.

Все товары материально-технического назначения должны соответствовать действующим стандартам и техническим условиям, обеспечивающим безопасность их использования. В то же время оборудование, инвентарь и материалы, поступающие в общественное питание, должны быть высокого качества и соответствовать уровню развития научно-технического прогресса в отрасли.

Топливно-энергетическое снабжение должно обеспечивать предприятия достаточными для хозяйственной деятельности объемами электроэнергии, горячего и холодного водоснабжения, твердого, жидкого и газообразного топлива.

Для обеспечения предприятий общественного питания всеми видами снабжения следует определить их источники, которые могут представлять различные формы собственности.

Основными источниками образования товарных ресурсов являются пищевая промышленность, сельское хозяйство, в том числе подсобные хозяйства и приусадебные хозяйства граждан, местная промышленность, индивидуальные производства; оптово - посреднические структуры; оптовые и оптово-розничные склады; поставки зарубежных фирм и компаний.

Источники товарного обеспечения выбираются и определяются в зависимости от структуры существующего товарного рынка с учетом спроса и предложения, обслуживаемого контингента, ассортимента товаров, товарооборачиваемости и финансовых возможностей предприятия общественного питания.

Источниками материально-технического снабжения являются торговое машиностроение, индивидуальные производства, посреднические конторы и базы материально-технического снабжения, мелкооптовые магазины и склады, зарубежные Фирмы и компании.

Топливно-энергетическое обеспечение предприятий общественного питания осуществляют специализированные системы: городские водоканалы, тепловые сети, электрические сети, системы служб газоснабжения, оптовые и индивидуальные продавцы жидкого и твердого топлива. На воду, тепло, электроэнергию, газ по согласованию сторон устанавливаются лимиты (нормы), объем которых зависит от потребностей предприятия. При пере расходовании лимитов объекты общественного питания подвергаются штрафным санкциям, размер которых превышает в несколько раз стоимость энергоресурсов, отпущенных по лимиту. Учет и контроль расходования энергоресурсов осуществляется счетчиками учета.

По месту организации различают централизованное и децентрализованное снабжение. Централизованные поставки (фонды, квоты) осуществляются при непосредственном участии государственной системы управления, которая

выполняет регулирующую функцию с целью поддержания отечественных товаропроизводителей, выполнения международных торговых соглашений, распределения дефицитных товаров, энергоресурсов.

Государственные фонды аккумулируются в системе местных органов управления, которые формируют фонды посредством государственных заказов предприятиям перерабатывающей промышленности различного уровня значения (республиканского, местного), сельскому хозяйству, другим производителям. В централизованное распределение поступают и товары, закупленные государством за рубежом по торговым соглашениям и включенные в государственное распределение. Цены на централизованные фонды регулируются государством, они могут быть ниже или выше свободно сформированных и зависят от цели, для которой регулируется цена: цена выше свободной устанавливается для поддержки производителей в период перепроизводства продукции; цена ниже свободной устанавливается на социально значимые товары в период дефицита на товар и предотвращения спекуляции.

Продукция, выпущенная сверх установленного государственного заказа или не включенная в пего, поступает в децентрализованное распределение и отпускается производителями по свободным отпускным (договорным) ценам, которые зависят от спроса и предложения на товарном рынке.

В рыночных условиях общественное питание выбирает то снабжение, которое для него более выгодно в коммерческом отношении в каждом конкретном случае.

Но форме поставки (количеству участников, звенности) различают складские и транзитные поставки товаров.

Складская форма определяет количество участников процесса купли-продажи и свидетельствует о том, через сколько складов прошел товар на пути от производителя на предприятие общественного питания. Как правило, каждое звено получает свою долю прибыли от товара, которая отражается на его конечной стоимости.

Товар, поступающий непосредственно от производителя на предприятие общественного питания, относится к транзитной форме поставки.

Широкая номенклатура товаров, необходимая для производства продукции общественного питания, определяет выбор формы поставки товара. Общественное питание пользуется и транзитными, и складскими поставками. Транзитные поставки более предпочтительны, когда источником поступления являются местные производители, а также для тех товаров, которые имеют более короткие сроки хранения (хлебобулочные, молочные, овощи и т. д.) [38, с. 54].

Складская форма удобна тогда, когда общественное питание нуждается в малых объемах товаров широкого ассортимента.

Важнейшим этапом в организации снабжения предприятий общественного питания является закупочная деятельность. Закупка определяется как передача конкретной стороной, продавцом-поставщиком определенного предмета купли-продажи покупателю. Поставщиком может выступать физическое или юридическое лицо любой формы собственности и организационно-правового образования, которое предлагает товар. Покупатель - предприятие общественное питание, которое желает приобрести товар для его использования в своей производственно-коммерческой деятельности с целью получения прибыли. Каждая из этих сторон как часть рынка имеет свой финансовый интерес.

При централизованном распределении государство определяет или предлагает поставщика, является гарантом в выполнении отдельных условий. При децентрализованном распределении предприятие общественного питания самостоятельно делает выбор. И в том и в другом случае общественное питание как коммерческое формирование оценивает возможности поставщика.

Для оценки и выбора поставщика возможны следующие критерии:

– характер деятельности и возможности поставщика;

– конкурентоспособность и финансовая устойчивость поставщика на рынке товаров;

– стоимость предлагаемого товара и его потребительские качества;

– законность происхождения товара;

– наличие документов, подтверждающих качество товара;

– жизненный цикл товара (сроки хранения и реализации);

– предлагаемые условия поставки товара: сроки, формы, периодичность и пр.;

– оплата товаров: методы, формы, сроки расчета;

– другие условия.

Коммерческим документом, регулирующим взаимоотношения партнеров по сделкам купли-продажи, является договор. Договор является юридическим документом, если он оформлен в письменной форме. Он констатирует, дополняет или уточняет отношения сторон, определенные законом, правовыми и нормативными государственными актами, и не должен противоречить им. Письменная форма договора может являться продолжением отношений, которые возникли между участниками рынка до его заключения. Договор заключается на основе свободного волеизъявления сторон, и целью его является:

– юридически закрепить отношения между партнерами, т. с. придать им характер обязательств, выполнение которых защищено законом;

– определить порядок, способы и последовательность совершения действий партнерами;

– предусмотреть способы обеспечения обязательств и последствия их невыполнения.

Форма (бланк) договора определяется сторонами самостоятельно или используется разработанная органами государственного управления. Для отдельных видов сделок предлагаемая государственными структурами форма является обязательной.

В общественном питании применяются возмездные и безвозмездные договоры. Основным видом возмездного договора, используемого в снабжении, является прямой (когда в сделке участвуют две заинтересованные стороны) договор купли-продажи, который составляется в двух экземплярах, подписывается уполномоченными на то представителями сторон, как правило,

руководителями или собственниками предприятий, скрепляется гербовыми печатями предприятий — участников сделки.

Договор может носить срочный и условно-бессрочный характер. По срочному договору определяются сроки его действия и кратность поставки (это может быть и договор на разовую поставку товара, например средств материально-технического обеспечения). По условно-бессрочному договору взаимоотношения сторон определяются на долгосрочный период с подтверждением возобновления отношений в каждом последующем году. Документом, дополняющим договор, являются лицензии сторон, подтверждающие их права на осуществление продажи товара или его покупку, цель сделки (лицензия на оптовую торговлю - для поставщика, лицензия для осуществления производства собственной продукции, реализации ее и покупных товаров - для общественного питания) [51, с. 145].

Структура договора включает в себя преамбулу, предмет договора, права и обязанности сторон, условия обеспечения обязательств, а также прочие условия, определяемые в каждом конкретном случае.

Преамбула содержит сведения о продавце и покупателе:

– наименование предприятия и его юридическое имя, зарегистрированное в государственном реестре;

– документ, на основании которого осуществляется деятельность предприятия;

– краткие сведения о представителе предприятия, представляющем интересы сторон (должность, Ф.И.О.).

Предмет договора определяет направление, по которому заключен договор (купля-продажа конкретного товара или товарной группы). К этому параграфу разрабатывается дополнение - спецификация (если договор не носит разового характера). Спецификация определяет объемы поставок с разбивкой по учетным периодам - неделям, месяцам, кварталам, году.

Права и обязанности сторон определяются по согласованию ее участников и разделяют их ответственность по факту купли-продажи.

Условия обеспечения обязательств включают такие вопросы, как:

– констатация принятых обязательств и гарантии выполнения;

– порядок расчетов за товары: до получения товара, по факту получения товара, с отсрочкой расчетов за товар на срок;

– форма расчетов: наличный, безналичный;

– компенсация за просрочку платежей и размер ее, критерии компенсации;

– тарные операции и компенсации, если тара не включена в стоимость товара, а сама представляет товар (молочная тара и пр.);

– транспортные операции и их возмещение;

– сроки и формы ответственности за нарушение принятых сторонами обязательств;

– другие условия, определяемые в каждом конкретном случае.

Для договаривающихся сторон очень важным является определение условий купли-продажи, поскольку они прямо отражаются на финансовых результатах деятельности предприятия.

При закупке продукции, произведенной в личных подсобных хозяйствах населения, составление письменного договора не является обязательным (плодоовощная продукция, зелень, мясо и др.). Продавец должен предоставить документ, удостоверяющий происхождение и качество продукции.

В условиях дефицита как наличных, так и безналичных денежных средств используются так называемые бартерные сделки, представляющие собой натуральный обмен товарами. Бартерные сделки могут быть прямыми и многоканальными.

В прямых сделках участвуют две стороны: например, предприятие общественного питания оказывает свои услуги взамен товарного обеспечения на сумму отпущенного питания.

Многоканальные сделки предполагают вовлечение в процесс ряда организационно-правовых формирований различных форм собственности. Схема многоканальной бартерной сделки может быть следующей: столовая по договору

с промышленным предприятием отпускает питание его работникам в счет невыплаченной заработной платы. Свою продукцию, например комбикорм, промышленное предприятие отправляет в сельскохозяйственное предприятие, которое, в свою очередь, обеспечивает столовую овощной и другой продукцией в счет задолженности за комбикорм. В цепи бартерных сделок может принимать участие и государство, например: столовая отпускает льготное питание учащимся школы; государство в счет оплаты отпускает товар общественному питанию из своего унитарного предприятия, которое поставляет этот товар в счет уплаты налогов в бюджет.

Следует отметить, что бартерные сделки не представляют интереса ни для одной из сторон и являются вынужденной мерой в сложных финансовых ситуациях.

Государственная система на бартере теряет часть национального дохода с оборота предприятий от оптовой и розничной продажи товаров, а потому не очень приветствует бартерные сделки.

Предприятия общественного питания не получают за свои услуги денежного возмещения, а значит:

– оборотные средства не могут быть направлены на свободные закупки товаров;

– по бартерным сделкам общественное питание замораживает оборотные средства в товарах узкого ассортимента, который, как правило, превышает необходимые объемы;

– механизм бартера является достаточно трудоемким, и предприятие отвлекает трудовые ресурсы на его реализацию;

– в каждом конкретном случае выявляются лишние неудобства от бартера: необходимы дополнительные емкости складских помещений, ограниченные сроки хранения не дают возможности освоить объем бартера своими силами и т. д.;

– для решения накопившихся по бартеру проблем предприятие общественного питания вынуждено выполнять не свойственную ей функцию:

изыскивать покупателей на излишки товаров и продавать их оптом и по заниженным ценам;

– по перечисленным выше причинам общественное питание теряет значительную часть прибыли.

Заключение договоров является необходимым условием и для топливно-энергетического снабжения [38, с.61].

1.3 Организация закупочной деятельности в ресторане

Закупочная деятельность ресторана - это деятельность по управлению товарно-материальными ценностями в процессе снабжения предприятия сырьем, материалами, комплектующими, товарами - закупка, доставка, приемка, временное хранение товаров и др. Снабжение - это важная функция логистики по двум основным причинам:

1) от цены и качества материальных ресурсов, своевременности их поставок зависит эффективность производственного процесса (отсутствие брака, сбоев, простоев, низкая себестоимость), качество готовой продукции и, в конечном итоге, качество обслуживания потребителей;

2) на снабжение приходится значительная доля общих расходов предприятия (в среднем, около 60 %), поэтому даже небольшие улучшения в этой области могут принести существенные выгоды.

Таким образом, эффективная организация снабжения ресторана является основой для повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия.

Цель логистики ресторана - создание надежного и беспрерывного товароснабжения с максимально возможной экономической эффективностью. Основу экономической эффективности составляет поиск и закупка необходимых продуктов, при этом следуя принципу цена-качество [50].

Для обеспечения ресторана материальными ресурсами необходимо решать следующие задачи:

– что купить;

– сколько закупить;

– у кого закупить;

– на каких условиях закупить.

Кроме того, необходимо заключить договор; проконтролировать его исполнение; организовать доставку; организовать складирование и хранение.

Все эти задачи решает заведующий производством ресторана.

Рассмотрим поэтапный процесс организации снабжения ресторана.

Основным этапом планирования снабжения является составление плана-меню для ресторана. В ресторане утверждается план товарооборота на месяц, на основании которого составляется производственная программа.

Оперативное планирование работы производства, процессом которого занимается заведующий производством при участии команды шев-поваров и бухгалтера включает в себя следующие элементы:

– составляется плановое меню на декаду (цикличное меню), на его основе разрабатывается план-меню, отражающий производственную программу предприятия;

– составляется и утверждается меню;

– просчитывается потребность в продуктах для приготовления блюд, предусмотренных планом меню, и составляется требования на сырье;

– оформляется требования - накладная на отпуск продуктов из склада на производстве и получение сырья;

– распределяется сырье задания поварам в соответствии с планом-меню.

План-меню составляется накануне планируемого дня (не позднее 15 часов) и утверждается директором предприятия.

Утверждая план-меню, директор и заведующий производством несут ответственность за то, чтобы блюда, включаемые в меню, были в продаже в течение всего дня торговли предприятия.

На необходимые продукты, с учетом имеющихся запасов, зав. производством составляет заявку для поставщика в письменной форме. Используется традиционная форма организации поставки товара: товар привозят на машинах со складов фирм-поставщиков. На случай форс-мажорных ситуаций, в ресторане есть штатный водитель, который также может доставить груз.

Затем заведующий производством принимает товары. Приемка, как правило, проходит в 2 этапа.

Первоначально, продукты получают по количеству и по качеству. Первый этап - проверка по количеству. Приемка продуктов по количеству производится по товарно - транспортным накладным, счетам - фактурам, путем пересчета тарных мест, взвешивании. Масса нетто и количество товарных единиц проверяют одновременно со вскрытием тары. Масса тары проверяется одновременно с приемкой товара.

При обнаружении недостачи составляется односторонний акт о выявленной недостаче, этот товар хранится отдельно, обеспечивается его сохранность и вызывается поставщик. После окончательной приемкой составляет акт в 3 экземплярах.

Одновременно с приемкой товаров по количеству товар принимается также и по качеству. Приемка товаров по качеству производится органолептическим (по виду, цвету, запаху, вкусу). При этом проверяют соответствие стандартам. К транспортным документам прикладываются сертификаты или удостоверения качества.

Для обеспечения бесперебойной работы ресторана с учетом ассортимента составляемого меню и спроса потребителей производятся товарные запасы. Нормы запасов при нормальных условиях хранения следующие:

- Нескоропортящиеся продукты (мука, сахар, крупа) - 8-10 дней.
- Скоропортящиеся продукты (мясо, Рыба, птица) - 2-5дней.
- Запасы хлеба молока не должны превышать однодневную реализацию.

Выводы по разделу один

Все поставки сырья и полуфабрикатов в современных условиях осуществляется на основании заключении договора, по которому обе стороны должны соблюдать все прописанные условия сотрудничества.

Склад, на который поступает продукция, оборудован мощной морозильной камерой, небольшой кран-балкой для перемещения тяжелых грузов, холодильными установками, позволяющими сохранять продукты свежими.

Ресурсы, пришедшие в негодность, подлежат списанию за счет предприятия, при условии соблюдения всех норм и правил хранения и использования. Если ущерб произошел по вине работника, то сумма взыскивается с виновных лиц. При списании материальных ресурсов создается комиссия (директор, бухгалтер, материально-ответственное лицо, представители не заинтересованной организации) и составляется акт списания [34, с. 106].

Таким образом, основная часть функций по расчету потребности, закупке, оприходованию и хранению материальных ресурсов возложена на заведующего производством. При высокой загруженности к нему на помощь могут привлекаться и администраторы ресторана. Однако необходимо отметить, что организация процесса закупки требует тщательного анализа и разработки мер по совершенствованию закупочной деятельности, так как, как уже было отмечено ранее по работе, на снабжение приходится значительная доля расходов предприятия, то процессу закупок необходимо уделить наибольшее внимание.

2 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСТОРАНЕ (НА ПРИМЕРЕ РЕСТОРАНА «ГАСТРОНОМ № 16»)

2.1 Характеристика предприятия общественного питания ресторан «Гастроном№16»

Ресторан «Гастроном №16» находится по адресу г. Челябинск ул. Труда, 78. в деловом центре NEWTON на 16 этаже.

Рисунок 1 – Деловой центр NEWTON

Рисунок 2 – Интерьер ресторана «Гастроном№16»

Данный ресторан ориентирован на современную европейскую кухню.

В ресторане «Гастроном №16» используется метод обслуживания официантами, а так же через барную стойку барменами, заказ принимается через специальные устройства - терминалы с программой R- kipper, получившей высокое распространение в общественном питании. Благодаря использованию этого устройства достигается высокая скорость обслуживания, так как используемая система связывает в единую цепь цеха, торговый зал и кассу. Кроме того, данная информационная система позволяет легко контролировать и отслеживать процесс движения товарных потоков.

Ресторан «Гастроном №16» это предприятие с полным циклом производства, в нем происходит первичная обработка сырья, производство полуфабрикатов, приготовление кулинарной продукции с последующей ее реализацией.

В состав цехов ресторана входят доготовочные и заготовочные цеха.

В заготовочных цехах ресторана «Гастроном №16» производят механическую обработку сырья - мяса, рыбы, птицы, овощей - и выработку полуфабрикатов для снабжения ими доготовочных цехов.

К доготовочным цехам ресторана «Гастроном №16» относятся горячий и холодный цехи. Здесь завершается технологический.

В состав помещений ресторана «Гастроном №16» входят:

– Производственные помещения,

– Горячий цех - доготовочный цех, выпускает готовую продукцию,

– Холодный цех - доготовочный цех, так же выпускает готовую продукцию,

– Овощной цех - предназначен для переработки сырья и изготовления полуфабрикатов (заготовочный).

– Моечная кухонной посуды,

– Торговые помещения: 2 торговых зала, гардебор, санузел, вестибюль.

– Административно сбытовые помещения:

– кабинет администрации;

– душевая;

– санузел;
– гардероб;
– моечная столовой посуды;
– Складские помещения:
– склад сухой продукции;
– овощной склад;
– морозильная камера;
– склад барной продукции и хозяйственных товаров

Организационно - правовой формой предприятия является - общество с ограниченной ответственностью («Гастроном №16»)

Возглавляет ресторан «Гастроном №16» генеральный директор, который является учредителем ресторана, занимающейся управлением. Таким образом, прослеживается четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель.

В ресторане существует ряд структурных подразделений, за которыми закреплены определенные участки работы и различные виды деятельности (рисунок 3).

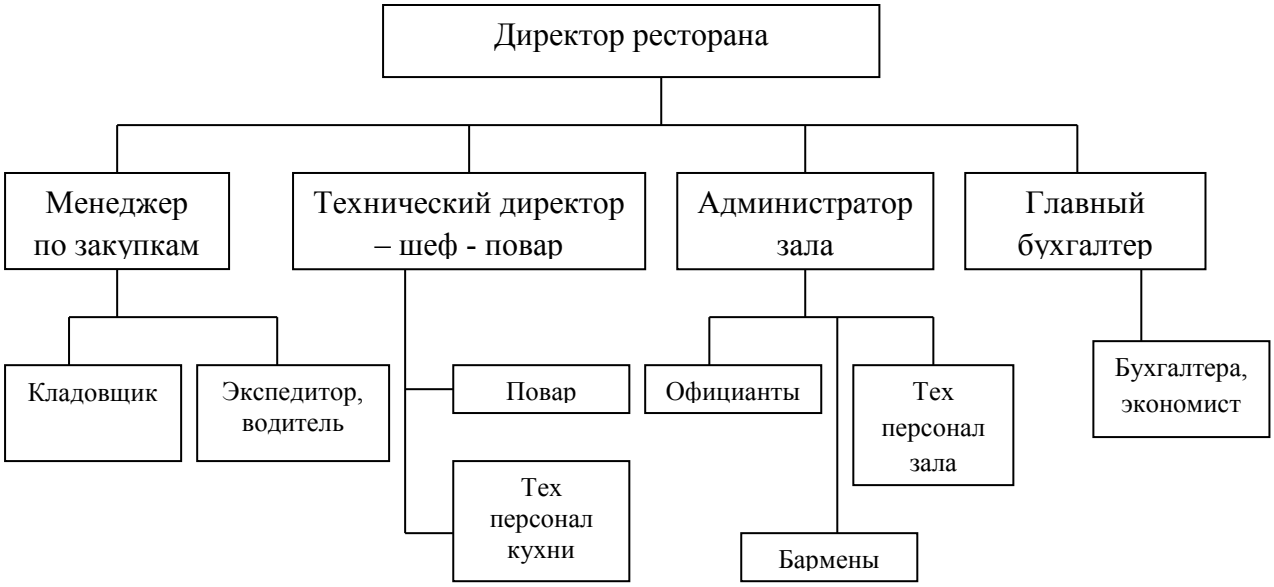

Рисунок 3 - Организационная структура ресторана «Гастроном №16»

Линейная структура подразумевает жестко регламентированные рамки делового общения и субординации. Управление компанией идет только сверху

1) Директор ресторана.

Директор обеспечивает соблюдение работниками правил безопасности и санитарных требований. В обязанности директора входит и рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению отмеченных недостатков; обеспечить повышение квалификации работников ресторана.

Обязанности директора заключаются в:

– Антикризисном управлении рестораном, планирование и разработка мероприятий, направленных на повышение рентабельности ресторана.

– Анализе и контроле ключевых показателей работы ресторана: оборачиваемость, валовой доход, товарный запас, наценка, средний чек покупки, кол-во посетителей, конвертация посетителей в покупатели.

– Формировании и контроле расходования бюджета.

– Разработке ассортиментной матрицы.

– Осуществлении контроля качества обслуживания посетителей в соответствии со стандартами принятыми в ресторане (посещение и контроль ресторана на постоянной основе).

– Мотивации и контроле деятельности подчиненных, подбор и утверждение кандидатов на должности управляющих, создание команды, контроль адаптации, проведение тренингов по эффективному обслуживанию в ресторане.

– Подготовке и участии в презентациях.

В подчинении директора находится администратор зала главный бухгалтер. менеджер по закупу, технический директор или шеф – повар.

2) Главный бухгалтер возглавляет отдел финансово – экономический, в состав которого входит бухгалтера и экономист.

Главный бухгалтер контролирует финансовую часть работы ресторана. контроль расходов и доходов. планирование финансовых показателей ресторана на короткосрочный и долгосрочный периоды, контроль работы бухгалтеров и

экономистов, контроль и разработка планирование ценника на меню и выявления оптимизации стоимости блюд.

3) Администратор зала

Администратор является организатором всей работы внутри зала, в том числе и работу официантов, барменов, технического персонала зала. Основная задача администратора заключается в доброжелательном приеме посетителей, причем, организовать это все нужно так, чтобы посетители чувствовали себя комфортно, не нуждаясь ни в чем. Утром, приходя на работу, администратор должен проверить техническое состояние зала, совместно официантами занимается сервировкой столов и ведет контроль за количеством и качеством посетителей и их обслуживания.

Только после вышеуказанных распоряжений администратор приступает к выполнению своей основной задачи - встречи посетителей. Администратор также принимает участие в работе по оценке качества труда, ведет журнал учета.

4) Шеф – повар, он же технический директор, руководит производством ресторана, в его подчинении повара, технический персонал кухни.

В обязанности шеф – повара выполняет следующие функции:

– Составляет меню. Виды, которые существуют: а-ля-карт, банкетное меню, банкетное меню, фуршетное меню, детское меню, сезонное меню.

– Обновляет меню ресторана. Меню ресторана обычно обновляют 3-4 раза в год.

– На основании поставленной задаче разрабатывает более рентабельные блюда.

– Проводит мастер классы для руководства в момент разработки нового меню.

– Обучает поваров.

– Самостоятельно готовит блюда.

– Контролирует выдачу готовых блюд.

– Обучает поваров правилам хранения и приготовления заготовок.

– Вносит идеи руководству о приобретении оборудования и инвентаря.

– Отбирает поваров после того, как они пришли на собеседование.

5) Менеджер по закупу, контролирует и организует работу экспедитора, водителя, кладовщика, в его функционал входит:

– поиск наиболее оптимальных поставщиков по цене и качеству;

– контроль за объемом закупа и остатков;

– контроль за поставкой продуктов.

Такая структура управления представляет организацию как совокупность взаимосвязанным элементов. Каждый элемент имеет свои цели и задачи. Директор управляет администратором, имея при этом представление о действиях нижестоящих подчиненных.

2.2 Анализ закупочной деятельности ресторана «Гастроном №16»

Источниками поступления продукции в ресторан «Гастроном №16» являются:

– сельскохозяйственные предприятия, индивидуальные производства;

– оптово-посреднические структуры;

– оптовые и оптово-розничные склады.

Основными поставщиками продукции для ресторана «Гастроном №16» являются:

– ИП Сазонов (пиво, сигареты, вода).

– ООО «Ассорти» (пиво, соки, сигареты, консервы).

– ООО «Алко - С» (пиво, соки, вода).

– ИП Поляков (овощи, фрукты).

– ОАО «Первый хлебокомбинат» (хлебобулочные изделия).

– ООО «Ариант» (колбаса, копчености).

– И т.д.

Так как транспортные расходы предприятия велики, то сегодня достаточно

отчетливо прослеживаются растущие требования к рынку закупок, который представляют поставщики продукции.

При рыночных отношениях соответствующим образом соединено воедино приобретение нужного товара, требуемого качества, в установленные сроки поставки, по приемлемой цене и у надежного поставщика. Определенное воздействие на рынок закупок оказывает переход от рынка продавца к рынку покупателя, сопровождающийся существенными изменениями в стратегии производства и реализации продукции.

Рост требований к реализации продукции вызывает адекватные требования к источникам закупки товаров. Непременным условием организации закупочной деятельности предприятия общественного питания является изучение рынка закупок. Для оценки реальных и потенциальных возможностей поставщиков в ресторане «Гастроном №16» используются следующие критерии:

- характер деятельности и возможности поставщика;
- конкурентное положение поставщика на рынке закупок товаров;
- процедура и порядок исполнения коммерческих сделок;
- вероятность обеспечения, необходимых, номенклатуры и объема продукции;
- условия, гарантирующие качество приобретаемого товара;
- адекватное сочетание цены и потребительских свойств товара;
- условия поставки товара: стабильность, периодичность, сроки;
- предусматриваемая форма платежа и способы расчетов.

Анализ поставщиков по приведенным критериям позволяет установить оправданные требования по закупке и поставке товаров в ресторан «Гастроном №16».

Как видно из данных, ресторан «Гастроном №16» закупает почти все основные гастрономические продукты питания напрямую у иногородних поставщиков - изготовителей (кроме хлебобулочных изделий), а основную часть бакалейных товаров у оптовых фирм и частных предпринимателей, так же в

основном иногородних.

Большое значение имеет проверка соблюдения договоров поставки товаров отдельными поставщиками.

Анализ структуры поставок в ресторан «Гастроном №16» за 2014 - 2015 гг. приведен в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ структуры поставок в ресторан «Гастроном №16» за 2014 - 2015 гг., (руб.)

Товарные группы	2014 г.	2015 г.			Отклонения	
		План	Фактически	Выполнение плана, %	От плана, руб.	От 2014, руб.
1	2	3	4	5	6	7
1. Алкогольная продукция	1199140,72	1403756	1414986,1	100,80	11230,1	215845,4
2. Кондитерские товары, сдобы, хлеб	1704980,17	1849129,4	2011876,6	108,80	162747	306896,4
3. Кетчупы, соусы	158694,7	180927,3	187259,75	103,50	6332,45	28565,05
4. Колбасные изделия	1937090,05	2062965,9	2285766,3	110,80	222800	348676,3
5. Кофе	922076,3	1044960,1	1088050,03	104,12	43089,9	165973,7
6. Крупы и макаронные изделия	260082,23	298476,9	306897,03	102,82	8420,13	46814,8
7. Лимонады, соки, напитки	879903,07	931313	1038285,62	111,49	106973	158382,6
8. Масло подсолнечное	145433,4	164911,1	171611,41	104,06	6700,31	26178,01
9. Молоко и молочные продукты	1685839,54	1894739,2	1989290,63	104,99	94551,4	303451,1
10. Мясо и мясная продукция	1873637,33	2081240,2	2210892,03	106,23	129652	337254,7
11. Фрукты-овощи	351456,13	373128,8	414718,24	111,15	41589,4	63262,11
12. Пиво	982653,9	1065348,5	1159531,6	108,84	94183,1	176877,7
13. Посуда, упаковка	120108,99	129558	141716,81	109,38	12158,8	21607,82
14. Рыба и рыбные консервы	621557,49	656483,9	733437,84	111,72	76953,9	111880,4
15. Сахар	365391,2	382548,7	431161,62	112,71	48612,9	65770,42
16. Яйцо	70306,59	70728,8	82961,78	117,30	12233	12655,19

Продолжение таблицы 2

17. Прочие продукты	1489920,81	1573384,9	1758106,6	111,74	184722	268185,8
Итого	14768272,6	16163601	17426550	107,81	1262949	2658277

Согласно данным таблицы 2 в ресторане «Гастроном №16» имеются следующие данные о поступлении товаров. План поступления выполнен по всем товарным группам. В целом перевыполнение составило по сравнению с планом на 1262949 рублей или на 7,81%. По сравнению с прошлым годом соответственно на 2658277 рублей.

Особенно высокие темпы роста достигнуты по поступлению товарной группы «Кондитерские штучные товары» и прочие бакалейные и сопутствующие товары - (это товары длительного хранения, такие как сахар, крупа, сухофрукты, макаронные изделия, сигареты и др.), что привело к увеличению их остатков.

Для оценки поступления товаров в натуральном выражении в ресторане «Гастроном №16» составляют специальные аналитические таблицы, по данным которых можно изучить степень удовлетворения спроса покупателей на отдельные товары. Большое значение имеет проверка соблюдения договоров поставки товаров отдельными поставщиками. Нарушений в выполнении договоров поставки по вине поставщиков (несвоевременное заключение договоров, нарушение договорных обязательств по объему, ассортименту, качеству товаров, нарушения графиков завоза товаров и другим условиям поставки) за отчетный год в ресторане «Гастроном №16» не наблюдалось.

Рынок закупок товаров отражает коммерческие интересы всех его участников. Закупки товаров предприятием происходят у различных поставщиков и под влиянием большого числа переменных. В этой связи важное значение имеют расширение контактов и установление коммерческих связей между предприятием и поставщиками. Суть их сводится к взаимовыгодным коммерческим сделкам и товарообменным операциям при купле-продаже товаров. Коммерческие сделки рассчитаны на закупаемую продукцию и определяются под влиянием конкретных признаков: традиционная или

модифицированная продукция, степень ее новизны, стадия жизненного цикла товара, рыночная ситуация. Следовательно, сделки при закупке не являются неизменными и зависят от множества воздействующих факторов.

Оперативное управление товарными запасами позволяет решать вопросы формирования и поддержания ассортимента товаров на определенном уровне. При поиске ответов на эти вопросы большое значение имеет размер заказываемых партий товаров и периодичность заказов.

Перечислим основные факторы, влияющие на размер заказа:

– характеристика и величина спроса на определенный товар;

– правила размещения и хранения товарных запасов;

– ограничения, касающиеся финансовых расходов и системы складирования;

– стратегия управления запасами.

Для рациональной организации товароснабжения в ресторане «Гастроном №16» необходимо четко соблюдать порядок представления заявок и обоснование в них количества и ассортимента товаров. Ответственность за своевременное составление и представление заявки несет менеджер по закупкам. Он осуществляет ежедневный контроль за наличием товаров на предприятии и соблюдением обязательного ассортиментного перечня.

Заявки составляются по установленной форме в двух экземплярах. В заявке указываются: наименование товара и краткая характеристика товара, единицы измерения, количество товаров к завозу, остаток единиц товара в ресторане, отметка базы об исполнении заявки. Заявку, составленную в двух экземплярах, подписывает директор ресторана «Гастроном №16», затем ее заверяют печатью и направляют в отдел снабжения для исполнения.

Частоту и оптимальные размеры завозимых партий товара определяют для того, чтобы обеспечить бесперебойную работу ресторана товарами соответствующего ассортимента при минимальных размерах товарных запасов. При определении частоты завоза товаров учитывают физико-химические свойства товаров, предельные сроки их реализации, среднедневной объем продажи,

размеры установленных неснижаемых товарных запасов и другие факторы. Так, хлебобулочные изделия завозятся в ресторан, ежедневно, включая праздничные и выходные дни. Другие продовольственные товары, имеющие небольшие предельные сроки реализации - не реже чем через два-три дня. Продовольственные товары с длительными сроками реализации завозятся один раз в семь-десять дней.

Рациональное количество заказываемых товаров полностью обеспечивает устойчивость ассортимента и бесперебойную их реализацию до очередного завоза и вместе с тем, исключает образование излишних запасов. При определении этого количества учитывают частоту завоза товаров и среднедневную их реализацию, неснижаемые запасы и остатки товаров на день завоза.

Если составляется заявка на завоз товаров сложного ассортимента, то количество изделий заказывается с учетом в продаже их удельного веса, выявленного по данным изучения спроса.

Определяя потребность в завозе скоропортящихся товаров, учитывается емкость имеющегося в ресторане холодильного оборудования.

Ресторан «Гастроном №16» осуществляет закупку товаров продавцов, а также у производителей продукции. Взаимоотношения с ними оформляются договорами поставки, купли-продажи, комиссии. Как правило, ресторан «Гастроном №16» с контрагентами, расположенными вне территории одного региона (города), носят длительный характер и оформляются договором поставки. В договоре оговариваются условия и порядок промежуточных поставок (график поставок).

Приемка товара на складе осуществляется назначенными материально ответственными лицами.

Персоналу, ответственному за приемку товаров, сообщаются условия договора поставки товаров по прямым, длительным хозяйственным связям и передается согласованный график поставок. Если поставки товара осуществляются на основании заявок, то персонал информируется о заказанных товарах и сроках их поставки.

По договорам, оформляющим разовую сделку, персонал ставится в известность о наименовании товаров, которые необходимо принять, их количестве, качестве и комплектности, сроках приемки, виде сопроводительных документов. Собственно перечень этих сведений достаточен для приемки товара.

При заключении договоров с поставщиками на поставку товаров директор ресторана «Гастроном №16» учитывает основные принципы товароснабжения: планомерность, ритмичность, оперативность, экономичность, централизацию и технологичность.

Планомерность состоит в том, что товароснабжение осуществляется на основе разработанных графиков доставки, что заранее оговаривается в договоре с поставщиком.

Ритмичность снабжения заключается в доставке товаров через относительно равные промежутки времени или равными партиями, что способствует нормальной торговле при минимальных товарных запасах и ускорению оборачиваемости. Показателем служит коэффициент ритмичности, рассчитываемый как отношение фактической поставки товаров за какой-либо определенный период к плановой.

Выявлением и изучением источников поступления и поставщиков товаров в ресторане «Гастроном №16» занимается менеджер по закупкам. Основными источниками информации, используемыми на этом этапе закупки товаров, являются справочники фирм и предприятий, реклама в СМИ (в основном, печатные издания), а также рекламные листы поставщиков, которые регулярно доставляются в организацию.

При выборе поставщиков ресторан руководствуется несколькими критериями:

– цена реализации товара у данного поставщика,

– условия поставки товара,

– ассортимент, предлагаемый поставщиком (предпочтение отдаётся поставщикам, предлагающим широкий ассортимент продукции, так как в этом случае снижаются затраты на поставку товаров и оформление заказов),

– наличие лицензий и сертификатов.

Необходимо отметить, что договора составляются по типовой форме, содержание договоров полностью соответствует Гражданскому кодексу РФ.

Менеджер по закупкам довольно большое внимание уделяет критериям выбора поставщиков, преимущество отдается поставщикам, с которыми уже установлены коммерческие связи.

Организация коммерческих связей ресторана «Гастроном №16» с поставщиками товаров обеспечивает удовлетворение спроса, а так же хорошие финансово-экономические показатели деятельности предприятия.

Формирование рациональных коммерческих связей возможно только на основе анализа различных их видов при учете положительных и негативных моментов различных форм снабжения и выборе вариантов их эффективного взаимодействия.

Как показал анализ организации коммерческих связей в ресторане «Гастроном №16», на предприятии не проводится стоимостной анализ выбора той или иной формы товародвижения. Хотя на предприятии доминирующей является складская форма снабжения. Это не имеет под собой никаких экономических обоснований. Установление коммерческих связей проводилось, как говорится , по «интуиции». Установление оптимального состояния между транзитной и складской формой товародвижения является важной проблемой для каждого предприятия, в том числе и для ресторана «Гастроном №16».

Как показал анализ, в ресторане отсутствует автоматизированная система учета на складе.

2.3 Обзор рынка ресторанов г. Челябинска

Ресторанный рынок одним из первых почувствовал ухудшение общеэкономической ситуации в стране. Объем рынка услуг общественного питания Челябинска за 2015 г. составил 15,8 млрд., увеличившись всего до 2% в

натуральных ценах к аналогичному периоду в 2014 г. Игроки рынка ожидают в следующем году дальнейшее падение спроса на услуги [50].

Ключевыми трендами на рынке общественного питания стали:

1. Объем рынка услуг общественного питания Челябинска в 2015 г. составил 15,8 млрд. руб., показав незначительное рост до 2% в натуральных ценах к аналогичному периоду в 2014 г. В рассматриваемый период рост произошел за счет увеличение доли ресторанов формата fast food международных, федеральных и локальных брендов. Ресторанный рынок Челябинска находится в преддверии повышенной активности развития фаст-фудов и ресторанов быстрого питания. До сих пор эта ниша в Челябинске оставалась практически свободной, и региональные рестораторы имели уникальную возможность сформировать рынок самостоятельно, без оглядки на жесткое форматирование.

2. Значительная часть потребителей, предпочитающих бизнес-ланчи в ресторанах и кафе, при аналогичном качестве блюд и ценах, ищут предложения скорости, сокращения времени, затрачиваемого на обед при довольно экономичном чеке. Подходящим форматом для них является ресторан быстрого питания.

3. Игроки прогнозируют, что в 2016 г. этот сегмент достигнет пикового значения, связанное с запланированным открытием крупных ТЦ и ТРЦ.

4. За 2015 г. средняя стоимость обеда в ресторане в дневное время на 1 человека выросла на 15% и составила на 2015 г. 352 руб., стоимость заказного ужина в ресторане (включая помимо еды спиртные напитки) на 1 человека, практически не изменилась (4%) и составила в среднем 1771 руб. Эксперты отмечают, что значительный рост цен на меню ресторана стало ключевой тенденцией 2015 г., которое является следствием роста закупочной стоимости продуктов. Рестораторы не могут заменить европейские продукты аналогами российского производства и поэтому прогнозируют повышение стоимости меню до конца 2016 года до 30%.

5. Массовый сегмент заведений - кафе, кофейни, кулинарии, столовые и фаст-фуд в Челябинске по-прежнему занимает преимущественную долю, которая

составляет 71% всех заведений общественного питания в городе Челябинске и на них приходится 60% от общего количества посадочных мест (около 23 тыс.).

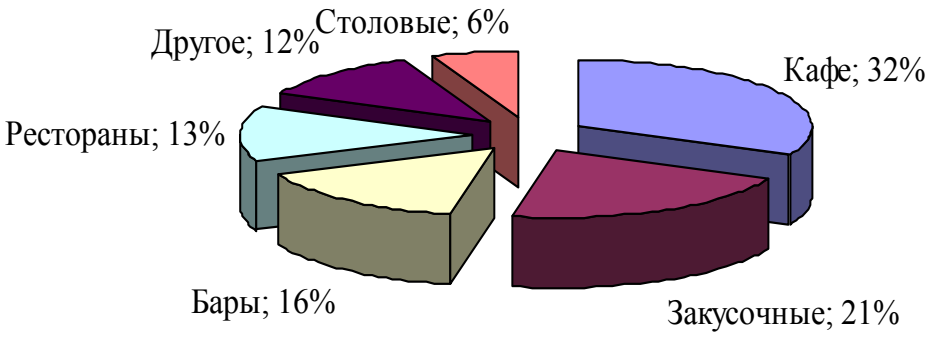

Рисунок 4 – Доля заведений общественного питания открытой сети в Челябинске

4. В 2015 г. в челябинские рестораторы получали основной объем дополнительного дохода от услуги доставки еды (ежегодный прирост порядка 10%). На сегодня в городе услуги доставки предлагают около 26% ресторанов. Второй по популярности услугой является кейтеринг – 15%, караоке и детская комната есть в 8- 10% заведений. В связи с принятием антитабачного закона, вступившего в силу с 1 июня, посетители ресторанов стали реже заказывать кальян (рестораны стали предлагать только безникотиновый кальян).

Крупнейшие ресторанные холдинги Челябинска. Тройка лидеров Челябинска остается неизменной на протяжении нескольких лет. Первое место по совокупной площади заведений общественного питания в Челябинске занимает холдинг «Мегаполис»- 8320 кв.м. На втором и третьем месте в отличии от рейтинга прошлого года произошла рокировка: Центр Гостеприимства «Европа» с 4257 кв.м потеснил Группу «Рестостар» с 4102 кв.м.

В ТОП-Лист вошли ресторанные холдинги Челябинска, управляющие сетевыми и авторскими заведениями. На первом этапе специалисты «ДК» проанализировали открытые источники и провели экспертный опрос ведущих игроков рынка, определили круг участников топ-листа. На втором этапе специалисты «ДК» разослали компаниям анкеты для уточнения ключевых показателей, характеризующих деятельность компаний, провели сбор и анализ данных официальных сайтов компаний и открытых источников по рынку.

Тройка лидеров Челябинска остается неизменной на протяжении нескольких лет. По данным участников рейтинга у семерки лидеров в распоряжении находится 90 заведений, совокупная площадь которых составляет 24 741 кв.м. Топ-20 заведений в составе ресторанных холдингов способны принять около 2300 гостей.

Таблица 3 - Топ-7 ресторанных холдингов Челябинска

№	Название/ФИО руководителя	Совокупная площадь заведений общественного питания в управлении в Челябинске без учета летних ресторанов на 01.01.16г., кв. м	Доля заведений, находящаяся в собственности в Челябинске на 01.01.16г., кв. м	Кол-во заведений в Челябинске на 01.01.16 г.	Год начала работы в городе
1	Холдинг Мегаполис Одольский Александр Валерьевич	8320	75	39	2004
2	Центр Гостеприимства Европа Тумаркин Игорь Константинович	4257	100	12	2001
3	Группа Рестостар Иванов ОлегГеннадьевич	4102	55	12	1993
4	ГК БОВИД Видгоф Светлана Викторовна	3491,1	100	7	1991
5	Пиццамания Носков Алексей Игоревич	1086,1	100	5	2004
6	Ресторанный холдинг Уральские пельмени Похлебин Василий Петрович	2765,1	50	9	2002
7	ПаркСити Карелина Марина	720*	44	6	2007

	Владимировна				

Таблица 4 - Лидеры по количеству посадочных мест

№	Название/ФИО управляющего	Количество посадочных мест в ресторане на 01.01.2016 г.	Средний чек в 2015 г., руб.	Прайсовая стоимость ужина на 1 человека (без спиртного) в 2015 г., руб.	Холдинг
1	Уральские пельмени	400	900	700	Ресторанный холдинг Уральские пельмени
2	Брудершафт	300	825	890	Холдинг Мегаполис
3	Пьяный Страус	190	1000	800	Центр Гостеприимства Европа
4	Ресторан «Берёзка»	150	2500	3500	ГК Бовид
5	BELOCHKA	120	1700	850	Группа Рестостар
6	Voice	110	1000	н/д	ПаркСити
7	TITANIC 2000	90	1650	950	Группа Рестостар
8	Караван Сарай	85	775	970	Холдинг Мегаполис
9	Паб Дублин	82	800	600	Холдинг Мегаполис
10А	Ланжерон	80	1500	740	ПиццаМания

Продолжение таблицы 4

10В	KARMA	80	1300	850	Группа Рестостар
11	Балкан-гриль	75	1500	н/д	ПаркСити
12	Асаби	70	1500	800	Ресторанный холдинг Уральские пельмени
12А	ПиццаМания	70	700	600	ПиццаМания
12Б	Цыплята табака	70	800	900	Ресторанный холдинг Уральские пельмени
13	Elvis	60	1000	н/д	ПаркСити
14	Ресторан «Славянка»	50	2000	2000	ГК Бовид
14А	Стейкман	50	1900	2000	Центр Гостеприимства Европа
15	Ресторан-терраса «Кураж»	40	3000	3750	ГК Бовид

2.4 Пути совершенствования закупочной деятельности ресторана «Гастроном №16»

Для повышения эффективности закупочной логистике в ресторане «Гастроном №16» предлагается автоматизация логистических процессов.

В современном обществе и, в частности, в ресторанном бизнесе, необходимо не только полностью автоматизировать работу ресторана или сети общественного питания, но и контролировать все процессы, осуществляющиеся в них, от управления финансовыми операциями до контроля над тем, что в данный момент готовится на кухне.

Цель проекта: внедрение в ресторане «Гастроном №16» современной, гибкой, умной и инновационной системы автоматизации ресторана – Best Restaurant Business (BRB), в которой предусмотрены все необходимые для ведения продаж и составления отчетности инструменты.

BRB — самая современная и мощная система на рынке автоматизации предприятий общественного питания. На базе BRB можно автоматизировать как маленькое кафе или большой ресторан, так и целую сеть заведений.

Существует 2 базовых решения:

- решение для автоматизации ресторана BRBar;
- решение для автоматизации сети ресторанов BRBacr.

С помощью системы BRB можно автоматизировать склад и продажи в ресторане, постоянно контролировать персонал (премировать в случае хороших продаж, автоматически штрафовать в случае нарушений); привлекать в ресторан, уже улучшенный при помощи этой системы автоматизации, новых посетителей, благодаря системе лояльности; получить возможность управлять резервами, банкетами и дисконтными картами.

С BRB можно быстро и точно проводить инвентаризацию, как на складе, так и на баре, ввести депозитную систему и даже учет доставок. Благодаря обширному блоку отчетности всегда можно получить актуальный отчет о

прибылях и убытках, проинспектировать управленческий баланс.

Автоматизация ресторана в реальном времени. Основным преимуществом данной системы автоматизации является оперативность и точность учета. Все продажи идут в реальном времени, в любой момент времени поступает актуальную информацию о состоянии ресторанного бизнеса и положения на рынке ресторанных услуг. Система отлично работает удаленно: контроль работы заведения при нахождении за его пределами, например в отпуске, или в командировке.

Главные преимущества системы автоматизации BRB.

Заработок:

– быстрое и чёткое обслуживание гостей благодаря удобному внесению и обработке заказов;

– прозрачное и быстрое построение управленческой отчетности для владельцев бизнеса;

– возможность контроля ключевых показателей заведения с мобильного телефона;

– кассовая книга, план счетов МСФО;

– обширная аналитика для маркетинга;

– решение для автоматизации прекрасно приспособлена для управления ресторанными сетями.

Экономия:

– событийное видеонаблюдение, как средство борьбы со злоупотреблениями;

– функционал для автоматизации поддержания необходимого уровня запасов;

– быстрая и точная инвентаризация на складе и баре;

– подсчет себестоимости блюд и удобные калькуляционные карты;

– взаиморасчеты с поставщиками ресторана;

– мотивация персонала, для оптимизации системы оплаты труда.

Персонал:

– персональный отчет каждому сотруднику как лучшее средство мотивации;

– система учета рабочего времени ресторанного персонала;

– удаленное администрирование расписания персонала;

– автоматическое начисление поощрительных премий и штрафов;

– почасовая оплата и процент с продаж.

Гости:

– широкие возможности по автоматизации управления гостевыми картами в ресторанных сетях в BRB;

– функционал для работы дисконтных и бонусных схем;

– администрирование банкетов и резервов;

– возможность автоматизации управления видео и музыкой.

Удобство:

– видео уроки и подробная документация в BRB;

– функционал мастера настройки учета заведения;

– автоматическое сканирование с последующим распознаванием накладных;

– система содержит лучший механизм работы с отрицательными остатками на складе ресторана;

– мгновенный автоматический пересчет остатков при изменении технических карт;

– интеграция с прочими системами автоматизации, например с 1С Предприятие.

Доставка:

– быстрая отчетность по доставке, которая рассматривается BRB как составная часть бизнеса;

– собственное меню для конкретной точки доставки;

– не имеющий равных механизм выгрузки информации в 1С: Бухгалтерию;

– система дает возможность управлять лояльностью и создавать маркетинговые акции, используя brb.NET;

– получение отчетности по причинам отказов, времени (длительности) обслуживания, задержкам при доставке;

– смс-рассылки, маркетинг и отчетность по нему онлайн на brb.Biz;

– встраиваемый виджет для сайта ресторана, через который посетители оформляют заявки на доставку;

– отличная интеграция системы с едиными порталами доставки (в частности, с DeliveryClub);

– понимание концепции кейтеринга (выездного обслуживания) и поддержка режима «еда с собой»;

– централизованный анализ продаж, ведение складского учета;

– автоматизация ведения отчетности по источникам заказов.

Контроль:

– удаленный доступ ко всему функционалу системы в BRB;

– система видеонаблюдения из любой точки мира;

– удаленное подключения к любой камере в заведении под управлением BRB;

– централизованное управление ценами, техкартами, меню и спецпредложениями для сетей ресторанов;

– поддержка работы по разнообразным каналами связи в территориально-распределенных сетях.

Безопасность:

– работа кассовых станций в автономном режиме при обрыве локальной сети;

– возможность использования резервных принтеров ресторана;

– большие возможности настройки правами доступа;

– система автоматизации оповещения о внештатных ситуациях;

– автоматическое резервное копирование базы данных.

При внедрении системы BRB реализуются следующие этапы:

– определение перечня необходимого оборудования, его закупка,

расстановка и настройка;

– создание сетевой инфраструктуры;

– установка и настройка BRB в соответствии с технологией работы Заказчика;

– приемочное тестирование BRB Заказчиком в режиме реального времени;

– запуск в эксплуатацию работающей системы.

Нас интересует конфигурация для автоматизации ресторана BRBar.

BRBar — это возможность в единой системе вести складской учет, учет кухни, учет, в том числе и готовой продукции, продаж, обслуживание гостя. Система включает в себя мощный инструмент отчетности и финансового анализа.

Широкая функциональность системы предоставляет возможность видеть статистику по самым продаваемым блюдам, гибко управлять системой лояльности, банкетами, резервами и событийным видеонаблюдением. История изменения документов пользователем и редактирование прав доступа позволяет восстановить картину событий, а прозрачность всех процессов позволит получить полную информацию о предприятии: от поступления товара на склад до подачи блюда на стол.

Несколько заведений автоматизированных на решении BRBar возможно преобразовать в единую сеть с помощью BRBacr.

BRBar содержит богатый перечень специальных решений и прикладного дополнительного функционала, который поможет автоматизировать:

– управление приемом заказов на доставку готовых блюд;

– работу бонусной системы заведения;

– управление музыкой;

– ввод накладных в автоматическом режиме;

– управление бильярдным залом;

– управление гостиницей.

BRBar включает 4 базовых модуля пользователя:

1. brbResto - ядро обслуживания. Это рабочий функционал для

обслуживания гостей ресторана, обмена информацией с кухней о заказе гостя. Он пригодится: менеджеру заведения, официанту, бармену, шеф-повару, хостес, кассиру.

Возможности:

– Удобное меню с возможностью «гибкой» настройки, быстрое меню с учетом самых продаваемых блюд.

– Возможность «быстрый чек» позволяет пропустить процедуру печати предчека.

– Перенос заказов гостя на другой стол, объединение и разделение заказов открывает возможность управления столами.

– Назначение другого официанта на обслуживание гостя.

– Поиск блюда по артикулу, а так же разделение самого блюда на части.

– Регистрация в системе и учет рабочего времени.

– Формирование стоп – листа с рабочего места официанта.

– Печать заказа на кухонном принтере.

– Учет готовой продукции.

– Управление резервами и банкетами.

– Поддержка отмены заказа и оплаты.

– Прием предоплаты с последующим конечным расчетом гостя.

– Поддержка наличного, безналичного, а так же расчета по карте гостя.

– Питание персонала.

2. brbOperations&Finance - управление и учет. Управление оперативным учетом, учет движение товара, номенклатуры и отчетности. Пригодится: директору, управляющему, бухгалтеру, бухгалтеру-калькулятору, менеджеру, кладовщику и снабженцу.

Возможности:

– Отображение движения товара в реальном времени.

– Мощный инструмент работы с номенклатурой.

– Возможность создания сложного блюда, когда одно блюдо является

частью другого.

– Инвентаризация бара по весу бутылки, возможность проводить инвентаризацию по отдельному товару.

– Распечатка технологических, калькуляционых карт, а так же всей первичной номенклатуры вплоть до формы Т-13.

– Расчет с поставщиками и выплата зарплаты сотрудникам.

– Обмен данными с другими учетными системами (R-Keeper, 1С: Бухгалтерия).

– Инструменты для отображения отчетности: отчет о среднем чеке, об остатках на складах (как в разрезе по складам, так и общий баланс), журнал явок, о самых продаваемых блюдах.

– Баланс предприятия, движение средств и отчетность о финансовых результатах.

– Мониторинг остатков по категориям, а так же контроль минимальных и максимальных остатков.

– Сведения о производителе и сертификатах

3. brbPersonnel – мотивация. Система мотивации персонала и оплаты труда.

Возможности:

– Автоматическое начисление оклада, процента продаж, или повременного тарифа оплаты.

– Личная страница каждого сотрудника, а также сводный отчет по заработной плате всех сотрудников.

– Система планирования рабочего времени и расписания.

– Настройка явок, типов смен, удержек, штрафов и премий.

4. brbVideoSecurity – контроль. Событийное видео наблюдение. Возможно в любой момент и из любого места просматривать видео фрагменты, отснятые в вашем ресторане, будь то съем кассовой выручки, обслуживание гостя, оплата заказа или инвентаризация.

Возможности:

– Видео наблюдение как в реальном времени, так и в событийном режиме.

– Просмотр видео фрагментов по номеру чека, по кассовым операциям, по сотрудникам и датам.

– Доступ к видео архиву из любого места, где есть интернет.

Основные отличия системы BRB от других ресторанных систем.

1. Тотальная автоматизация (не только касса и склад).

Теперь не придется покупать несколько программных продуктов для автоматизации бизнеса: BRB обеспечивает всю вертикаль управления от отдельного заведения до крупной ресторанной сети, от продаж и склада до управления финансами, персоналом и видеонаблюдением. Благодаря BRB появилась беспрецедентные возможности по повышению управляемости, прозрачности и масштабируемости бизнеса.

2. Финансовый управленческий учет.

Редкая ресторанная система может похвастаться мощным, но в то же самое время простым и удобным финансовым модулем. Полная управленческая отчетность в реальном времени, отчет о прибылях и убытках в стандарте МСФО нажатием одной кнопки - все это реальность для пользователя BRB. Каждую минуту, каждый день BRB работает на повышение выручки и снижение издержек в данном ресторане.

3. Управление персоналом: расчет зарплаты и программы мотивации.

Информативная и полностью прозрачная для руководителя система BRB позволяет эффективно управлять персоналом: благодаря встроенным тренингам и аттестациям, автоматическому мониторингу действий персонала и гибкому мотивационному блоку можно создать сильнейшую команду профессионалов. BRB поощряет лучших сотрудников и помогает вовремя отказываться от худших.

4. Видеонаблюдение, связанное с событиями в системе.

Уникальный инструментарий BRB позволяет сделать бизнес управляемым, как никогда раньше: каждое событие в системе интегрировано с соответствующим фрагментом видеозаписи, доступным по одному щелчку мыши.

2.5 Рекомендации по внедрению

Представим расчет оценки эффективности предложенного проекта по внедрению автоматизированной системы BRBar в ресторане «Гастроном №16».

Затраты на покупку и установку программы представлены в таблице 5.

Стоимость внедрения проекта BRB складывается из стоимости:

- лицензий (прав пользования программным обеспечением);
- услуг по внедрению;
- обучения пользователей и сопровождения системы;
- оборудования, необходимого для реализации проекта.

Цены на ПО и услуги для решения BRB (лицензируется по количеству автоматизированных рабочих мест (далее АРМ)).

Таблица 5 – Затраты по внедрению автоматизированной системы BRBar в ресторане «Гастроном №16»

Наименование	Цена (руб.)
brbServer, лицензия на сервер (на один ресторан)	23 990
FrontOffice TS: автоматизация рабочего места официанта/менеджера в ресторане, лицензия для одного АРМ	29 990
BackOffice: автоматизация управления складом, персоналом, финансами лицензия для первого АРМ в ресторане	35 990
BackOffice: автоматизация управления складом, персоналом, финансами лицензия для дополнительного АРМ	11 990
brbDelevery Для автоматизации доставки готовых блюд	9 990
Установка программ, производится специалистом от продавца программного продукта	18 500
Пользование программой требует дополнительных знаний и умений персонала. Курс обучения составит 1 неделя. В обучении будут участвовать 10 штатные единицы	35 000
Итого:	165 450

С учетом внедрения автоматизированной системы сократится время работы бухгалтера и менеджера по закупкам.

Произведем расчет затрат времени каждой штатной единицы, до и после внедрения программы.

В таблице 6 представлен расчет времени, затрачиваемого бухгалтером.

Таблица 6 – Время, затрачиваемое бухгалтером

Наименование показателя	Среднее время, затрачиваемое на прохождение стадии, в мин.	
	До внедрения	После внедрения
Время, затрачиваемое бухгалтером	119	42

С учетом внедрения программы, время затрачиваемое бухгалтером было скрещено на 77 мин. ≈ 1 часа.

Рассчитаем оплату труда бухгалтера за день работы:

Среднемесячная оплата труда бухгалтера – 35 000 руб.

В день: 1591 руб.

В час: 199 руб.

Эффективность составит (в день): 199 *руб.*

Эффективность составит (в месяц): 199 × = *б.*

Эффективность составит (в год): 4378 × = *уб.*

Далее произведем расчет затрат времени менеджера по закупкам (таблица 7).

Таблица 7 – Время, затрачиваемое менеджера по закупкам

Наименование показателя	Среднее время, затрачиваемое на прохождение стадии, в мин.	
	До внедрения	После внедрения
Время, затрачиваемое менеджера по закупкам	736	574

С учетом внедрения программы, время затрачиваемое менеджером по закупкам скрещено на 162 мин. ≈ 3 часа.

Рассчитаем оплату труда менеджера по закупкам за день работы:

Среднемесячная оплата труда старшего менеджера – 25 000 руб.

В день: 1137 руб.

В час: 143 руб.

Эффективность составит (в день): 143 × = *б.*

Эффективность составит (в месяц): $429 \times \quad = \qquad б.$

Эффективность составит (в год): $9438 \times \quad = \qquad руб.$

Коэффициент экономической эффективности рассчитывается как отношение экономии (прибыли) от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле:

$$E = \frac{Э}{З}, \tag{1}$$

где Е – экономическая эффективность, доли;

Э – экономия или прибыль, руб.;

З – затраты на создание экономии, руб.

$$E = \frac{165792}{165450} =$$

Таким образом, эффективность является относительным показателем, измеряемым в долях. Нельзя путать эффективность с результативностью и производительностью.

Результативность – это достижение конкретного результата в установленные сроки, измеряемая в натуральных единицах (шт., руб., кг).

Производительность – это отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников с единицей измерения руб./чел.

Годовой экономический эффект позволяет оценить реальную выгоду от внедрения мероприятия в конкретном году. Этот показатель рассчитывается как разница между годовой экономией и долей капитальных затрат, относимых на этот год по формуле:

$$Эгод = \quad - \quad \times \quad . \tag{2}$$

где $Э_{год}$ – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, руб./год.

Для нашего расчета: Э = 165 792 руб./год, К = 165 450 руб./год, Е = 1,00 (изменяем для получения эффекта).

$$Эгод = \quad - \quad \times \quad = \quad - \quad =$$

Поскольку годовой экономический эффект является положительным, можно сделать вывод об экономической целесообразности внедрение автоматизированной системы BRBar в ресторане «Гастроном №16».

Срок окупаемости затрат показывает, за сколько лет окупаются капитальные затраты, и рассчитывается как отношение капитальных затрат к получаемой экономии (прибыли) по формуле:

$$T = \frac{З}{Э}, \qquad (3)$$

где Т – срок окупаемости капитальных затрат, месяц.

$$T = \frac{165450}{165792} =$$

Вывод: внедрение данного мероприятия экономически целесообразно.

Выводы по разделу два

Можно сделать однозначный вывод – мероприятие по внедрению автоматизированной системы BRBar в ресторане «Гастроном №16» - эффективно и рекомендовано для дальнейшего внедрения. Решение автоматизировать работу ресторана позволит осуществлять контроль за всеми процессами, происходящими в ресторане, контролировать остатки на складе, проводить инвентаризацию и контролировать работу персонала. Оперативность и точность учета в реальном времени позволит получать, анализировать и эффективно использовать информацию о предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование закупок играет важную роль в деятельности любого предприятия. В соответствии с этим можно выделить: во – первых необходимость обеспечения непрерывного потока материальных ресурсов необходимых для работы компании.

Во – вторых сведение инвестиций, связанных с запасами, и расходов к минимуму. Одним из путей обеспечения непрерывного потока материальных ресурсов является создание и хранение, в силу возможности по срокам годности страховых резервов.

В-третьих, соблюдение принципа "цена-качество" в процессе закупки. Деятельность по закупке предполагает использование большого объема оборотных средств, поэтому необходимы материальные ресурсы с наименьшей общей стоимостью с сохранением должного уровня качества, количества, условий доставки и сервиса.

Достижение этих целей в области управления закупками (закупочной логистики) требует выполнения различных стандартных операций способствующих рационализации системы закупок.

Закупочная деятельность ресторана - это деятельность по управлению товарно-материальными ценностями в процессе снабжения предприятия сырьем, материалами, комплектующими, товарами - закупка, доставка, приемка, временное хранение товаров и др. Снабжение - это важная функция логистики по двум основным причинам:

1) от цены и качества материальных ресурсов, своевременности их поставок зависит эффективность производственного процесса (отсутствие брака, сбоев, простоев, низкая себестоимость), качество готовой продукции и, в конечном итоге, качество обслуживания потребителей;

2) на снабжение приходится значительная доля общих расходов предприятия (в среднем, около 60 %), поэтому даже небольшие улучшения в этой области могут принести существенные выгоды.

Таким образом, эффективная организация снабжения ресторана является основой для повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия.

Объектом выпускной квалификационной работы является ресторан «Гастроном №16» находящейся по адресу г. Челябинск ул. Труда, 78.

Данный ресторан ориентирован на современную европейскую кухню.

В ресторане «Гастроном №16» используется метод обслуживания официантами, а так же через барную стойку барменами, заказ принимается через специальные устройства - терминалы с программой R- kipper, получившей высокое распространение в общественном питании. Благодаря использованию этого устройства достигается высокая скорость обслуживания, так как используемая система связывает в единую цепь цеха, торговый зал и кассу. Кроме того, данная информационная система позволяет легко контролировать и отслеживать процесс движения товарных потоков.

Организационно - правовой формой предприятия является - общество с ограниченной ответственностью («Гастроном №16»)

Источниками поступления продукции в ресторан «Гастроном №16» являются:

- сельскохозяйственные предприятия, индивидуальные производства;
- оптово-посреднические структуры;
- оптовые и оптово-розничные склады.

При выборе поставщиков ресторан руководствуется несколькими критериями:

- цена реализации товара у данного поставщика,
- условия поставки товара,
- ассортимент, предлагаемый поставщиком (предпочтение отдаётся поставщикам, предлагающим широкий ассортимент продукции, так как в этом случае снижаются затраты на поставку товаров и оформление заказов),
- наличие лицензий и сертификатов.

Необходимо отметить, что договора составляются по типовой форме,

содержание договоров полностью соответствует Гражданскому кодексу РФ.

Менеджер по закупкам довольно большое внимание уделяет критериям выбора поставщиков, преимущество отдается поставщикам, с которыми уже установлены коммерческие связи.

Организация коммерческих связей ресторана «Гастроном №16» с поставщиками товаров обеспечивает удовлетворение спроса, а так же хорошие финансово-экономические показатели деятельности предприятия.

Формирование рациональных коммерческих связей возможно только на основе анализа различных их видов при учете положительных и негативных моментов различных форм снабжения и выборе вариантов их эффективного взаимодействия.

Как показал анализ организации коммерческих связей в ресторане «Гастроном №16», на предприятии не проводится стоимостной анализ выбора той или иной формы товародвижения. Хотя на предприятии доминирующей является складская форма снабжения. Это не имеет под собой никаких экономических обоснований. Установление коммерческих связей проводилось, как говорится , по «интуиции». Установление оптимального состояния между транзитной и складской формой товародвижения является важной проблемой для каждого предприятия, в том числе и для ресторана «Гастроном №16».

Как показал анализ в ресторане отсутствует автоматизированная система учета на складе.

Для повышения эффективности закупочной логистике в ресторане «Гастроном №16» предлагается автоматизация логистических процессов.

В современном обществе и, в частности, в ресторанном бизнесе, необходимо не только полностью автоматизировать работу ресторана или сети общественного питания, но и контролировать все процессы, осуществляющиеся в них, от управления финансовыми операциями до контроля над тем, что в данный момент готовится на кухне.

Цель проекта: внедрение в ресторане «Гастроном №16» современной, гибкой, умной и инновационной системы автоматизации ресторана – Best

Restaurant Business (BRB), в которой предусмотрены все необходимые для ведения продаж и составления отчетности инструменты.

BRB — самая современная и мощная система на рынке автоматизации предприятий общественного питания. На базе BRB можно автоматизировать как маленькое кафе или большой ресторан, так и целую сеть заведений.

Широкая функциональность системы предоставляет возможность видеть статистику по самым продаваемым блюдам, гибко управлять системой лояльности, банкетами, резервами и событийным видеонаблюдением. История изменения документов пользователем и редактирование прав доступа позволяет восстановить картину событий, а прозрачность всех процессов позволит получить полную информацию о предприятии: от поступления товара на склад до подачи блюда на стол.

Стоимость внедрения проекта BRB складывается из стоимости:

- лицензий (прав пользования программным обеспечением);
- услуг по внедрению;
- обучения пользователей и сопровождения системы;
- оборудования, необходимого для реализации проекта.

Был рассчитан годовой экономический эффект от внедрения данной программы. Годовой экономический эффект позволяет оценить реальную выгоду от внедрения мероприятия в конкретном году. Этот показатель (Е) рассчитывается как разница между годовой экономией и долей капитальных затрат, относимых на этот год. Годовой экономический эффект составил 342 руб. Поскольку годовой экономический эффект является положительным, можно сделать вывод об экономической целесообразности внедрение автоматизированной системы BRBar в ресторане «Гастроном №16».

Был рассчитан срок окупаемости затрат, он составил 1 год.

Можно сделать однозначный вывод – мероприятие по внедрению автоматизированной системы BRBar в ресторане «Гастроном №16» - эффективно и рекомендовано для дальнейшего внедрения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Российская Федерация. Законы. Об обществах с ограниченной ответственностью: от 7 февраля 1992 г. № 230-1 // Консультант Плюс: Версия Проф. [Электрон. ресурс] / АО «Консультант Плюс». – М., 2015.

2 Российская Федерация. Законы. О защите прав потребителей: федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 132-ФЗ // Консультант Плюс: Версия Проф. [Электрон. ресурс] / АО «Консультант Плюс». – М., 2015.

3 ОСТ 28-1-95. «Стандарт отросли. Общественное питание. Требования к производственному персоналу».

4 СанПиН 42-123-5777-91 «Санитарные правила для предприятий общественного питания, включая кондитерские цехи и предприятия».

5 СанПиН 2.3.2.1324-03 «Гигиенические требования к срокам годности и условиям хранения пищевых продуктов».

6 СанПиН 2.3.6.1079-01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья».

7 СанПиН 2.3.2.1078-01 «Гигиенические требования безопасности и пищевой ценности пищевых продуктов».

8 Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации: учеб. пособие [Текст] / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 91 с.

9 Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы [Текст] / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 400 с.

10 Алесинская, Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления [Текст] / Т.В. Алесинская . – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2010. – 116 с.

11 Аникин, Б.А. Коммерческая логистика: Учебник [Текст] / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. - М.: Проспект, 2013. – 432 с.

12 Афанасенко, И.Д. Логистика снабжения [Текст] / И.Д. Афанасенко - СПб: Питер, 2010. – 386 с.

13 Афонин, А.М. Промышленная логистика: Учебное пособие [Текст] / А.М. Афонин. - М.: Форум, 2013. – 304 с.

14 Гаджинский, А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» [Текст] / А. М. Гаджинский. – М.: Дашков и К°, 2013. – 420 с.

15 Гайдаенко, А.А. Логистика [Текст] / А.А. Гайдаенко. - М.: КноРус, 2014. – 267 с.

16 Герасимов, Б.И. Основы логистики [Текст] / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 304 с.

17 Герчикова, И. Н. Международное коммерческое дело [Текст] / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – 372 с.

18 Голубчик, А. М. Транспортно-экспедиторский бизнес: создание, становление, управление [Текст] / А. М. Голубчик. – М.: ТрансЛит, 2011. – 317 с.

19 Голубчик, А. М. Транспортно-экспедиторский бизнес: создание, становление, управление [Текст] / А. М. Голубчик. – Москва: ТрансЛит, 2011. – 317 с.

20 Григорьев, М.Н. Логистика. Базовый курс: учебник [Текст] / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров. - М.: Юрайт, 2011. – 782 с.

21 Дашков Л. П. Коммерция и технология торговли: Учебник [Текст] / Л.П. Дашков, В.К Памбухчиянц. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2011. – 388 с.

22 Жукова, Т. Н. Коммерческая деятельность [Текст] / Т.Н. Жукова. – СПб.: Вектор, 2013. – 150 с.

23 Иванов, Д. А. Управление цепями поставок [Текст] / Д. А. Иванов. – Санкт-Петербург: Издательство Политехнического университета, 2010. – 659 с.

24 Иванов, Д. А. Управление цепями поставок [Текст] / Д. А. Иванов. – Спб.: Издательство Политехнического университета, 2010. – 659 с.

25 Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация) [Текст] / И. А. Еловой, И. А. Лебедева. – Минск: Право и экономика, 2011. – 460 с.

26 Киршина, М. В. Коммерческая логистика [Текст] /М.В. Киришина. – М.:

ЦэиМ, 2012. – 738 с.

27 Колмакова, Т. Б. Основы коммерческой деятельности: Учебное пособие [Текст] /Т.Б. Колмакова. – Новосибирск, Изд-во НГТУ, 2012. – 610 с.

28 Котлер, Ф., Триас де Без Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей [Текст] / Ф. Котлер, Ф. Триас де Без. – СПб: Нева, 2013. – 200 с.

29 Курочкин, Д. В. Логистика: курс лекций [Текст] / Д. В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2012. – 268 с.

30 Логистика складирования: учебник: по специальности 080506 «Логистика и управление цепями поставок» [Текст] / В. В. Дыбская. – М.: Инфра-М, 2012. – 557 с.

31 Логистика. Продвинутый курс: для студентов экономических специальностей высших учебных заведений [Текст] / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – Москва: Юрайт, 2011. – 734 с.

32 Логистика: учебное пособие [Текст] / Б. А. Аникин и др. – Москва: Проспект, 2011. – 405с.

33 Логистика: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям [Текст] / В. И. Маргунова и др. – Минск: Вышэйшая школа, 2011. – 507 с.

34 Мельников, В.П. Логистика [Текст] / В.П. Мельников, А.Г. Схирладзе, А.К. Антонюк. – М.: Юрайт, 2014. – 288 с.

35 Моисеева, Н. К. Экономические основы логистики: учебник по специальности 080506 «Логистика и управление цепями поставок» [Текст] / Н. К. Моисеева. – М.: Инфра-М, 2010. – 527 с.

36 Неруш, Ю. М. Логистика: учебник [Текст] / Ю. М. Неруш. – М.: Проспект, 2011. – 517 с.

37 Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент: учебник [Текст] / В. Е. Николайчук. – М.: Дашков и К°, 2012. – 978 с.

38 Николайчук, В.Е. Транспортно-складская логистика [Текст] / В. Е. Николайчук. – М.: Дашков и К°, 2011. – 521 с.

39 Общий курс транспортной логистики: учебное пособие по дисциплине специализации специальности «Менеджмент организации» [Текст] / Л. С. Фёдоров, В. А.Персианов, И. Б. Мухаметдинов. – М.: КноРус, 2011. – 309 с.

40 Организация производства в условиях переходной экономики [Текст] / С. А. Пелих и др. – Минск: Право и экономика, 2009. – 576 с.

41 Основы логистики и управление цепями поставок [Текст] / Б. А. Аникин и др. – Москва: Проспект, 2012. – 339 с.

42 Основы логистики: учебник [по специальности 080506 «Логистика и управление цепями поставок» [Текст] / Б. А. Аникин и др.]. – М.: Проспект, 2012. – 339 с.

43 Основы логистики: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» [Текст] / А. А. Канке, И. П. Кошевая. – М.: КноРус, 2010. – 575 с.

44 Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов [Текст] / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина. – М.: «Маркетинг», 2012. – 640 с.

45 Половцева, Ф. П. Коммерческая деятельность: Учебник [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М., 2011. – 226 с.

46 Русакова, О. В. Функции и особенности системы общественного питания [Текст] / О.В. Русакова // Молодой ученый. – 2012. - №7. – С. 121-123.

47 Скоробогатова, Т.Н. Логистика: учебник [Текст] / Т.Н. Скоробогатова - Симферополь : ДиАйПи, 2011. – 116 с.

48 Степанов, В. И. Логистика: учебное пособие для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» и экономическим специальностям [Текст] / В. И. Степанов. – М.: Проспект, 2010. – 487 с.

49 Транспортная логистика: учебно-методическое пособие [Текст] / Р. Б. Ивуть, Т. Р. Кисель. – Минск: БНТУ, 2012. – 377 с.

50 Федько, В.П. Коммерческая логистика [Текст] / В.П. Федько. - Рн/Д: МарТ, 2014

51 Шехтер, Д. Логистика. Искусство управления цепочками поставок [Текст] / Д. Шехтерю - М.: Альпина, 2013. - 452 с.