

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования

«Южно-Уральский государственный университет»

(национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент

_____ А.Б. Левина

_____ 2017 г.

Совершенствование закупочной политики торгового предприятия как элемента
коммерческой деятельности

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

ЮУрГУ – 38.03.06.2017.889.ПЗ ВКР

Руководитель, к.п.н., доцент

_____ И.Г.Смирнова

_____ 2017 г.

Автор ВКР

Студент группы ЭУ–418

_____ А.А.Шантарина

_____ 2017 г.

Нормоконтролер, ст.преподаватель

_____ Ю.С. Якунина

_____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Шантарина, А.А. Совершенствование закупочной политики торгового предприятия как элемента коммерческой деятельности: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–418, 2017. – 76 с., 8 ил., 18 табл., библиогр. список – 49 наим.

В выпускной квалификационной работе на основе анализа закупочной политики как элемента коммерческой деятельности розничного предприятия ООО «Гризли», реализующего услуги и товары общественного питания в городе Челябинск, и использования результатов показателей деятельности, предложены рекомендации по совершенствованию закупочной политики как элемента коммерческой деятельности.

Анализ закупочной политики как элемента коммерческой деятельности выполнен по документам коммерческой деятельности ООО «Гризли» за 2014–2016 годы, включает анализ коммерческой деятельности и закупочной политики и преследует диагностические цели.

Рекомендуемые мероприятия, направленные на совершенствование закупочной политики как элемента коммерческой деятельности опираются на результаты анализа закупочной политики, экономическая эффективность которых обоснована.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность для розничного торгового предприятия ООО «Гризли».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЗАКУПОЧНОЙ ПОЛИТИКИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТА КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	8
1.1 Понятие, сущность и особенности закупочной политики торгового предприятия как элемента коммерческой деятельности.....	8
1.2 Методы закупочной политики.....	24
1.3 Сравнение отечественного опыта с зарубежным в области закупочной политики.....	28
2 АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ГРИЗЛИ».....	35
2.1 Общая характеристика ООО «Гризли».....	35
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Гризли».....	44
2.3 Анализ закупочной деятельности на предприятии ООО «Гризли».....	55
3 РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ГРИЗЛИ».....	59
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности торгового предприятия ООО «Гризли».....	59
3.2 Расчет экономической эффективности разработанных рекомендаций	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	72

ВВЕДЕНИЕ

Одной из основных и самых важных функций на предприятии является закупочная работа. Все предприятия вне зависимости от вида их деятельности осуществляют закупку товаров или услуг.

Это необходимо для формирования хозяйственной деятельности, в первую очередь производственной и сервисной. Торговые предприятия осуществляют закупку товаров для последующей перепродажи.

Предпосылкой важности процессов закупки для формирования экономики предприятия является эффективное удовлетворение потребностей в продуктах и услугах.

В настоящее время торговые розничные предприятия все больше внимания уделяют работе с закупками. Грамотно организованная работа с закупками позволяет сформировать ассортимент, необходимый для последующей коммерческой деятельности предприятия, а также уменьшить вероятность коммерческого риска. Именно закупки являются для предприятия источником поступления товаров, от работы лиц, ответственных за закупочную работу, зависит величина прибыли и успешность деятельности предприятия. Таким образом, коммерческая деятельность в торговле базируется на закупочной работе. Основной задачей закупочной работы является выгодное приобретение товаров с целью удовлетворения потребительского спроса. В современных условиях существует большое количество факторов, усложняющих процесс закупок. Факторы, такие как увеличение ассортимента товаров, повышение объема товарооборота, увеличивают роль процесса закупок на коммерческом предприятии. Роль закупочной деятельности заключается в эффективном управлении всеми имеющимися ресурсами, использование возможностей, предоставляемых внешней и внутренней средой функционирования предприятия. Неотъемлемой частью закупочной деятельности являются выявление и изучение источников закупки, выбор поставщиков.

В рыночных условиях предприятие имеет право на выбор поставщиков, ассортимента закупаемых товаров и их качества, а также наиболее выгодных условий поставки. Закупочная работа представляет собой сложный процесс, который может привести как к высокой прибыли, так и к значительным убыткам.

Закупка, с точки зрения процесса покупки, – это осознание потребности в поставке товаров, поиск и выбор поставщиков, а также переговоры на тему условий будущей сделки.

В связи с этим тема данной выпускной квалификационной работы (проекта) имеет достаточно актуальный характер и позволяет осветить одну из проблем коммерческой деятельности торговых предприятий.

Целью настоящей выпускной квалификационной работы (проекта) является разработка рекомендаций по совершенствованию закупочной деятельности в торговом розничном предприятии ООО «Гризли».

Задачами выпускной квалификационной работы (проекта) являются:

1. Изучить теоретические аспекты закупочной политики торгового предприятия как элемента коммерческой деятельности.
2. Проанализировать коммерческую деятельность одного из торговых предприятий сети общественного питания SubWay (ООО «Гризли»).
3. Разработать комплекс рекомендаций по совершенствованию закупочной политики торгового предприятия ООО «Гризли».
4. Оценить эффективность разработанных рекомендаций по совершенствованию закупочной политики торгового предприятия ООО «Гризли».

Объектом исследования является торговое предприятие общественного питания ООО «Гризли».

Предмет исследования – закупочная деятельность торгового предприятия ООО «Гризли».

При написании выпускной квалификационной работы (проекта) были использованы учебники Р. И. Бунеевой «Коммерческая деятельность: организация и управление», О. В. Памбучиянца «Организация и технология коммерческой

деятельности», Л. В. Осиповой и И. М. Синяевой «Основы коммерческой деятельности» Половцевой Ф. П. «Коммерческая деятельность» Панкратова Ф. Г. и Серegiной Т. К. «Коммерческая деятельность», данные периодического издания «Справочник экономиста», данные официальных интернет-сайтов «CYBERLENINKA», «elibrary. ru».

Структура настоящей выпускной квалификационной работы (проекта) включает введение, три раздела, заключение и библиографический список.

В разделе 1 описаны теоретические аспекты закупочной политики торгового предприятия как элемента коммерческой деятельности.

В разделе 2 проведен анализ объекта курсовой работы – ООО «Гризли».

В разделе 3 приведены рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности по закупкам товаров на розничном торговом предприятии.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЗАКУПОЧНОЙ ПОЛИТИКИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТА КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Понятие, сущность и особенности закупочной политики торгового предприятия как элемента коммерческой деятельности

Коммерческая деятельность – это одна из самых важных областей деятельности человека, которая возникла в результате труда. Данная деятельность заключается в следующем – чтобы выполнить торговые и организационные мероприятия, которые направлены на продажу и покупку товаров и услуг с целью получения наибольшей прибыли. Вообще, коммерческая деятельность является неотъемлемой частью рынка потребителей. Она осуществляет процессы, которые связаны с продажей услуг и товаров [1].

Таким образом, при помощи этой деятельности, спрос потребителя осуществляется, прибыль от продажи осуществляется, и целевые рынки товаров развиваются. Чтобы закупить товар и донести его до потребителя, необходимо изучить рынок, установить связи с поставщиками, осуществить коммерческие сделки, заключить контракт и произвести товарно-денежный обмен [2]. Российский рынок за последние годы обрел много сложностей, но, несмотря на это, коммерческая деятельность торгового предприятия постоянно укрепляет материальную, правовую и экономическую базу. К тому же, коммерческая деятельность оказывает огромное влияние на лучшее и эффективное производство, она воздействует на разные показатели деятельности какого-либо предприятия [3].

Коммерческая деятельность может воздействовать на объемы продаж товара, на уровень издержек в коммерции, а также на показатели оборачиваемости. В любой стране торговля является самым крупным направлением в экономике. Деятельность предприятий связана с тем, чтобы удовлетворить потребность своих клиентов, охватив при этом весь спектр вопросов экономического, финансового и

организационно-технологического характера. Многие торговые дома занимаются коммерческой деятельностью, а в большинстве случаев они специализируются на розничной торговле. Именно торговые дома оказывают большое влияние на развитие экономики [4].

Основные разновидности коммерческой деятельности полностью отражают ее сущность. Во-первых, речь идет о снабжении предприятия необходимыми для него сырьем, материалами и изделиями. Работа, связанная с их закупками, включает следующие основные операции:

- планирование материальной потребности;
- организация приобретения ресурсов и доставка их на предприятие;
- регулирование размеров материальных запасов;
- организация и контроль потребления ресурсов на предприятии необходимо выполнять специальными подразделениями.

В типовых ситуациях подразделениям присваиваются такие названия:

- отдел материально-технического снабжения (обеспечения); отдел производственной (производственно-технической и производственно-технологической комплектации);
- служба комплектования оборудованием строящихся объектов [5].

Коммерческая деятельность всегда связана с выполнением операций по доведению материальных ресурсов от поставщиков до потребителей. К таким операциям относятся:

- у изготовителей – подготовка продукции к отправке, отгрузка, отпуск и ее документальное оформление;
- на складах посреднических и транспортных предприятий в процессе движения продукции – ее приемка, хранение, формирование комплектных партий, отгрузка;
- на складах предприятий-потребителей – приемка продукции по количеству и качеству, хранение, доведение приобретенных материалов до высокой степени

технологической готовности к производственному потреблению, отпуск и доставка материалов к рабочим местам [6].

Объектом коммерческой работы считается купля–продажа продукции. Однако в самом обширном значении слова необходимо в качестве товара расценивать не только произведенные вещественно–материальные объекты, однако и услуги, в том числе объекты интеллектуального имущества. Товар как объект торговых действий владеет потенциальной и реальной пользой [7].

Для концепции управления коммерческой деятельностью на розничных торговых предприятиях необходимо:

- сформулировать цели реализации коммерческой работы;
- рассредоточить функции управления коммерческой деятельностью;
- нормализовать концепцию стимулирования, обеспечения и реализации;
- рассредоточить задачи среди сотрудников;
- определить процедуру взаимодействия сотрудников и очередность производимых ими функций;
- осуществить производство продукции и торгово-технологического процесса.

Коммерческая деятельность считается открытой концепцией, то есть она зависит от наружной среды. Таким способом, управление коммерческой деятельности розничной компании в обстоятельствах рыночных взаимоотношений становится реальным при системном подходе и обоюдной взаимосвязи [8]:

товарный рынок → торговое предприятие → коммерция → маркетинг→
→ менеджмент → кадры → потребитель [9].

Организация коммерческой деятельности сопряжена также с подобными дисциплинами, как:

- экономика компании – исследование, составление плана, анализ коммерческой работы в целом и в единичных ее процессах;

– коммерческое право – развитие хозяйственно-торговых взаимосвязей в области товарного обращения, заключение и выполнение торговых соглашений и другое [10].

На коммерческую службу предприятия возложена обязанность правильного обоснования объема закупок, информационной базой для этого служат данные об изменении и структуре товарооборота и количестве запасов товаров за ряд лет [11]. В процессе планирования оптовых закупок главной задачей является соблюдение оптимального соотношения, которое обеспечивало бы бесперебойность снабжения товарами покупателей и не образовывало избыток этих товаров на складских помещениях предприятия.

Эффективность закупочной деятельности зависит от правильного выбора поставщиков. В настоящее время существуют специфические требования, сложившиеся в деловом обороте, которыми руководствуются при выборе поставщиков: добросовестность и степень надежности при исполнении договорных обязательств, уровень финансовой устойчивости и платежеспособности, ассортиментный ряд предлагаемой продукции, объем и время поставки, цены и условия оплаты, возможность отсрочки платежей, месторасположение, транспортные расходы [12].

Закупки – ведущая функция, которая отвечает за приобретение всех материальных ресурсов, необходимых предприятию. Закупки обеспечивают механизм, активизирующий и контролирующий материальный поток от поставщика до потребителя [4].

Закупочная деятельность представляет собой системный процесс, включающий в себя: периодическое исследование рынка с целью изучения имеющейся продукции и разработки технических спецификаций; ориентацию на долгосрочные отношения с ограниченным кругом надежных известных поставщиков по основным критериям (репутация, финансовое положение, объем возможностей, конкурентоспособность цен, ассортимент и качество продукции); разработку ежегодных прогнозов своих покупательских потребностей;

подготовку сметы расходов для осуществления отдельных закупок с учетом таких факторов, как ожидаемый обменный курс валют и уровень инфляции; рассылку приглашений к представлению котировок; переговоры о цене; заключение контрактов с учетом необходимых требований [4]. По своей экономической природе закупки представляют собой оптовый или мелкооптовый товарооборот, осуществляемый торговыми предприятиями (оптовыми, розничными) или частными лицами в целях перепродажи закупленных товаров [4].

Закупочный процесс имеет особое значение в обеспечении деятельности торгового предприятия: дает возможность формирования оптимального ассортимента товаров торговых предприятий, воздействовать на производителей товаров. Именно закупки обеспечивают продуктивную деятельность торгового предприятия [4]. Выбор правильных каналов закупки товаров является ответственной задачей. От правильно сформированного ассортимента зависит успешность предприятия: ее заманчивость для потребителей, размер выручки и прибыли [2]. Основа экономической эффективности закупочной политики предприятия представляет собой поиск и закупку необходимых материалов [3] высшего качества по минимальным ценам у лучших производителей [6], которые зависят от правильного выбора поставщиков. Каждое предприятие самостоятельно выбирает критерии выбора поставщика, учитывая вид и масштабы деятельности, финансовое положение и другие факторы. На коммерческую службу предприятия возложена обязанность правильного обоснования объема закупок, информационной базой для этого служат данные об изменении и структуре товарооборота и количестве запасов товаров за несколько лет [5].

Процесс закупочной деятельности представляет собой сочетание различных направлений и форм и является специфической системой хозяйствования.

Эта деятельность включает два основных направления.

Осуществление закупочных операций:

– в форме разовых закупок;

– в форме осуществляемых заказчиком закупок на организованном рынке (конкурсные торги), действующим на основе установленной нормативно-правовой процедуры;

– на основе договора об аутсорсинге;

– как обмен или объединение материальных и нематериальных активов на основе соглашений о партнерстве и стратегическом сотрудничестве с целью достижения не только конкретных целей, но и возрастания эффективности;

– в форме сетевых закупок.

Исполнение контрактов и соглашений:

– функциональных контрактов (оперативное управление потоками ресурсов в логистических системах);

– контрактов по организации обеспечения сложных объектов (технологические комплексные линии или товарные группы; технологические линии в соединении с промышленными зданиями, инженерными сетями и коммуникациями; единые функциональные цепи инфраструктурного характера);

– проектных контрактов;

– выполнение обязательств по соглашениям о стратегическом партнерстве [13].

Закупки относятся к числу важнейших процедур на этапе реализации и распределения продукции, на котором также могут закупаться и готовые товары.

Каждое предприятие самостоятельно выбирает критерии выбора поставщика, учитывая вид и масштабы деятельности, финансовое положение и другие факторы [14].

Наличие посредников оказывает огромное влияние на процесс товародвижения. Приобретая товар непосредственно у производителя, торговое предприятие устанавливает более высокую торговую надбавку, чем цены организации, приобретающие товары у посредников. Нецелесообразность приобретения товара у производителя может объясняться значительными

транспортными расходами, увеличивающими цену, что делает товар неконкурентоспособным [15].

Управление закупочной деятельностью должно ориентироваться на оптимизацию затрат и улучшение взаимодействия с другими видами деятельности [16].

Планирование закупок осуществляется с учетом производственной программы предприятия, остатков сырья и готовой продукции на складе, а также товарной политики предприятия и его составной части политики в области качества. Планирование закупок должно быть документировано в форме закупочной политики [17].

Требования, предъявляемые к закупочной политике:

- соответствовать целям предприятия;
- учитывать возможностей предприятия;
- постоянно повышать результативность;
- ставить и анализировать цели в области закупочной деятельности;
- обеспечивать понятность и применимость для сотрудников предприятия.

Наглядно структура закупочной политики представлена на рисунке 1.1.

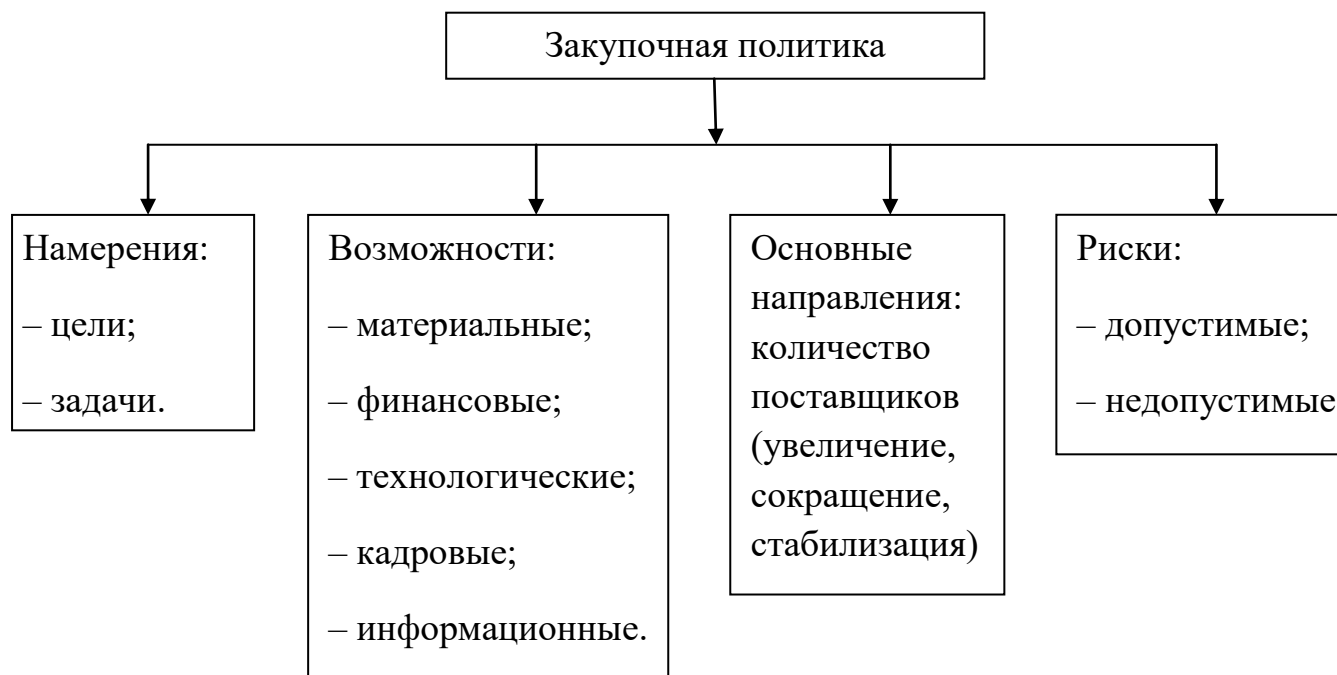


Рисунок 1.1 – Структура закупочной политики [42]

Осуществление закупок (снабжения) можно рассматривать в двух аспектах – тактическом и стратегическом.

Закупки (снабжение) в тактическом, оперативном плане – ежедневные операции, традиционно связанные с закупками и направленные на избежание дефицита или отсутствия необходимого продукта. Соответственно возникают стратегические цели закупок как ориентация на выявление возможностей снижения затрат на закупки и общих затрат (рациональность), на воздействие на поставщика в плане разработки новых решений как условия покупки продукта (развитие), а также на структуру (состав) поставщиков (структурирование). Формирование перечисленных выше целей переводит закупки в разряд стратегической деятельности, формирующей тип взаимоотношений с поставщиками.

Стратегическая сторона закупок представляет собой собственно процесс управления закупками, связи и взаимодействия с другими подразделениями, внешними поставщиками, потребностями и запросами конечного потребителя, планирование и разработку новых закупочных схем и методов и т.п. [4].

Закупочная деятельность включает в себя комплекс взаимосвязанных коммерческих операций. Весь процесс закупочной деятельности состоит из предварительных, закупочных и заключительных операций [9].

К предварительным операциям по закупке относятся изучение и прогнозирование покупательского спроса, определение потребности в товарах, поиск и изучение источников закупки, выбор поставщиков.

Закупочные операции включают в себя заключение договоров и единичных сделок на поставку товаров, уточнение развернутых ассортиментов поставляемых товаров, приемку товаров и их оплату поставщикам.

Заключительные операции по закупкам включают в себя оперативный учет выполнения договоров поставки, оформление и предъявление штрафных санкций за нарушение договоров поставки, контроль над процессом выполнения закупок [4].

В основе эффективной и качественной системы закупок должны лежать принципы прозрачности, подотчетности (соблюдение установленных правил и процедур), конкуренции, справедливости (равные возможности для всех участников), эффективности [4].

Подводя итог, можно сделать следующий вывод: закупочная деятельность, выбор поставщика являются сложным многостадийным процессом, от результатов которого во многом зависят результаты коммерческой деятельности предприятия [13].

Коммерческая деятельность в торговле основана на работе с закупками: предприниматели на свои денежные средства закупают товар, который со временем преобразуют в денежные средства с определенной прибылью [4].

Определение целей закупочной деятельности подразумевает то, что предприятие должно получать необходимые по качеству и количеству товары и готовую продукцию в конкретное время и в конкретном месте от надежного поставщика, который своевременно отвечает по своим обязательствам, с хорошим сервисом (как до осуществления продажи, так и после нее) и по выгодным ценам [7]. Основными из них можно выделить:

- обеспечение непрерывного потока материальных ресурсов и услуг, необходимых для деятельности предприятия с минимальным уровнем риска;
- развитие отношений с компетентными поставщиками;
- сотрудничество с поставщиками по вопросам качества продукции и логистических услуг;
- снижение инвестиций в запасы;
- обеспечение возможности реализации форвардных закупок, минимизирующих влияние повышения цен на конечный продукт и риски закупочной работы, а также поставок по системе ЛТ («точно в срок»);
- мониторинг рыночной конъюнктуры, прогнозирование и планирование показателей закупочной деятельности и потребность в оборотном капитале;
- стремление к упрочению конкурентных позиций предприятия;

– достижение целей по закупкам с минимально возможными управленческими (административными) затратами [4].

Для того, чтобы достичь поставленных целей, необходимо знать содержание процесса поставки и их место в осуществлении оптимальной закупки, а также поставить задачи [3]. Задачи в этой области подразделяются на задачи, которые носят информационный характер (определение соответствующих потребностей и исследование рынков сырья, полуфабрикатов с целью выявления лучших источников удовлетворения потребительского спроса), и задачи, решение которых направлено на осуществление действий и оценку их результативности (подготовка и заключение договоров о поставке продукции и управление процессом заготовки) [3]. Основными можно выделить: определение предмета закупок, выбор поставщика, определение объема и условий закупок. Существует два способа организации снабжения, принципиальное отличие которых друг от друга заключается в способах осуществления системного подхода к управлению материальными потоками в процессе снабжения предприятия материальными ресурсами.

При первом способе организации закупок задачи закупочной деятельности распределяются между разными функциональными отделами.

Второй вариант предполагает сосредоточение всех функций снабжения предприятия в одних руках [7].

В ходе планирования закупок решаются следующие задачи:

- анализ и определение потребности, расчет количества заказываемых материалов;
- определение метода закупок;
- согласование условий поставки, условий оплаты, цен с поставщиком;
- заключение договора с поставщиком;
- контроль за соблюдением сроков и условий поставки;
- организация приемки и размещения товара на складе [14].

Дилетантский подход к осуществлению закупок может выступать причиной неисправной работы всего торгового процесса предприятия. Непрофессионализм можно объяснить и отсутствием опыта у лиц, решающих вопросы определения потребностей в заказах при работе с данной группой товаров [19].

Рассмотрим несколько вопросов, правильное решение которых – это:

- залог экономической эффективности политики закупок;
- отсутствие задержек поставок;
- точный график финансовых платежей, где отсутствует понятие дефицита денежных средств;
- правильное определение потребностей в товаре;
- наличие ликвидных и прибыльных позиций и отсутствие труднореализуемого товара;
- удовлетворенный покупатель [20].

Проблемы, которые могут возникнуть у лица, ответственного за закупки на торговом предприятии:

Замораживание оборотных средств.

Неправильный выбор товара для целей торговли может являться причиной замораживания оборотных средств предприятия. Величина замороженных оборотных средств может достигать 80% всего размера товарного запаса. Методами разрешения такой неблагоприятной ситуации могут выступать:

- отслеживание динамики продаж и на ее основе установление группы товаров, имеющих спрос;
- максимально быстрая распродажа неликвидного товара с минимальной наценкой и с применением элементов стимулирования покупательской активности;
- использование неликвидного товара в качестве «витрины» предприятия, а не складских запасов;
- применение ликвидности товара при выкладке по принципу: наиболее труднореализуемый – на самое выгодное место.

Неграмотная политика ассортимента.

Отсутствие отслеживания четкой конъюнктуры каждой товарной единицы— это основной недостаток неправильной работы с ассортиментом. Работая с ассортиментом, следует постоянно оценивать поставщиков в части товарной, ценовой и сервисной политики, смотреть динамику цен каждого из них, выбирать лидеров и заострять на них внимание.

Оптимизация ассортиментной политики – это резерв получения дополнительных денежных средств. По принципу Парето, 20% ассортимента дают 80% выручки, но, кроме того, 3– 5% ассортимента дают 20 – 25% прибыли. Этим 3– 5% необходимо уделять большое внимание, всегда помнить о них и тщательно работать с ними.

Неэффективный заказ в условиях недостатка финансовых средств.

Существует популярное ошибочное мнение о том, что большую часть прибыли приносит товар с большей наценкой. В условиях дефицита финансовых средств и необходимости их распределения на большой ассортиментный перечень следует ассортиментный ряд всего заказа распределять пропорционально ожидаемой прибыли от продажи каждой товарной единицы. При этом необходимо учитывать наличие в заказе основных продаваемых товарных позиций и ассортиментный товар. Отсутствие того или другого может привести к падению продаж и оттоку покупателей [3].

Так, для осуществления закупочной деятельности на предприятии следует использовать стратегические подходы. Рассмотрим наиболее известные (портфельные) стратегии, применяемые в области управления закупками.

Так, стратегия «лидера по издержкам» предполагает рост конкурентоспособности продуктов предприятия благодаря низким издержкам на производство и реализацию и, как следствие, рост прибыли за счет высокой оборачиваемости [19]. В соответствии с данной стратегией основной целью оптимизации закупочной деятельности и, следовательно, основным показателем эффективности работы закупочного подразделения является минимизация

материальных затрат по закупаемым компонентам и материалам (Cost saving projects) при соблюдении заданных уровня качества материалов и сроков выполнения поставок [20].

Стратегия «дифференцирования» подразумевает позиционирование продуктов предприятия в отличие от продуктов конкурентов по их свойствам (качество, функциональность, уровень обслуживания, ассортимент и т.д.). В этом случае одним из основных направлений закупок является постоянная работа с поставщиками для поддержки инноваций при помощи исследования рынка новых материалов и технологий и своевременное обеспечение предприятия результатами таких исследований [21]. Эффективность этой деятельности будет зависеть от того, каким образом выстраивается процесс управления отношений с поставщиками, например, как осуществляется мониторинг деятельности поставщиков, какие применяются методы оценки поставщиков и соответствуют ли они стратегии управления поставками. Предприятия используют кооперативную закупочную стратегию, ориентированную на плодотворное сотрудничество, стараясь уменьшить количество поставщиков для создания долгосрочных партнерств с несколькими основными. Активные поиски новых поставщиков не ведутся. При принятии решения о закупке цена и качество не являются ключевыми факторами [20].

Стратегия «концентрации» ориентирована на сосредоточении усилий предприятия на обслуживании определенной группы потребителей с адаптацией продукции к их потребностям. Задача закупок в этом случае заключается в своевременном обеспечении предприятия материалами и компонентами, которые отвечают специальным требованиям. Эффективность деятельности будет зависеть от того, как организован процесс взаимодействия со сбытовыми и конструкторскими подразделениями предприятия, от степени проработанности проектов и спецификаций, от полноты и достоверности информации о характеристиках продуктов, от качества и точности оценки ожиданий потребителей и клиентов. Используется кооперативная закупочная стратегия,

«ориентированная на создание ценностей», которая предполагает снижение количества поставщиков с целью создания долгосрочных партнерств с оставшимися поставщиками, готовность адаптировать свои бизнес-процессы под нужды поставщика [8].

В таблице 1.1 приведены стратегические подходы к управлению закупками в зависимости от общей стратегии предприятия.

Таблица 1.1 – Стратегические подходы к управлению закупками в зависимости от общей стратегии предприятия

Общая стратегия предприятия	Цель и задача общей стратегии	Стратегический подход к управлению закупками	Стратегические мероприятия в области закупок
«Лидер по издержкам»	Рост конкурентоспособности продуктов предприятия благодаря низким издержкам; повышение прибыли за счет высокой оборачиваемости	Минимизация материальных затрат при соблюдении заданных уровня качества материалов и сроков выполнения поставок	Мониторинг рынка поставщиков и материалов; совместная работа с отделом оптимизации производства над снижением стоимости конечного продукта; анализ эффективности управления материальными затратами
«Дифференцирование»	Позиционирование продуктов предприятия в отличие от продуктов конкурентов по их свойствам (качество, функциональность, уровень обслуживания, ассортимент и т.д.)	Работы поставщиками для поддержки инноваций при помощи исследования рынка новых материалов и технологий и своевременное обеспечение предприятия результатами таких исследований	Управление отношениями с поставщиками и ориентация на эффективное сотрудничество в области инноваций; мониторинг, квалификация, отбор и оценка деятельности поставщиков, система поощрения и развития поставщиков подразделений;

Окончание таблицы 1.1

Общая стратегия предприятия	Цель и задача общей стратегии	Стратегический подход к управлению закупками	Стратегические мероприятия в области закупок
			развитие долгосрочных отношений с поставщиками, способными адаптировать свои бизнес-процессы под нужды предприятия
«Концентрация»	Концентрация усилий предприятия на обслуживании определенной группы потребителей с адаптацией продукции к их потребностям	Своевременное обеспечение предприятия материалами, отвечающими требованиям	Адаптация организационной структуры предприятия для обеспечения продуктивных отношений между подразделениями предприятия с целью получения полной и проработанной информации и распределения ответственности за принимаемые решения; проведение анализа и оценки эффективности взаимодействия подразделений; развитие долгосрочных отношений с поставщиками, способными адаптировать свои бизнес-процессы под нужды предприятия

В наиболее общем виде модель стратегического управления закупками включает следующие взаимосвязанные элементы:

– стратегическая ориентация на оптимизацию закупочной деятельности, т.е. создание конкурентных преимуществ за счет повышения эффективности управления поставками (командная работа и обмен информацией, статус управления закупками в организационной среде предприятия);

– долгосрочное планирование как свидетельство статуса эффективного управления закупками и отражение стремления последовательно реализовывать выбранную стратегию (разработка, регулярный пересмотр и согласование со стратегическими целями предприятия долгосрочного плана по закупкам);

– стратегическое взаимоотношение с поставщиками (совместное стратегическое планирование, разработка и исследование новых целей, согласование бизнес-процессов, инвестиционной деятельности, потребностей конечных потребителей);

– оценка эффективности управления поставками (контроль деятельности поставщиков с помощью контроля качества, анализа ценностей, управления по целевым издержкам) и материальными затратами (уровень снижения цен и экономии);

– уровень развития организационных способностей (интеграция необходимых ресурсов в области управления закупками, эффективность бизнес-процессов, доступ к новым ресурсам);

– результаты деятельности предприятия (изменение результатов деятельности предприятия в целом) [9].

Таким образом, влияние закупочной деятельности на улучшение результатов деятельности предприятия и его конкурентоспособность возможно только в случае реализации правильно выбранного стратегического подхода к управлению закупочной деятельностью в зависимости от общей стратегии предприятия.

1.2 Методы закупочной политики

В условиях существующих экономических рисков и развития конкуренции в экономике большое значение для стабильности развития предприятий имеют контроль и оптимизация издержек. На их общий уровень оказывает влияние качество организации закупочной деятельности. Факторами, которые привели к формированию тенденции повышения роли закупочной деятельности на предприятии являются следующие:

- рост сложности закупаемых продуктов и товаров;
- усиление конкуренции;
- усиление взаимодействия покупателей и поставщиков;
- использование методов пополнения запасов [10].

Следует отметить то, что выше представленные факторы применимы к крупным предприятиям с достаточным уровнем зрелости функции закупок.

Организация закупочной работы представляет собой оперативно-тактическую деятельность и включает в себя следующие вопросы:

- размещение заказов у поставщиков;
- управление запасами;
- прием и хранение товаров;
- подготовка необходимых для оплаты документов [22].

В закупочной деятельности выделяют три основных метода закупок:

- оптовые закупки;
- регулярные закупки мелкими партиями;
- закупки по мере необходимости [23].

Метод оптовых закупок предполагает поставку товаров большой партией за один раз. Преимущества этого метода заключаются в простом оформлении документации, в гарантии поставки полного объема заказа, в довольно высоких торговых скидках. Недостатки данного метода состоят в необходимости больших складских площадей и замедленной оборачиваемости капитала.

При регулярных закупках мелкими партиями предприятие осуществляет заказ на необходимое количество товаров в течение определенного количества времени. Преимуществами данного метода являются ускорение оборачиваемости капитала предприятия и экономия складских помещений.

Метод закупки по мере необходимости схож с регулярной закупкой, но принципиально отличается от нее приблизительно заказанным количеством и оплатой только поставленного количества. Преимуществами данного метода являются ускорение оборота капитала и отсутствие обязательств при покупке определенного количества [16].

При разработке закупочной политики в зависимости от особенностей закупаемых товаров могут быть выбраны такие направления выбора поставщиков, основанные на продуктовом и процессном подходах, как:

- расширение количества поставщиков для одних и тех же или разных товаров;
- замена одних поставщиков на других (старых на новых);
- ограничение количества поставщиков;
- стабилизация количества поставщиков;
- ориентация на закупки всех необходимых ресурсов у одного поставщика;
- отказ от закупок у внешних поставщиков [17].

Основанием для выбора такого направления как расширение количества поставщиков для одних и тех же или разных товаров, является то, что те поставщики, с которыми торговое предприятие уже работает, не имеют возможности обеспечить поставку товаров в необходимом объеме, но удовлетворяют предприятие своим ассортиментом и качеством.

Кроме того, торговое предприятие может планировать расширение объемов производства или продаж в связи с ростом потребительского спроса.

При выборе этого направления возможны такие риски как:

- ошибки в прогнозировании спроса;
- выход на рынок новых конкурентов с более привлекательным товаром;

- создание неликвидных товарных запасов;
- увеличение затрат на закупки;
- затрудненный контроль за поставщиками товаров.

Чтобы предупредить возникновение вышеперечисленных рисков, необходимо применить следующие меры:

- систематический мониторинг состояния рынка конкретного сегмента и спроса в нем;
- разработка маркетинговых мероприятий по продвижению товара.

Выбор направления замены одних поставщиков другими основан на неудовлетворенности предприятия количеством и качеством поставляемых товаров, а также условиями и сроками поставки.

При выборе этого направления предприятие рискует невыполнением условий договоров новыми поставщиками, что может привести к остановке производства или продаж. Предотвратить риск можно, четко сформулировав условия поставки в договорах и контролируя их исполнение.

Ограничение количества поставщиков может быть выбрано на основании отсутствия возможности у поставщиков поставлять товары необходимого ассортимента и в необходимом объеме, но при этом путь по этому направлению менее затратный и более простой.

На этом пути торговое предприятие рискует возникновением неизбежных обстоятельств, которые в свою очередь могут повлечь срыв поставок и остановку производства или продаж.

Для предотвращения возможного риска следует предусмотреть возможность обращения к альтернативным поставщикам, а также введение санкций за срыв сроков и условий поставки.

Стабилизация количества поставщиков возможна при условии полноценного на товары торгового предприятия, а также при выборе таких направлений товарной политики как стабилизация ассортимента и уровня качества товаров.

При выборе этого направления торговое предприятие может терпеть возникновение такого риска как выход на рынок конкурентов с новым ассортиментом товаров более высокого качества и переориентация на них потенциальных потребителей, что влечет за собой утраченную выгоду.

Для предупреждения возникновения возможного риска следует осуществлять мониторинг конъюнктуры и незамедлительно реагировать на ее изменения.

Выбор ориентации на закупки необходимых товаров у одного поставщика основан на возможности поставки всех необходимых ресурсов одним поставщиком необходимого ассортимента товаров, высокого качества и точно в срок и на отсутствии аналогичного товарного предложения на рынке.

Возможные риски:

- установление монопольно высоких цен;
- возникновение неизбежных обстоятельств, при которых может произойти срыв поставки.

Для предупреждения возможных рисков при ориентации на закупки у одного поставщика необходимо вести поиск альтернативных вариантов поставки и альтернативной замены.

Отказ от закупок у внешних поставщиков применяется при наличии у торгового предприятия сырьевых, технологических и иных возможностей производить самостоятельно необходимые ресурсы.

При использовании этого подхода торговое предприятие может нести такие риски как повышенные затраты на организацию собственных подразделений, что может привести к снижению конкурентоспособности.

Для того, чтобы предупредить возникновение этого риска, необходимо принимать решение об использовании данного подхода с учетом его эффективности и определения возможных затрат [25].

1.3 Сравнение отечественного опыта с зарубежным в области закупочной политики

Организация коммерческой деятельности предприятия связана:

- с экономикой предприятия – анализом, планированием, оценкой коммерческой деятельности в целом и отдельных ее процессов;
- с коммерческим правом-формированием хозяйственно-коммерческих связей в сфере товарного обращения, заключением и исполнением коммерческих договоров;
- с маркетингом, в силу однородности целей, – получением прибыли и удовлетворением потребительских запросов покупателей, но проведение отдельных маркетинговых мероприятий не достигает того эффекта, который заложен в его комплексе с организацией коммерческой деятельности;
- с менеджментом – раскрытием потенциальных возможностей предприятия с ориентацией на трудовой коллектив для достижения поставленных целей в коммерческой деятельности;
- а также с информатикой – учетом и обработкой товарных потоков с помощью компьютеров);
- со специальными дисциплинами коммерческого товароведения и экспертизы [26].

Любая деятельность, в том числе и коммерческая, имеет определенную направленность, и организуется для достижения поставленных целей, которые можно назвать целями функционирования. Цель организации коммерческой деятельности – увеличение доходов в торговле при условии удовлетворения спроса покупателей.

Для формирования и развития коммерческой деятельности необходимы определенные условия и конкретизация воздействующих факторов. Первоочередными факторами, влияющими на деятельность предприятия, являются субъекты и объекты.

Предприятие поставляет на потребительский рынок товары и обеспечивает покупателей необходимой информацией, содержащей характеристики товаров, их надежность, гарантийные сроки, цены, условия продажи и т.д. С рынка предприятие получает обратную информацию – данные о конкурирующих товарах, потребностях и возможностях покупателей, объемах и темпах продажи товаров. В результате возникает замкнутая система связи, функционирующая как единая целое, где предприятие взаимодействует с внешней средой. Очевидно, что коммерческие позиции складываются под влиянием внешней среды (это экономические тенденции, социальная среда, покупатели и поставщики товаров, конкуренты, банки, государственные акты и т.д.) и внутренней среды (производственные, технические, экономические и другие ресурсы, функциональные службы и т.д.). Все многообразие факторов внешней и внутренней среды следует рассматривать во взаимодействии и совокупности [27].

Стратегия организации коммерческой деятельности непосредственно связана со стратегией развития предприятия, которая периодически корректируется исходя из изменяющейся экономической политики и условий окружающей среды.

Стратегия организации коммерческой деятельности обусловлена двумя признаками: 1) переходным периодом к рынку; 2) рыночной экономикой. Целями организации коммерческой деятельности являются увеличение доли рынка и минимизация издержек обращения, а неотъемлемым признаком стратегии организации коммерческой деятельности в условиях рыночной экономики – рост прибыли от продажи товара, что связано с образованием среднего класса, динамичностью рынка и темпами торговли.

Основные положения разработанной стратегии отражаются в целевой программе, предназначенной для практического осуществления предприятием. Формирование стратегии организации коммерческой деятельности является сложным процессом, так как требует всестороннего анализа и оценки воздействующих факторов, увязанных с задачами предприятия. Определенная

сложность в развитии стратегии обусловлена также изменяющимися условиями внешней среды и возникающими потребностями рынка [28].

В течение многих тысячелетий коммерческая деятельность последовательно и размеренно развивалась. Это развитие имело эволюционный характер. Но, тем не менее, в середине XX в. в США и немного позже в Западной Европе произошла торговая революция, ранее не известная и поэтому напрасно оставленная без особого внимания экономистами и предпринимателями, так как имела большую значимость. Ее результаты были проанализированы и впоследствии использованы другими развитыми государствами. Революция проявлялась в непрерывном увеличении объемов продаж, в использовании усовершенствованных методов организации производства и сбыта продукции. Необходимым условием для производства стали анализ спроса и маркетинг. Еще одним подходом в торговой революции являлись перестройка в структурах сбыта и снабжения. Тогда же появились внушительные посреднические звенья, которые занимались продвижением продукции [25].

Возникновение сети оптовых посредников позволило уменьшить власть производителей над потребителями, которая даже на западе существовала до 60-х гг. XX в. Оптовые посредники оказывали большое влияние на развитие производства, используя интересы потребителей. Тем самым они добивались безостановочного улучшения качества продукции, расширения ассортимента для того, чтобы удовлетворить потребности покупателей. Торговая революция ссылалась на правовое обеспечение, в которое были внесены изменения с современными требованиями торгового оборота. В 1994 г. Страны Европейского союза приняли Общеввропейский кодекс частного права как модели. Первая часть принятого кодекса по факту и является Торговым кодексом ЕС и называется «Принципы европейского договорного права». Большим показателем развития торгового права являются законодательные меры в государствах общей системы права. В качестве примера можно привести Единообразный торговый кодекс,

принятый в США в 60-е гг. XX в., основываясь на который практически во всех штатах были изданы собственные торговые кодексы.

Еще одним аспектом правового обеспечения торговой революции является заключение многочисленных международных соглашений по разного рода вопросам коммерческой деятельности. Ряд соглашений принят в качестве международных договоров (конвенций) ООН. В первую очередь большое значение имеет Конвенция ООН о договорах международной купли-продажи.

В России совершенствование системы закупочной деятельности является одной из приоритетных задач программы повышения эффективности бюджетных расходов [26].

В экономически развитых странах, таких как США или странах Европейского союза, система закупок является одним из самых эффективных инструментов государственного управления, особенно управления средствами бюджета. Используемая технология управления закупками, а именно ее форма, называется прокьюрементом. То есть прокьюремент есть совокупность практических методов и приемов, которые позволяют максимально точно и быстро обеспечить интересы заказчика при реализации закупочной деятельности посредством торгов [28]. В широком смысле прокьюремент есть та совокупность методов, которые позволяют максимально эффективно удовлетворить потребности предприятия-заказчика в товарах и услугах. При этом под предприятием-заказчиком подразумевается как любое коммерческое предприятие, так и государственное учреждение.

Прокьюремент состоит из следующих этапов, которые должны быть подготовлены и выполнены заказчиком:

- планирование заказа;
- обоснование предложенной закупки;
- регламентация заказа;
- размещение заказа;
- контроль за выполнением всех ранее оговоренных пунктов контракта.

Для достижения максимальной эффективности данной системы закупок необходимо обеспечение максимальной экономической эффективности на таких этапах прокьюремета как:

- планирование;
- размещение;
- исполнение;
- оценка.

Объединяет системы закупок всех развитых стран, где их применяют, то, что в их основе лежит соблюдение принципов гласности, полном равноправии участников закупочной деятельности, эффективности заключаемых сделок и ответственности участников.

США, Франция, Великобритания и Германия являются лидерами в сфере организации закупок для розничных секторов экономики. Характерными особенностями национальных контрактных систем является использование таких методик как:

- планирование нужд;
- мониторинг цен;
- мониторинг механизмов контроля исполнения контрактов;
- оценка исполнения контрактов;
- мониторинг информационных ресурсов управления системами.

Этап планирования необходим для эффективного использования бюджетных средств. Этот этап определяет эффективность всех последующих этапов, так как является первоочередным.

Например, в США этап планирования в свою очередь состоит из двух этапов: прогноза закупок и индивидуальный план закупок. В РФ в настоящее время используют только прогноз закупок, который можно сравнить с планом-графиком. Основная задача этапа «планирование» состоит в том, чтобы заказчик дал информацию обо всех планируемых закупках.

Индивидуальный план закупки – это более тщательный план осуществления заказа. Его главное достоинство состоит в том, что оно моделирует каждую будущую закупку по этапам, которые необходимо пройти от момента возникновения потребности до достижения итоговых результатов.

Этап размещения более прозрачно можно рассмотреть на примере США. Там для выполнения обязательств по организации заказов работают специальные контрактные офицеры, получившие сертификаты на право участия во всех этапах реализации контракта. Такое разделение способствует грамотному и эффективному ведению дел. Обязанностями ответственных за размещение заказов контрактных офицеров являются: определение наиболее оптимальных максимальных цен на товары и услуги, а также анализ начальных цен контрактов, основанный на анализе коммерческих цен на товары и услуги, параметрических оценках, анализе рынка, независимых экспертных оценках и др.

Оценка исполнения и контроль за исполнением контракта является наиболее сложным этапом при осуществлении закупочной деятельности. Этот этап важен для экономики государства, так как именно на этой стадии возможно дать оценку эффективности действующей системы, являющейся ключевой задачей заказчиков [28].

Выводы по разделу 1

В результате изучения теоретических аспектов закупочной политики торгового предприятия как элемента коммерческой деятельности, методов закупочной политики, а также сравнения отечественного опыта с зарубежным в области закупочной политики, можно выделить следующее. Закупочная политика торгового предприятия в частности и государства в целом является составным элементом торговой деятельности. Закупки относятся к числу очень важных процессов на этапах реализации и распределения.

Также необходимость разработки закупочной политики и, что является очень важным этапом для эффективной работы предприятия, ее совершенствование обусловлены тем, что от рациональности закупок товаров и услуг необходимого

ассортимента и объема высокого качества зависит достижение основных целей торгового предприятия.

Разработка и реализация закупочной политики, своевременное внесение поправок при изменении конъюнктуры рынка позволит оптимизировать все логистические процессы торгового предприятия и повысить эффективность его финансово-хозяйственной деятельности.

2 АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ГРИЗЛИ»

2.1 Общая характеристика ООО «Гризли»

Subway – вторая в мире глобальная сеть ресторанов быстрого питания и обслуживания, которая работает по принципу франчайзинга (форма продолжительного сотрудничества нескольких предприятий, при которой предприятие с известным именем перепродает права на него вместе с технологией производства или продажи товара или услуги независимым от него предприятиям) и, кроме того, признанная лучшей франчайзинговой системой в мире. В наше время количество ресторанов быстрого питания Subway превышает 44 868 в 113 странах мира, в том числе в России более 600. По состоянию на 2 января 2017 г. подавляющее большинство ресторанов Subway располагается в следующих странах:

- США – 26670;
- Канада – 32755;
- Великобритания – 2277;
- Бразилия – 2151;
- Австралия – 1445;
- Мексика – 1053;
- Германия – 644;
- Россия – 625;
- Индия – 591;
- Китай – 582;
- Франция – 478;
- Япония – 426;
- Колумбия – 384;
- Новая Зеландия – 270;
- Пуэрто-Рико – 220 [32].

Услуги франчайзинга для торгового бренда Subway во всем мире предоставляет частное предприятие Doctors Associates Inc, президентом которой по сегодняшний день является ее основатель. Штаб-квартира предприятия располагается в Милфорде, штате Коннектикут, в которой работают 600 человек.

По системе франчайзинга работают более 150 000 человек по всему миру. В России мастер–франшизой владеет предприятие Subway Russia Service Company, главный офис которого находится в Санкт-Петербурге. Санкт-Петербург, в свою очередь, играет особую роль в российской истории Subway: именно в этом городе на Невском проспекте был открыт первый в России ресторан Subway [29].

В России существует сертифицированное учебное заведение системы «Subway», в котором проводится бесплатное обучение франчайзи и менеджеров на русском языке для России, стран СНГ и бывших социалистических стран. Предприятие обеспечивает абсолютную операционную поддержку, контроль за качеством и соответствием стандартам системы [33].

Концепция Subway сформулирована следующим образом: пропагандирование идеи здорового и низкокалорийного питания, основанного на применении свежих овощей, высококачественных мясных продуктов и полуфабрикатов и свежее испеченного хлеба [30].

Как правило, ресторан Subway представляет собой небольшое помещение со стойкой из прозрачного стекла, где потребитель может видеть все используемые для приготовления сэндвичей и салатов ингредиенты и, соответственно, сделать выбор, печью для выпекания хлеба. В помещении всегда небольшое количество сидячих мест, около 10–15. Также помимо стандартных ресторанов Subway имеет заведения в необычных и неожиданных местах, т.е. на территориях крупных торговых центров–фудкортах.

Общие требования, предъявляемые франчайзи для открытия ресторана:

- площадь помещения – 100-120 кв.м.;
- первые этажи зданий;
- витринные окна;

- два входа – для посетителей и для загрузки товара;
- мощность – не менее 30 кВт;
- высота потолка – 3 м.;
- система вентиляции и кондиционирования;
- телефон;
- интернет [30].

Необходимые инвестиции: от 3 000 000 руб. Период окупаемости составляет примерно 1,5–2 года. Средняя доходность – около 60 000 руб. в месяц.

Исследуемое предприятие Subway в г. Челябинск зарегистрировано в декабре 2014 года (юридическое название ООО «Гризли»). Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью. Общество является хозяйствующим субъектом, обладает правами юридического лица согласно законодательству Российской Федерации, а также имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, печать с наименованием предприятия.

Предприятие отвечает по своим обязательствам всем имуществом предприятия, если иная ответственность не установлена законодательством и договором о закреплении за предприятием имущества на право полного хозяйственного ведения, и не отвечает по обязательствам своего собственника.

Основной целью своей деятельности, являясь филиалом коммерческого предприятия ООО «Гризли», ресторан преследует извлечение прибыли.

Основным видом деятельности ООО «Гризли» является оказание услуг общественного питания.

Предприятие арендует помещение для своей основной деятельности на первом этаже торгово-развлекательного комплекса по адресу: г. Челябинск, ул. Труда, 183.

ООО «Гризли» является малым предприятием, численность занятых на нем сотрудников которого составляет девять человек и имеет линейную организационную структуру. Трудовые отношения работников ООО «Гризли» регулируются действующим трудовым законодательством, коллективно-

трудовыми договорами, правилами внутреннего трудового распорядка, должностными инструкциями работников. В штат входят директор предприятия, управляющий предприятием, менеджер и семь универсальных работников.

Директор осуществляет общее руководство всеми процессами на предприятии, координацию и контроль над отделами предприятия.

Администратор управляет, координирует контролирует, мотивирует обслуживающий персонал.

Обслуживающий персонал (повара-мастера) осуществляют приготовление блюд и напитков, сервировку стола, обслуживание посетителей.

На предприятии ООО «Гризли» должность бухгалтера отсутствует. Бухгалтерскую отчетность ведет управляющий.

В целом ООО «Гризли» имеет современную организационную линейно-функциональную структуру управления, которая отвечает требованиям деятельности ресторатора. Преимуществами такой структуры являются освобождение линейных руководителей от решения вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением. К недостаткам следует отнести аккумуляцию полномочиями по решению не только стратегических, но и оперативных задач.

Для большей наглядности штатное расписание торгового предприятия ООО «Гризли» представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Штатное расписание торгового предприятия ООО «Гризли»

Наименование должности	Образование	Стаж работы	Возраст	Зарботная плата, руб/час.
Руководитель предприятия (директор)	Высшее	6	32	150
Администратор	Неоконченное высшее	2	25	130

Окончание таблицы 2.1

Наименование должности	Образование	Стаж работы	Возраст	Заработная плата, руб/час.
Менеджер	Неоконченное высшее	1,5	23	120
Повар-мастер 1	Неоконченное высшее	1 год	19 лет	110
Повар-мастер 2	Неоконченное высшее	9 мес	18 лет	110
Повар-мастер 3	Среднее	8 мес	18 лет	90
Повар-мастер 4	Среднее	7 мес	18 лет	90
Повар-мастер 5	Среднее	4 мес	18 лет	80
Повар-мастер 6	Среднее	4 мес	18 лет	80
Повар-мастер 7	Среднее	2 мес	18 лет	75

Из представленной таблицы видно, что в ресторане преобладают сотрудники со средним образованием, из чего следует вывод: вакансии, предоставляемые торговым предприятием ООО «Гризли», являются наиболее привлекательными и перспективными для молодых людей, только что окончивших среднее учебное заведение. Преимущество приема на работу молодых людей без высшего образования и с малым стажем работы очевидно: студенты, как правило, не амбициозны и не требуют высокой заработной платы, также ими проще управлять и они легкообучаемы. К недостаткам следует отнести большую текучесть кадров, из-за чего работа внутри коллектива часто бывает напряженной и неслаженной, а также администратор тратит лишнее время на собеседования, а уже работающие сотрудники – на обучение.

На рисунке 2.1. наглядно представлена организационная структура предприятия



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Гризли» по состоянию на ноябрь 2016 года

В основе линейно-функциональной организационной структуры предприятия заложен принцип единоначалия, т.е. каждый сотрудник организации имеет только одного непосредственного руководителя [46].

Основными видами деятельности ООО «Гризли» являются:

- организация общественного питания;
- производство, выпуск, реализация и организация потребления продукции общественного питания, пищевой продукции и полуфабрикатов;
- организация и эксплуатация хлебопекарен и кондитерских производств, выпечка и реализация хлебобулочных и иных мучных изделий;
- розничная торговля холодными и горячими напитками;
- оказание услуг сервиса;
- внедрение новых технологий, расширение ассортимента, повышение качества продуктов общественного питания.

Помещение торгового предприятия ООО «Гризли» представляет собой площадь, располагающуюся на первом этаже торгово-развлекательного комплекса.

В комплект оборудования для ресторана Subway входит оборудование, которое можно условно разделить на три зоны.

Зона приема посетителей (зал). В неё из оборудования входит мебель (столы и стулья), потолочные и подвесные светильники, система кондиционирования (или приточно-вытяжная вентиляция), сантехника для общественного туалета и т.п. Это зона, в которой происходит прием пищи посетителями [47]. Она занимает 50-70 кв.м. (примерный расчет 1,2- 1,5 кв.м. на одно посадочное место) [48].

Зона обслуживания покупателей (прилавок-витрина и пространство за прилавком-витриной). В неё входит сама витрина с тоннельным холодильником $t+5c$, горячая секция для супов, нижние шкафы для хранения расходных материалов, кассовый прилавок с сейфом и кассовым оборудованием, витрина для десертов. На задней линии (зона у стены за спиной персонала) – задний прилавок, в который входят холодильники и прилавки для хранения продовольственных запасов, пекарский центр, состоящий из двух элементов (расстоечный шкаф и сама печь), шкаф для хранения выпеченного хлеба, микроволновая печь, печь-тостер, аппарат с газированными напитками, холодильник с бутилированными напитками, кофе-машина, пивной аппарат. В Subway основные процессы приготовления сэндвичей происходят в зоне обслуживания покупателей, и она находится в пределах видимости посетителей. Это сделано намеренно, чтобы посетители могли видеть все процессы приготовления сэндвичей, начиная с момента выпечки хлеба. Зона обслуживания покупателей занимает около 12 кв.м.

Третья зона – «кухня-склад». В этой зоне находятся два холодильника $t-18c$ и $t+5c$ для хранения продуктовых запасов; две мойки – одна для овощей и вторая для посуды; два стола из нержавеющей стали – один для нарезки мяса и второй для нарезки овощей; стеллажи для расходных материалов и упаковок; санузел для

персонала; кабинет менеджера; раздевалка. Площадь для «кухни» - 20-30 кв.м. [34].

Далее представлена таблица 2.2, в которой указана спецификация оборудования торгового предприятия ООО «Гризли».

Таблица 2.2 – Спецификация оборудования торгового предприятия ООО
ООО «Гризли»

Наименование оборудования	Тип, марка оборудования	Количество
Разделочный стол	Viatto 486	2
Морозильная камера	FR 2006	2
Слайсер	FR 2006	1
Стол производственный для хлеба	RDDK 1157	1
Весы	SW	2
Раковина	R-1	2
Холодильный шкаф	Caravell 375	4
Стол производственный для мяса	Vietto 12	5
Вытяжной зонт	OS 1212	2
Морозильный шкаф	Caravell 310	1
Напольные весы	SW	1

Меню филиала ресторана SubWay предприятия ООО «Гризли» включает в себя холодные и горячие сэндвичи, салаты, роллы, горячие и холодные напитки, выпечка. Блюда готовят при посетителях при их непосредственном участии. В процессе приготовления используют только качественные свежие рыбные и мясные составляющие и овощи. Хлеб выпекается в ресторане. Блюда и ингредиенты во всех ресторанах SubWay в мире остаются общими за

исключением стран, в которых те или иные продукты не употребляются в пищу, например, мусульманские страны.

Посетителям ресторана предлагаются на выбор несколько видов хлеба, а также ингредиенты для сэндвичей: свинина, говядина, мясо птицы, тунец, сыр, свежие и маринованные овощи, соусы). Ассортимент напитков, предлагаемых в SubWay, ограничен стандартными безалкогольными напитками—газированная вода, соки, чай, кофе.

Основная концепция ресторанов SubWay: организация быстрого питания.

Дизайн—молодежное заведение с четко продуманной концепцией. Персонал—молодые люди, мужчины и женщины, до 45 лет. Цены средние, средний чек составляет 270 рублей.

Основные группы потенциальных потребителей:

- посетители торгово-развлекательного комплекса и его работники;
- посетители расположенных в пятиминутной шаговой доступности торговых комплексов, досуговых комплексов;
- школьники, студенты.

Рестораны SubWay ориентированы, прежде всего, на потребителей со средним уровнем достатка, испытывающим потребность в предоставлении качественных услуг данного сегмента рынка [35].

Проанализируем месторасположение исследуемого объекта.

На рисунке 2.2 изображены месторасположения ближайших конкурентов ресторана быстрого питания SubWay.

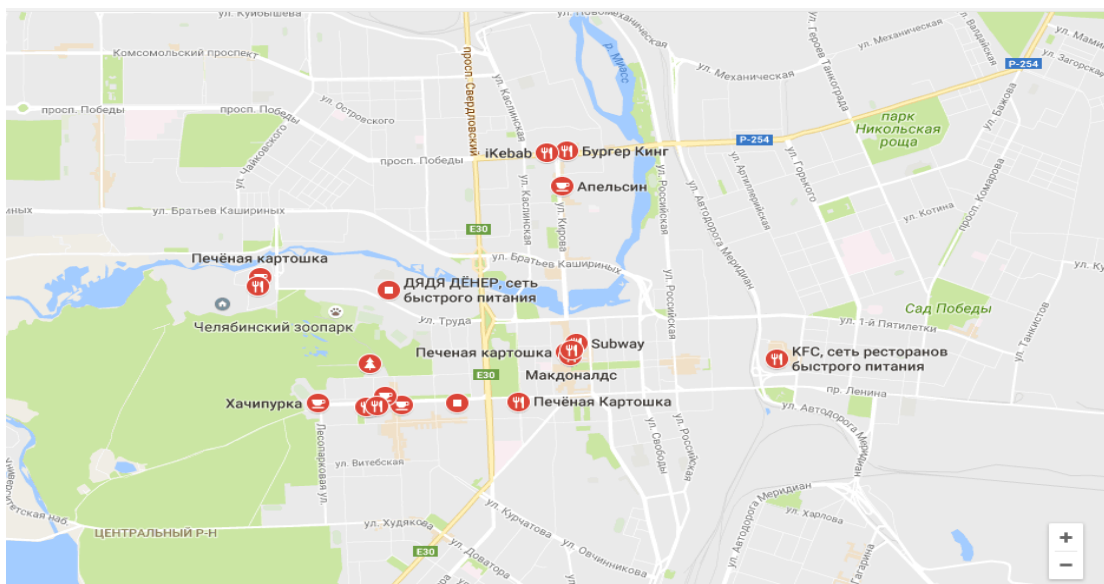


Рисунок 2.2 – Месторасположение ближайших конкурентов торгового предприятия ООО «Гризли»

Исходя из визуального анализа рисунков 2.2 и 2.3 можно сделать вывод: филиал ресторана быстрого питания Subway предприятия ООО «Гризли» имеет удачное месторасположение. Это обусловлено тем, что в пятиминутной шаговой доступности располагаются детские и молодежные учреждения, такие как Ледовый дворец «Уральская молния», Гольфклуб «Клевер», Челябинский зоопарк. Также потенциальными покупателями могут являться посетители или работники торгово-развлекательного комплекса «Гагарин-парк», где располагается анализируемое торговое предприятие, медицинского центра «Лотос» и прочих рядом располагающихся торговых предприятий.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Гризли»

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия играет большую роль в повышении экономической эффективности его деятельности, в его управлении и в укреплении его финансового состояния. В процессе анализа сравнению подвергаются такие показатели как выручка, себестоимость, валовой

доход, издержки обращения, прибыль, налоги, чистая прибыль и рентабельность [22].

Показатели для осуществления анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели для анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия

	2014 г., тыс.руб.	2015 г., тыс.руб.	2016 г., тыс.руб.	Темп роста(снижения), %
Выручка	11040,12	11106,11	10779,13	97,63
Себестоимость	4914,49	2908,61	3726,63	75,83
Валовой доход	13458,05	10738,01	10453,65	77,67
Издержки обращения	3365,99	2968,61	2009,98	59,71
Прибыль	2759,64	5228,88	5042,53	182,72
Чистая прибыль	8352,85	8852,11	8882,75	106,34
Рентабельность	0,24	0,47	0,46	191,67

Более наглядно изменение показателей основной экономической деятельности и рентабельности ООО «Гризли» проиллюстрировано на рисунках 2.3 и 2.4.

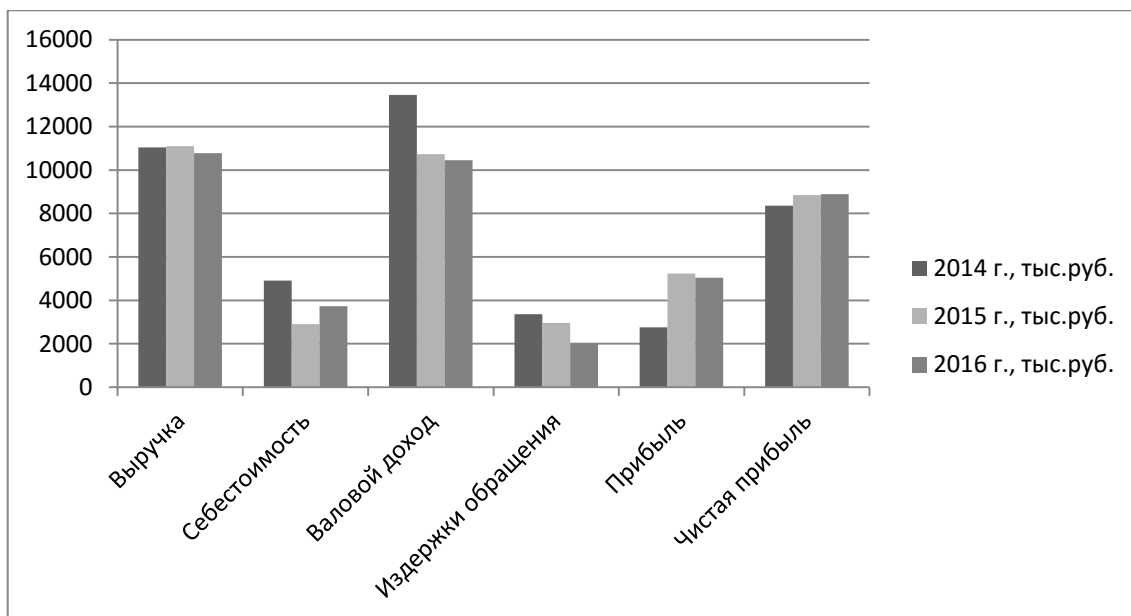


Рисунок 2.3 – Изменение показателей основной экономической деятельности ООО «Гризли»

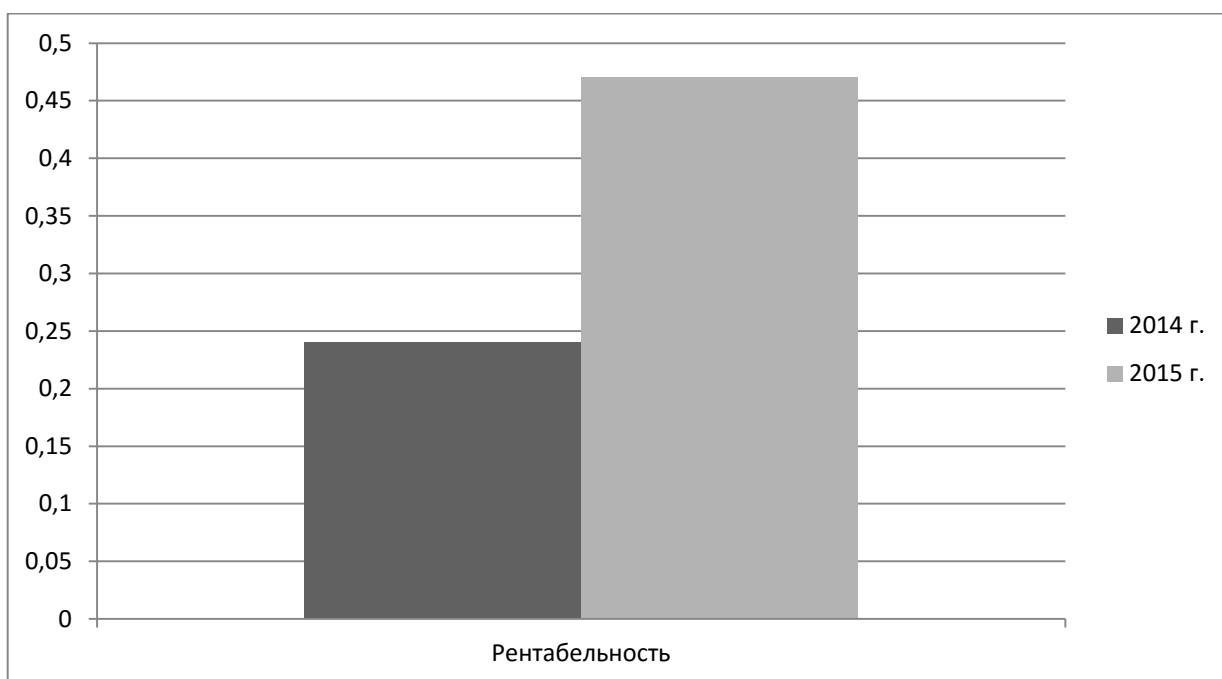


Рисунок 2.4 – Изменение рентабельности ООО «Гризли»

Таким образом, исходя из анализа показателей финансово-хозяйственной деятельности за рассматриваемые последние три года, можно заключить следующее.

Прибыль выросла на 82,72% по сравнению с 2014 г. несмотря на то, что выручка уменьшилась на 2,36 %. Это обусловлено значительным снижением

показателя издержек обращения и себестоимости: на 40,29 % и 24,17% соответственно. Снижение данных показателей является положительной тенденцией, так как оно не оказывает влияния на качество реализуемых продукции и услуг. Этот факт объясняется тем, что расходы на транспортировку и условия закупок у постоянных поставщиков изменились.

Показатель чистой прибыли в 2016 г. вырос на 6,3% по отношению к 2014 г. Однако уровень чистой прибыли уменьшился по отношению к выручке на 17,6%.

Основным конкурентом сети ресторанов быстрого питания SubWay в России в целом и в Челябинске в частности является McDonald's. Проведем сравнение двух ресторанов быстрого питания, используя метод экспертных оценок, по следующим критериям:

1. Количество торговых точек.
2. Средний чек.
3. Количество ассортиментных позиций.
4. Проводимые акции.
5. Удобство месторасположения.

Показатели, необходимые для анализа, приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели экспертных оценок критериев

McDonald's SubWay	1	2	3	4	5	$\sum_{t=1}^n$	Удельный вес W_i
1	1	0	2	0	2	5	0,17
2	2	1	2	2	0	7	0,24
3	0	2	1	0	2	5	0,17
4	2	0	2	1	2	7	0,24
5	0	2	0	2	1	5	0,17
Итого						29	100

Окончание таблицы 2.4

Критерий	Удельный вес	SubWay		McDonald`s	
1	0,17	10	1,70	8	1,36
2	0,24	8	1,92	7	1,68
3	0,17	8	1,36	10	1,70
4	0,24	9	2,16	10	2,40
5	0,17	10	1,70	7	1,19
Итого	1	45	8,84	42	8,33

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать следующий вывод: для ресторана быстрого питания SubWay такие критерии как средний чек и проводимые акции имеют одинаковую и наибольшую значимость для деятельности предприятия.

Результаты анализа основного конкурента, проведенного методом экспертных оценок, позволил выявить слабые стороны предприятия SubWay: количество ассортиментных позиций и проводимые акции.

Более подробно сравнительная оценка преимуществ анализируемого предприятия и предприятия-конкурента представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Сравнительная оценка преимуществ анализируемого торгового предприятия ООО «Гризли» и основного предприятия конкурента McDonald`s

Факторы конкурентоспособности	ООО «Гризли»	McDonald`s
Местоположение	В шаговой доступности от крупных торговых и торгово-развлекательных комплексов	На пересечении двух улиц
Часы работы	Круглосуточно	Круглосуточно

Окончание таблицы 2.5

Факторы конкурентоспособности	ООО «Гризли»	McDonald`s
Количество посадочных мест	40	80
Ценовая политика	119-300	49-199
Интерьер	В стиле американского метро	В молодежном стиле
Средний чек	270 руб.	230 руб.
Контингент	Дети и молодые люди до 45 лет	Все группы населения
Качество обслуживания	Индивидуально с каждым потребителем	В порядке живой очереди
Продукция	Собственное приготовление	Полуфабрикаты

Подводя итоги по проведенному более подробному анализу исследуемого предприятия и основного предприятия-конкурента, а также по сравнительной оценке, можно сделать следующие выводы. ООО «Гризли» занимает хорошее положение по реализуемой продукции, так как она собственного приготовления, качеству обслуживания, так как каждый посетитель обслуживается индивидуально, что способствует тщательному выявлению потребностей в том или ином продукте и максимально удовлетворить их, и местоположению.

В таблице 2.6 приведены данные, характеризующие посещаемость торгового предприятия ООО «Гризли».

Таблица 2.6 – Показатели посещаемости торгового предприятия ООО «Гризли»

Количество посетителей	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье	Итого
День (с 10:00 до 17:00)	70	60	75	64	52	46	38	405
Вечер (с 17:00 до 22:00)	46	40	44	37	35	60	51	313

Исходя из данных таблицы 2.5 можно сделать вывод, что основной приток посетителей приходится на день с 10:00 до 17:00 в будние дни в то время, когда у большинства потенциальных потребителей обеденный перерыв или окончание учебных занятий, и в выходные дни на вечернее время с 17:00 до 22:00, когда посетители посещают торгово-развлекательный комплекс Гагарин-парк и находящиеся в шаговой доступности досуговые центры.

Наглядно посещаемость торгового предприятия ООО «Гризли» представлена на рисунке 2.5.

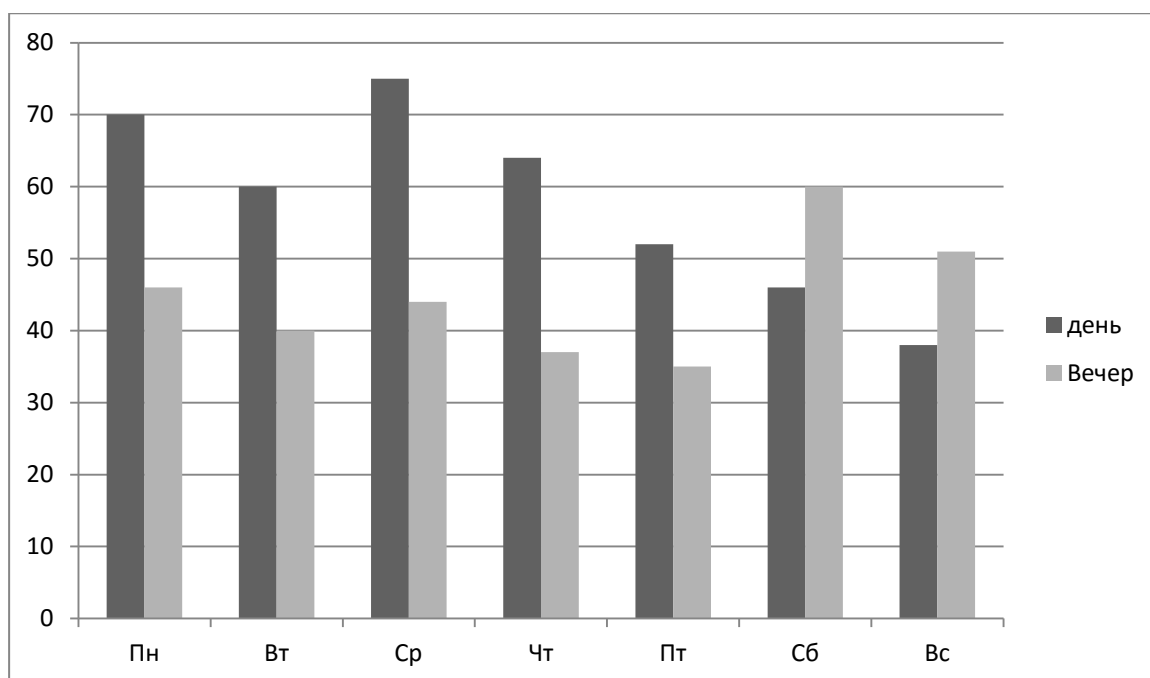


Рисунок 2.5 – Посещаемость торгового предприятия ООО «Гризли»

Далее проанализируем средний чек потребления данного торгового предприятия. Данные для расчета приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Данные для анализа среднего чека предприятия

Показатель	Май 2016 г.	Июнь 2016 г.	Июль 2016 г.	Август 2016 г.
Количество чеков,шт	4178	3572	3378	4868
Сумма продаж,тыс.руб.	920010,00	925509,00	898261,00	1176269,00
Средний чек, руб.	220,20	259,10	265,91	241,63
Количество чеков в ночные часы (с 00:00 до 12:00)	644	632	433	807
Количество чеков в дневные часы (с 12:00 до 00:00)	3534	2940	2945	4061

Вывод, который позволяет сделать анализ среднего чека потребления, сводится к следующему: сумма продаж за три месяца (июнь, июль, август) увеличилась на 21,79%. Этому могло поспособствовать открытие Ледового дворца «Уральская молния» 1 августа и новых торговых точек в торговом комплексе «Западный луч». Также можно констатировать, что показатели среднего чека колеблются в незначительных пределах. На колебания мог повлиять спад спроса на продаваемую продукцию, так как май и август – периоды межсезонья.

Проведем анализ ассортимента и рассчитаем его широту и полноту. Данные, необходимые для проведения анализа, представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Данные для анализа ассортимента

Максимальное количество товарных категорий	Фактическое количество товарных категорий	Коэффициент широты ассортимента
62	42	0,68

Полученный коэффициент, равный 0,68, достаточно приближен к единице, что говорит о том, что ассортимент на торговом предприятии общественного питания SubWay довольно широкий.

В таблице 2.9 приведены данные для анализа полноты ассортимента.

Таблица 2.9 – Данные для анализа полноты ассортимента

Ассортиментная группа	Максимальное количество ассортиментных позиций	Фактическое количество ассортиментных позиций	Коэффициент полноты ассортимента
Юниты	30	22	0,73
Напитки	15	15	1,00
Допы	12	10	0,83
Десерты	5	5	1,00

Результаты анализа полноты ассортимента говорят о том, что ассортимент юнитов и допов, коэффициенты полноты которых равны 0,73 и 0,83 соответственно, близки к единице, а это значит, что их ассортимент достаточно полный. Коэффициенты полноты ассортимента десертов и напитков равны единице, следовательно, их ассортимент максимально полон.

Процесс ценообразования на торговом предприятии ООО «Гризли» имеет некоторые особенности, которые связаны со спецификой его деятельности. Обычно в основе цены на товары или услуги лежит себестоимость производства. Но в ценообразовании в сфере общественного питания себестоимость единицы продукции не рассчитывается, потому что по товарному учету не имеет издержек. Поэтому на продукцию предприятий общественного питания устанавливается сразу продажная стоимость за единицу, выступающая в качестве розничной.

Отпускная цена на единицу продукции устанавливается методом калькуляции, который может применяться каждый день. Это связано с тем, что продукты, используемые для приготовления блюд, имеют неоднородный характер, а также с широким ассортиментом. В основе метода калькуляции заложен выбор калькуляционной единицы. В зависимости от выбора калькуляционной единицы на предприятиях общественного питания могут быть применены два способа расчета продажных цен на единицу продукции.

При первом способе продажная цена устанавливается с помощью прибавления наценки к стоимости продуктового набора, входящего в изготавливаемые блюда или изделия.

При использовании второго способа цена устанавливается с помощью прибавления наценки к отдельным видам продуктов, входящим в то или иное блюдо или изделие.

На торговом предприятии ООО «Гризли» ценообразование осуществляется первым способом. Калькуляция продажной цены производится на 100 порций следующим образом.

1. Исходя из рецептуры блюд и изделий, определяющей общий расход продуктов, включая специи, по ценам закупок продуктов у поставщиков.

2. В соответствии с установленным на торговом предприятии размером наценки в рублях, которая прибавляется к стоимости продуктового набора.

3. Производится расчет суммы НДС на продукцию собственного производства, то есть установленный размер НДС умножают на стоимость продуктового набора с наценкой и рассчитывается конечная стоимость 100 порций, а затем стоимость одной порции [36].

Далее проанализируем основные источники расходов торгового предприятия ООО «Гризли». Основные экономические показатели даны в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Экономические показатели торгового предприятия ООО «Гризли»

Наименование показателя	Сумма, руб.
Аренда помещения	200 000,00
Коммунальные платежи	54 000,00
Оснащение предприятия	6 000,00
Организационные затраты	1 400,00
Реклама	30 000,00
Выплата заработной платы	280 000
Телефонная и Интернет-связь	4 000
Канцелярские принадлежности	500
Непредвиденные расходы	1 200
Расходы на продукцию	99047,66
Итого	622 147,66

По данным таблицы 2.10 видно, что основными источниками расходов торгового предприятия ООО «Гризли» являются затраты на заработную плату, аренду помещения и расходы на закупку продукции. Годовая прибыль в среднем составляет 8 млн 695 тыс. руб., следовательно, средняя месячная прибыль – 724

тыс. руб., что характеризует все стороны работы торгового предприятия ООО «Гризли».

2.3 Анализ закупочной деятельности на предприятии ООО «Гризли»

Проведем ABC - анализ поставщиков ООО «Гризли» .

Все данные, необходимые для проведения ABC-анализа, представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – ABC- анализ поставщиков ООО «Гризли»

№	Поставщики	Доля товарооборота, руб.	Доля в общем обороте, %	Доля в обороте с нарастающим итогом	Группа
1	Аллигатор	361127,06	30,38	30,38	А
2	Уральский мясной двор (Калинка)	235657,37	19,83	50,21	В
3	Пепси	156117,96	13,13	63,34	
4	ИП Велиев	116150,98	9,77	73,11	
5	Хорс	75684,72	6,37	79,48	
6	Деловая Русь	74926,03	6,30	85,78	
7	Рестлайн	46461,15	3,91	89,69	С
8	Нева-Фуд (Регион)	44385,00	3,73	93,42	
9	Пирамида	31628,52	2,66	96,08	
10	Клевер	22482,42	1,89	97,97	
11	ИНП Фаткуллина (Донаты)	15000,00	1,26	99,23	
12	Кафе инд кафе	8951,4	0,75	99,98	
13	Рифт	0	0	99,98	
14	Твоя зелень	0	0	99,98	
	Итого, общий оборот	1188572,61	100		

Поставщики группы А играют наиболее важную роль в деятельности предприятия анализируемого предприятия. Запасы продуктов, закупаемых у

данных поставщиков, следует жестко контролировать, четко прогнозировать, часто осуществлять мониторинг за ними.

Поставщики группы В также важны для предприятия, но контроль над уровнем запаса продуктов от этих поставщиков может осуществляться менее жесткий.

Поставщики группы С наименее важны для предприятия. Для эффективной деятельности предприятия от взаимодействия с поставщиками группы С следует избавляться либо изменять условия сотрудничества [37].

Таким образом, на предприятии ООО «Гризли» больше половины поставщиков, а именно 64 %, попали в группу С. Это говорит о том, что предприятию следует изменить условия сотрудничества с этой категорией поставщиков либо найти аналогичных. Работа с поставщиками, попавшими в группы А и В, не требует изменений, контроль над ними следует осуществлять как и прежде, а также следует четко прогнозировать запасы продуктов, поставляемых этими группами поставщиков.

Далее проведем SWOT-анализ, который предполагает выявление сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия, предполагаемые возможности и угрозы внешней среды, а также установление связи между ними.

Результаты проведенного SWOT-анализа сформулированы в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – SWOT-анализ предприятия ООО «Гризли»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Всегда качественная и свежая продукция. 2. Позитивный и известный потребителю имидж предприятия 3. Всегда удобное месторасположение. 4. Доступные цены.	1. Высокий уровень текучести кадров. 2. Довольно высокая себестоимость продукции. 3. Достаточно организованная рекламная деятельность конкурентов.
Возможности	Угрозы

Окончание таблицы 2.11

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Тенденция здорового питания и изменение вкусов потребителей. 2. Ухудшение позиций основных конкурентов на рынке. 3. Развитие и совершенствование каналов рекламы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабильная экономическая ситуация в России. 2. Наличие предприятий конкурентов в шаговой доступности от анализируемого

В ходе SWOT-анализа были выявлены сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы, которые позволяют оценить положение предприятия в настоящее время и разработать рекомендации для его улучшения.

Одной из самых значительных сильных сторон предприятия является качественная и свежая продукция—это очень важно для ресторанов, позиционирующих себя как «полезные рестораны», так как качество является конкурентным преимуществом. Имидж ресторана положительный в глазах потребителей, поэтому следует на этом преимуществе делать акцент в рекламе и в позиционировании. Так как ресторан довольно редко проводит рекламные кампании, важно, чтобы потребители позитивно отзывались о нем. Удобное месторасположение и доступные цены делают ресторан особенно привлекательным для молодых людей-студентов и школьников, а также работников предприятий, располагающихся в шаговой доступности от Subway.

Основной слабой стороной предприятия является высокий уровень текучести кадров. Этот недостаток влияет на работу сотрудников и их отношения между собой, и, как следствие, они не заинтересованы в эффективном продвижении ресторана.

Таким образом, основываясь на выявленные возможности и угрозы, разработаем рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности

предприятия в целом и закупочной политики в частности, которые подробнее рассмотрены в разделе 3.

Выводы по разделу 2

Подводя итог по разделу 2 можно сделать следующие выводы.

В данном разделе дана общая характеристика торгового предприятия ООО «Гризли» в целом и в частности штатного расписания, организационной структуры, спецификации оборудования, месторасположения предприятия и основных предприятий-конкурентов. Также была проанализирована финансово-хозяйственная деятельность, проведено сравнение исследуемого торгового предприятия и его основного конкурента, проанализирована посещаемость и средний чек, ассортимент и основные источники расходов.

Результаты проведенных анализов в разделе 2 позволяют разработать рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности торгового предприятия ООО «Гризли», что является одной из поставленных задач при написании настоящей выпускной квалификационной работы.

3 РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ГРИЗЛИ»

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности торгового предприятия ООО «Гризли»

Основными стратегическими целями торгового предприятия ООО «Гризли» на 2017-2018гг. являются:

- увеличение доли рынка предприятия по основной группе продукции и услугам в г. Челябинск на рынке услуг общественного питания;
- повышение производительности труда;
- повышение рентабельности продаж.

Стратегия развития ООО «Гризли» на 2017 г.:

- совершенствование закупочной политики;
- активное развитие розничной сети;
- эффективная политика ценообразования.

В результате проведенного SWOT-анализа были выявлены возможности и угрозы предприятия ООО «Гризли».

Можно выделить следующие основные возможности ООО «Гризли»: тенденция здорового питания и изменение вкусов потребителей; ухудшение позиций основных конкурентов на рынке; развитие и совершенствование каналов рекламы.

Так как ресторан прививает культуру потребления здоровой пищи, что очень актуально в настоящее время, следует акцентировать именно на этой возможности внимание. Для того, чтобы укрепить позицию на рынке, предприятию рекомендуется расширить предлагаемый потребителю ассортимент, разнообразив меню полезными блюдами из свежих продуктов – салатами, супами и горячими закусками.

Также для укрепления своей позиции на рынке предприятие может использовать такую выявленную в ходе проведения SWOT-анализа возможность

как ухудшение позиций основных конкурентов. Основным и наиболее значимым конкурентом для анализируемого предприятия является ресторан быстрого питания McDonald`s. Так как McDonald`s больше ориентирован на потребителей, не ведущих здоровый образ жизни, а значит и не уделяющих внимания при выборе блюд на качество, свежесть и пользу используемых при приготовлении компонентов, ресторан Subway может захватить новый сегмент потребителей, которые избирательны при подходе к питанию. Для этого следует изменить концепцию существующей рекламной кампании, акцентировав внимание не только на молодых людях, но и на людях среднего возраста, ведущих современный и здоровый образ жизни, расположив на выгодно заметных местах спортивных клубов баннеры с краткой информацией о ресторане.

Из таблицы 2.5 видно, что наибольший приток посетителей приходится на дневное время в будние дни и на вечернее – в выходные. Так как потребители предприятий быстрого общественного питания становятся все более чувствительными к цене, особенно молодые люди – школьники и студенты, то торговому предприятию ООО «Гризли» следует применить действия, направленные на привлечение потребителей в то время, когда приток в ресторане минимальный, то есть в вечернее время в будние дни и утреннее время в выходные дни. Исходя из этого, предприятию может быть предложено проведение акции: при покупке одного юнита, второй – бесплатно.

Также следует ориентироваться не только на молодых людей – потребителей ресторана, но и на другие аудитории, проинформировав их о продукции ресторана и проводимых акциях. Для того, чтобы привлечь посетителей и сделать их постоянными, рекомендуется распространять флаеры, предполагающие скидку при покупке и обмен на еще один такой же флаер, для того, чтобы гость вернулся снова.

Еще одним мероприятием, рекомендованным для совершенствования коммерческой деятельности торгового предприятия ООО «Гризли», является проведение промо-акции в праздничный день, например, 27 июня, в день

молодежи, для привлечения большего числа потенциальных потребителей. День молодежи – это праздник, посвященный молодым людям, в руках которых находится будущее страны. В этот день, как правило, проводятся концерты, фестивали и спортивные соревнования. Таким образом, промо-акцию можно успешно связать с этим праздником: провести спортивные соревнования, где призами могут выступать продукция ресторана Subway, а также сувенирная продукция для большей узнаваемости бренда.

Также для модернизации коммерческой деятельности предприятия следует ввести новые для ресторана Subway услуги, такие как доставка блюд курьером по городу и экспресс-обслуживание потребителей, осуществляющих заказ в автомобиле. Данные нововведения позволят новому для Subway сегменту совершать покупки, затрачивая намного меньше времени, чем при стандартном обслуживании в помещении ресторана.

Так как торговое предприятие ООО «Гризли» реализует свою деятельность в центральном районе города и располагается вблизи различных офисных центров, то можно также разработать новое меню либо внести изменения в уже действующее. Например, если предприятие введет новые услуги, рекомендованные выше, такие как доставка блюд курьером и экспресс-обслуживание, то можно ввести также в меню комплексные бизнес-ланчи.

Для привлечения нового сегмента потребителей – семей с маленькими детьми дошкольного возраста можно разработать детское меню, в которое могут входить и комплексные обеды с игрушкой-сувениром от ресторана. Таким образом эти нововведения могут не только привлечь новую аудиторию, но и стать конкурентным преимуществом.

Еще одним мероприятием, рекомендованным предприятию ООО «Гризли», является продажа алкогольных напитков по более низким ценам, чем у ближайших конкурентов. Так как рядом с ООО «Гризли» расположен ресторан, позиционирующий себя как элитный пивной, «Коза», то в качестве алкогольных напитков потребителю следует предлагать пиво. В летнее время, когда стоит

жаркая погода и потребность в холодных напитках увеличивается, следует проводить акции, предусматривающие скидку на бутылочное пиво при покупке основного продукта. При реализации этого мероприятия достигаются две цели:

- увеличение покупательского потока;
- увеличение объема закупок.

Достижение двух вышеупомянутых целей приводит к снижению затрат на закупки, так как поставщик предусматривает скидку на поставку при заказе определенного объема.

Также для увеличения покупательского потока, рекомендуется внести изменения в рекламную кампанию франчайзинговой сети Subway путем привлечения медийных лиц, хорошо известных молодому населению. Как правило, подобные мероприятия повышают узнаваемость бренда и, как следствие, привлекают большее количество покупателей, что в свою очередь повышает рентабельность продаж предприятий. Так как бренд Subway в настоящее время уже широко известная сеть ресторанов общественного питания, то привлечение знаменитой личности непременно приведет к успеху реализации данного мероприятия. Согласно маркетинговым исследованиям [49] проведение рекламных кампаний привлечение известных и уважаемых людей оправдывает все затраты. Также в России подобные кампании проводят для аудиторий 20-35 лет, что соответствует концепции ресторанов.

Уместнее всего привлечь такую личность, которая известна данному сегменту потребителей как ведущая здоровый образ жизни, согласно концепции франчайзинговой сети.

Также для достижения поставленных основных целей данному розничному предприятию следует увеличить количество доступной информации. По состоянию на май 2017 года ООО «Гризли» не имеет собственного сайта в сети Интернет при учете, что в целом франчайзинговая сеть Subway имеет собственный сайт.

Собственный сайт позволит наладить обратную связь потребителей и руководства предприятия, которая в отсутствии сайта возможна лишь через книгу жалоб и предложений. Интернет-сайт позволит собирать отзывы о работе конкретного розничного предприятия, оперативно анализировать и откликаться на них. Также с помощью корпоративного сайта возможно проведение разного рода анкетирование, что так же неразрывно связано с повышением рентабельности продаж ООО «Гризли».

На сегодняшний день существует большое количество предприятий, занимающихся созданием и продвижением Интернет-сайтов, а также и бесплатных интернет-ресурсов таких как «Ucoz», «Nethouse», которые позволяют создать сайт предприятия с удобным интерфейсом и привлекательными иллюстрациями в фирменном стиле. Такой тип сайта сможет решить задачу по обеспечению обратной связи, информированию покупателей о новостях и акциях (акции конкретного предприятия не зависят от акций сети в целом), предоставлению контактной информации партнерам. Однако при реализации этапа продвижения сайта финансовые вложения все же могут потребоваться.

3.2 Расчет экономической эффективности разработанных рекомендаций

В таблице 3.1 обобщены основные выявленные проблемы и указаны рекомендации для их решения.

Таблица 3.1– Обобщение основных выявленных проблем и рекомендации для их решения

Проведенный анализ	Проблема	Решение
1. Анализ среднего чека	Сезонные колебания	Скидка на юниты (сэндвичи)
2. ABC-анализ поставщиков	Товары из категории С	Изменение условий сотрудничества с настоящими поставщиками

Для увеличения количества средних чеков в летний период, а именно в июне и июле, было рекомендовано сделать скидку 10% на покупку юнитов (сэндвичей) в ночное время, так как их количество с 00:00 до 12:00 сокращается.

Для расчета эффективности рекомендованного метода увеличения количества чеков в таблице 3.2 указаны необходимые исходные данные.

Таблица 3.2 – Исходные данные для расчета эффективности увеличения количества чеков

Месяц	Средняя стоимость юнита (сэндвича), руб.	Уровень конверсии, %	Себестоимость, руб.
Июнь 2016 г.	200	30	90
Июль 2016 г.	200	30	90

В таблице 3.3 приведены результаты расчетов для обоснования эффективности рекомендованного решения проблемы.

Таблица 3.3 – Результаты расчетов для обоснования эффективности рекомендованного решения проблемы

Месяц	Средний чек без скидки	Средний чек со скидкой	Количество чеков без скидки	Количество чеков со скидкой	Выручка без учета скидки	Выручка с учетом скидки
Июнь 2016 г.	259,10	239,10	632	822	163751,20	196540,20
Июль 2016 г.	265,91	245,91	433	563	115139,03	138447,33

Окончание таблицы 3.3

Себестоимость проданных юнитов (сэндвичей)				
	Без учета скидки		С учетом скидки	
Месяц	Себестоимость, руб.	Прибыль, руб.	Себестоимость, руб.	Прибыль, руб.
Июнь 2016 г.	56880	106871,20	73980	122560,20
Июль 2016 г.	38970	76169,03	50670	87777,33

Наглядно эффективность введения скидки в период с июня по июль 2016 г. проиллюстрирована на рисунке 3.1.

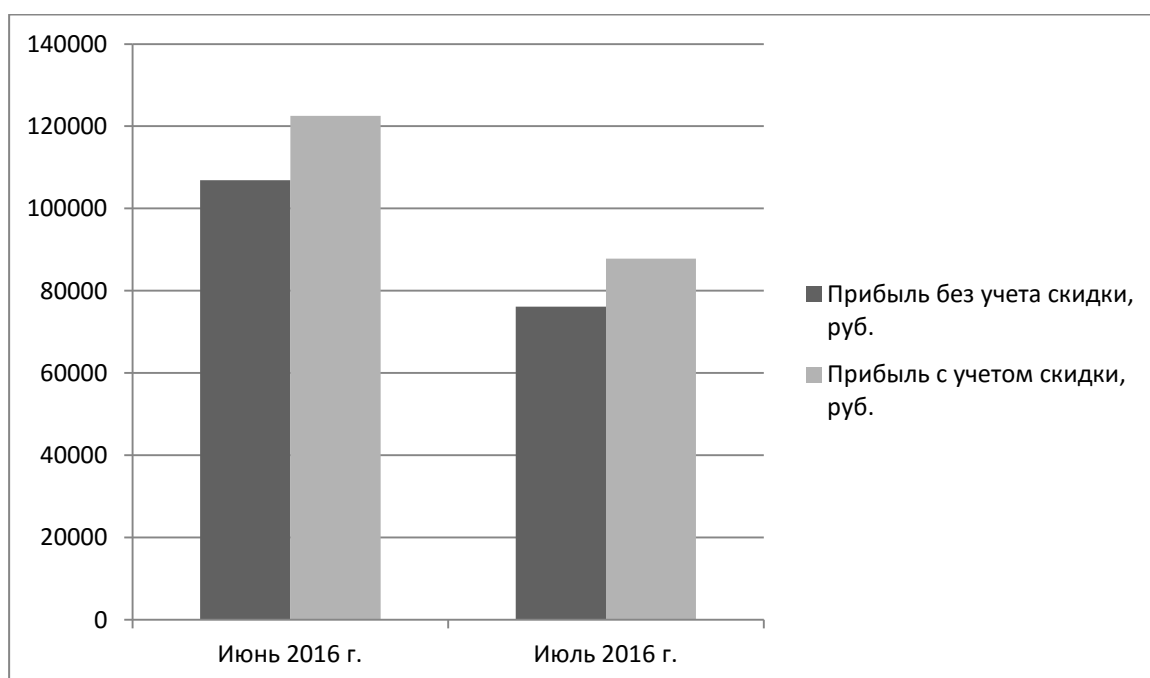


Рисунок 3.1 – Эффективность введения скидки в период с июня по июль 2016 г.

Таким образом, в период предоставления покупателям скидки 10% на юниты (сэндвичи) в ночное время прибыль от их реализации увеличилась в июне на 12,8% и в июле на 13,2% и составила 122560,20 руб. и 87777,33 руб. соответственно.

Для того, чтобы увеличить прибыль, уменьшив себестоимость реализации продукции, было предложено мероприятие по переговорам с настоящими поставщиками об изменении условий поставки, а именно снижении цен на закупаемые торговым предприятием ООО «Гризли» товары.

Предложение о снижении стоимости закупки можно аргументировать тем, что торговое предприятие ООО «Гризли» может заключить договоры о поставках с аналогичными поставщиками, предлагающими более низкие цены.

Потенциальные поставщики, которые готовы предоставить товар категории С по ценам ниже, чем те поставщики, с которыми данное предприятие сотрудничает на сегодняшний день на 5 % при тех же объемах: Первая торговая компания, Прод-лидер, Торговый дом «Квант», Десерт Фэнтези, CoffeeBon.

Данные для расчета экономической эффективности изменения условий поставок или замены существующих поставщиков представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Данные о поставщиках, условия сотрудничества с которыми следует изменить

№	Поставщики	Доля товарооборота, руб.	Доля в общем обороте, %	Группа
1	Деловая Русь	74926,03	6,30	С
2	Рестлайн	46461,15	3,91	
3	Нева-Фуд (Регион)	44385,00	3,73	
4	Пирамида	31628,52	2,66	
5	Клевер	22482,42	1,89	
6	ИНП Фаткуллина (Донаты)	15000,00	1,26	
7	Кафе инд кафе	8951,4	0,75	
8	Рифт	0	0	
9	Твоя зелень	0	0	
	Итого	243834,52	20,5	

Таким образом, если поставщики товаров, попавших в категорию С при проведении ABC-анализа снизят стоимость на поставку товаров на 5 %,

стоимость этих товаров при том же объеме заказа, что и до изменения условий, составит:

$$243834,52 - 5\% = 231\,642,8 \text{ рублей.}$$

Проведем исследование экономической эффективности мероприятий по совершенствованию закупочной политики торгового предприятия и их влияния на результаты коммерческой деятельности предприятия.

Таблица 3.5 – Анализ экономической эффективности мероприятия по изменению условий поставки товаров категории С

Показатель	До изменения условий поставки	После изменения условий поставки	Абсолютное отклонение
Прибыль от реализации, тыс. руб.	5042,53	4810,88	231,65
Расходы на предложенное мероприятие, тыс. руб.	–	0	0

Далее проанализируем изменения прибыли до и после внедрения двух рекомендованных мероприятий, экономическая эффективность каждого из которых ранее была рассчитана (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Изменения прибыли до и после внедрения двух рекомендованных мероприятий

Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Абсолютное отклонение
Прибыль от реализации, тыс. руб.	5042,53	4475,98	566,55
Расходы на предложенное мероприятие 1, тыс. руб.	–	0	0

Окончание таблицы 3.6

Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Абсолютное отклонение
Расходы на предложенное мероприятие 2, тыс. руб	–	0	0

Наглядно экономическая эффективность представлена на рисунке 3.2.

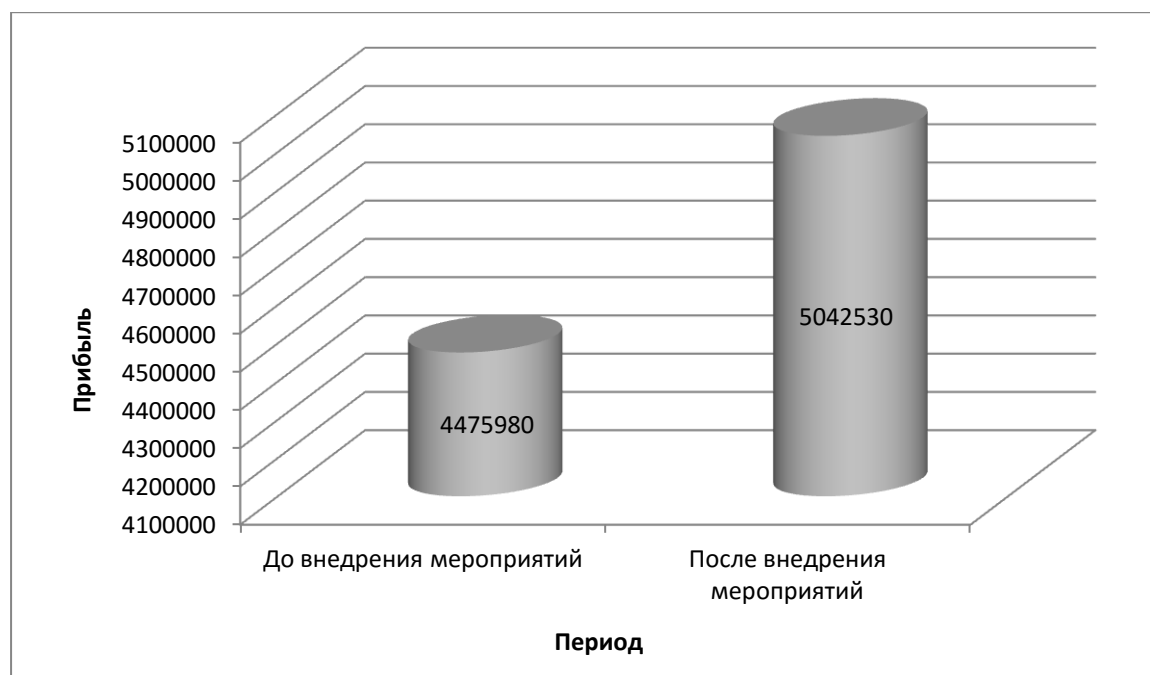


Рисунок 3.2 – Экономическая эффективность внедрения рекомендованных мероприятий

Выводы по разделу 3

Подводя итог, можно сделать следующие выводы. Мероприятия по совершенствованию закупочной политики торгового предприятия ООО «Гризли» были разработаны и предложены руководителю предприятия, экономическая эффективность обоснована. При применении предложенных рекомендаций затраты на закупки будут сокращены, количество потребителей и постоянных посетителей увеличится, в следствие вырастет и прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате написания настоящей выпускной квалификационной работы была дана общая характеристика торгового предприятия ООО «Гризли» и отмечено, что ООО «Гризли» зарегистрировано в декабре 2014 г. Основным видом деятельности является оказание услуг общественного питания. Торговое предприятие ООО «Гризли» располагается по адресу: г. Челябинск, ул. Труда, дом 183. Исследуемое предприятие имеет линейную организационную структуру. Месторасположение предприятия было выбрано удачно.

Также была проанализирована финансово-хозяйственная деятельность предприятия и были сделаны следующие обобщения и выводы.

Конкурентами ресторанной сети в целом являются такие рестораны быстрого питания как KFC, Burger King, а основным и наиболее значимым – McDonald`s для всей сети в целом и для торгового предприятия ООО «Гризли», открытого по системе франчайзинга, в частности. Но удачно выбранное расположение является преимуществом для рассматриваемого предприятия.

Процесс формирования ассортимента товаров ООО «Гризли» основывается, прежде всего, на потребительском спросе.

Была дана характеристика закупочной деятельности торгового предприятия ООО «Гризли» и проведен ее анализ. В ходе анализа было отмечено, что закупочная деятельность является одной из основных торговых и коммерческих деятельностей предприятия. Именно с работы с закупками начинается коммерческая деятельность ООО «Гризли». Основной задачей закупочной деятельности исследуемого торгового предприятия является выгодное приобретение товаров с целью удовлетворения потребительского спроса.

Также в ходе анализа было выявлено, что сеть ресторанов SubWay, в том числе и открытое на условиях франчайзинга торговое предприятие ООО «Гризли», существуют на рынке давно и со всеми поставщиками были сформированы длительные доверительные отношения, некоторые из поставщиков стали партнерами.

При анализе конкурента и при его оценке было выявлено, что предприятие ООО «Гризли» обладает рядом преимуществ и оптимальным набором положительных качеств, которые способны удовлетворить потребности потребителей. Но, тем не менее, по наличию некоторых факторов все-таки уступает конкуренту. Такие факторы как контингент, площадь помещения и количество посадочных мест, средний чек требуют пристального внимания и нуждаются в корректировке.

Целевой аудиторией ресторана являются в основном молодые люди—школьники и студенты, а также люди, являющиеся работниками предприятий, располагающихся по близости к ООО «Гризли».

ООО «Гризли» выполняет свою основную задачу: стремится к улучшению качества обслуживания и максимально учитывает изменения в потребительском спросе.

В ходе анализа ООО «Гризли» были выявлены следующие проблемы в закупочной деятельности предприятия:

1. Сезонные колебания в спросе на предлагаемые товары.
2. Товары, попавшие в категорию С при ABC- анализе поставщиков.

Также в настоящей работе были предложены рекомендации по совершенствованию закупочной деятельности ООО «Гризли»:

- расширение предлагаемого потребителю ассортимента;
- улучшение позиции на рынке;
- проведение промо-акций;
- введение новых для торгового предприятия услуг;
- разработка нового меню;
- проведение переговоров с поставщиками об изменении условий поставок.

Предложенные в настоящей выпускной квалификационной работе мероприятия при применении их на практике будут способствовать наиболее результативному осуществлению коммерческой работы и, как следствие,

закупочной деятельности, что приведет к внушительному росту дохода торгового предприятия. Экономическая эффективность применения на практике рекомендаций была обоснована.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность / Ф. П. Половцева. – М.: Инфра-М, 2009. – 248 с.
- 2 Козлов, В. К. Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление: учебн. пособие / В. К. Козлов, С. А. Уваров, Н. В. Яковлева. – СПб.: Политехника, 2000. – 322 с.
- 3 Каплина, С. А. Организация коммерческой деятельности: учебное пособие / С. А. Каплина. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 416 с.
- 4 Хайретдинова, С. Р. Общие принципы организации закупочной деятельности на предприятии / С. Р. Хайретдинова, В. Л. Васильев. – <http://elibrary.ru/item.asp?id=25487546>.
- 5 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск: ИП "Экоперспектива", 2009. – 498с.
- 6 Экономика торгового предприятия: Торговое дело: учебник / Под ред. проф. Л. А. Брагина. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 314 с.
- 7 Половцева, Ф. П. Коммерческая деятельность / Ф. П. Половцева. – Инфра-М, 2014. – 224 с.
- 8 Бунеева, Р. И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник / Р. И. Бунеева. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 350 с.
- 10 Шершеневич, Г. Ф. Курс торгового права / Г. Ф. Шершеневич. – М., 1995. – 84с.
- 11 Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – 2-е изд., доп. – М.: Инфра-М, 2008. – 512 с.
- 12 Германчук, А. М. Управление коммерческой деятельностью / А. М. Германчук. – <https://elibrary.ru/item.asp?id=15768146>
- 13 Липатова, О. В. Организационно-экономические решения при выборе поставщиков / О. В. Липатова. – <http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-ekonomicheskie-resheniya-pri-vybore-postavschikov>.

14 Бедристова, К. Н. Международный опыт регулирования деятельности в сфере закупок / К. Н. Бедристова, И. А. Мисинева. –

<http://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-opyt-regulirovaniya-deyatelnosti-v-sfere-zakupok>.

15 Памбухчиянц, О. В. Организация и технология коммерческой деятельности: учебник / О. В. Памбухчиянц. – Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 636 с.

16 Митяшкина, Л. И. Проблемы совершенствования материально-технического снабжения / Л. И. Митяшкина. – Алма-Ата: Феникс, 2014. – 368 с.

17 Яркова, Я. А. Организация процесса закупочной деятельности торгового предприятия / Я. А. Яркова, В. А. Гальцова, Н. В. Широченко. –

<http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-protsesssa-zakupochnoy-deyatelnosti-torgovogo-predpriyatiya>.

18 Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность / Ф. Г. Панкратов, Т. К. Серегина. – Издательство Маркетинг, 2002. – 580 с.

19 Синяева, И. М. Коммерческая деятельность: учебник для бакалавров / И. М. Синяева, О. Н. Романенкова, С. В. Земляк, В. В. Синяев. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 506 с.

20 Жукова, Т. Н. Коммерческая деятельность: учебное пособие / Т. Н. Жукова. – М.: Издательство Вектор, 2006. – 256 с.

21 Федорова, М. А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления. – <http://elibrary.ru/item.asp?id=22514713>.

22 Теория экономического анализа хозяйственной деятельности / Под ред. А. Д. Шеремета. – М.: Прогресс, 2008. – 216 с.

23 Феокистова Е. М. Управление формированием ассортимента в розничных сетях: учебное пособие / Е. М. Феокистова. – М.: РГТЭУ, 2008. – 32 с.

24 Осипова, Л. В. Основы коммерческой деятельности: учебник для вузов / Л. В. Осипова, И. М. Синяева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 623 с.

25 Баженов, Ю.К. Розничная торговля в России: монография / Ю.К. Баженов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 239 с.

26 Программа повышения эффективности бюджетных расходов на период до 2012 г. Официальный сайт Министерства финансов РФ. – URL: <http://www.minfin.ru/ru>.

27 Организация и проведение конкурсов на закупку продукции для федеральных государственных нужд: учебно-методическое пособие для государственных служащих / Под ред. В. И. Смирнова, Н. В. Нестеровича. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 64с.

28 Налбалдян, А. А. Сравнительный анализ опыта развитых стран в организации системы закупок / А. А. Налбалдян. – <https://cyberleninka.ru/article/v/sravnitelnyu-analiz-opyta-razvityh-stran-v-organizatsii-sistemy-gosudarstvennyh-zakupok>

29 Лифиц, И. М. Товарный менеджмент: учебник / И. М. Лифиц, Ф. Ф. Жукова, М. А. Николаева. – М.: Юрайт, 2014. – 278-282 с.

30 Дзюба, Р. Э. Закупочная деятельность в цепи поставок на предприятии/ Р. Э. Дзюба. – ЭКОНОМ-ИНФО, 2013. – №19. – 93-94 с.

31 Николаева, М. А. Товарная политика: учебник / М. А. Николаева. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2014. – 286 с.

32 Subway.Россия. Официальный сайт. – <http://subway.ru>

33 Энциклопедия брендов. – <http://www.brandreport.ru/subway>

34 Кузнецова, М. Н. Анализ логистического менеджмента закупок. / М. Н. Кузнецова // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – №43. – 46с.

35 Панюкова В. В. Управление отношениями поставщиков и торговых организаций: социальноэкономический аспект / В. В. Панюкова // Российское предпринимательство. – 2014. – №22. – 146-157с.

36 Котельникова, А. В. О конкурентоспособности предприятий общественного питания / А. В. Котельникова. – <https://cyberleninka.ru/article/v/o-konkurentosposobnosti-predpriyatij-obshchestvennogo-pitaniya>

- 37 Торговое дело: экономика и организация: учебник / Под общ. ред. Л. А. Бра-
-гиной, Т. П. Данько. – М.: Инфра-М, 2012. – 442 с.
38. Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле / Л.И.
Кравченко. – М., 2011. – 332 с.
- 39 Евсюнина, Н. В. Основа экономической эффективности закупочной
политики предприятия. – <http://cyberleninka.ru/article/n/osnova-ekonomicheskoy-effektivnosti-zakupochnoy-politiki-predpriyatiya>.
- 40 Егоров, В. Ф. Организация торговли: учебник для вузов / В. Ф. Егоров. –
СПб: Питер, 2013. – 352 с.
- 41 Иванов, Г. Г. Экономика торговли: учеб. Пособие / Г. Г. Иванов. – М.:
Издательский центр «Академия», 2014. – 144 с.
- 42 Протасов, В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство,
экономика, инвестиции, маркетинг / В.Ф. Протасов. – М.: Финансы и статистика,
2006. – 536с.
- 43 Федор, И. Ю. Принципы и формы закупочной деятельности. –
<http://elibrary.ru/item.asp?id=25912215>.
- 44 Сергеев, И. В. Экономика предприятия: учебник / И. В. Сергеев. – М.:
Финансы и статистика, 2015. – 241 с.
- 45 Лайсонс, К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок /
К. Лайсонс, М. Джиллингем. – пер. с 6-го англ. изд. М., 2015. – 17с.
46. Профессиональные стандарты индустрии питания / Федерация
Рестораторов и Отельера. – М.: ООО Издательский дом «Ресторанные
ведомости», 2009г.
- 47 Барановский, В.А. Организация обслуживания на предприятиях
общественного питания: учеб. пособие / В.А. Барановский. – Ростов н/Д: Феникс,
2004. – 127с.
- 48 Орехов, Е. Н. Методы организации закупочной деятельности в крупных
предпринимательских структурах / Е. Н. Орехов. –

<http://cyberleninka.ru/article/n/metody-organizatsii-zakupochnoy-deyatelnosti-v-kрупnyh-predprinimatelskih-strukturah> .

49 Статистика России. – <http://statistika.ru/>