



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Бизнеса, таможенного дела и экономической
безопасности

Кафедра Логистики и управления цепями поставок

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование логистики закупок торгового
предприятия в условиях цифровизации экономики»

Направление 38.03.02 Менеджмент

Направленность Логистика и управление цепями поставок

Обучающийся М-1611 группы

очной формы

обучения

ФИО Павлюкевич Софья Андреевна

_____ (подпись)

Руководитель ВКР к.э.н., Иванова Дарья Павловна

_____ (подпись)

Нормо-контроль пройден «__» _____ 2020 г.

_____ (подпись лица, проводившего нормо-контроль)

«Допущена к защите» «__» _____ 2020г.

Заведующий кафедрой ЛиУЦП
д.э.н., проф. Щербаков В.В.

_____ (подпись)

Санкт-Петербург
2020



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет Бизнеса, таможенного дела и экономической
безопасности
Кафедра Логистики и управления цепями поставок

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
Щербаков В.В.

_____ (подпись)

« ____ » _____ 2020 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение ВКР

обучающемуся Павлюкевич Софье Андреевне группы М-1611

1 Тема ВКР: Совершенствование логистики закупок торгового предприятия в условиях цифровизации экономики

2 Цель и задачи ВКР: Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию закупочной логистики торгового предприятия в условиях цифровизации экономики.

Задачи ВКР:

- проанализировать роль и место оптовых торговых предприятий в цепях поставок;
- рассмотреть взаимоотношения оптовых торговых предприятий с контрагентами при организации закупочной логистики;
- изучить особенности применения современных информационных систем, внедряемых в закупочную деятельность оптового торгового предприятия;
- исследовать нынешнее состояние оптовой торговли в сегменте HoReCa;

- провести анализ экономической и закупочной деятельности ООО «Европа Маркет»;
- разработать предложения и рекомендации по совершенствованию закупочной логистики ООО «Европа Маркет», обоснованные расчётами.

3 Срок сдачи оформленной ВКР на кафедру (с сопроводительными документами):

«01» июня 2020 г.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке и изложению в ВКР:

- изучение теоретических основ логистики закупок оптового торгового предприятия;
- анализ особенностей взаимодействия оптовых торговых предприятий с контрагентами в цепях поставок;
- выявление особенностей применения современных информационных систем и технологий в закупочной логистике оптового торгового предприятия;
- анализ рынка оптовой торговли для сегменте HoReCa;
- изучение хозяйственной деятельности ООО «Европа Маркет»;
- анализ организации закупочной логистики ООО «Европа Маркет»;
- разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию закупочной логистики ООО «Европа Маркет»;
- экономическое обоснование предложенных мероприятий по совершенствованию закупочной логистики ООО «Европа Маркет».

5 Консультанты по смежным вопросам ВКР: (с указанием относящихся к ним

разделов работы): нет

«20» марта 2020 г.

Руководитель ВКР

Доцент кафедры Логистики

и управления цепями поставок, к.э.н. _____

Иванова Д.П.

Обучающийся

_____ Павлюкевич С.А.

РЕФЕРАТ

на выпускную квалификационную работу студентки

Павлюкевич Софьи Андреевны группы М-1611

на тему «Совершенствование логистики закупок торгового предприятия в условиях цифровизации экономики»

Направление 38.03.02 Менеджмент

Направленность «Логистика и управление цепями поставок»

с. 88, рис. 13, табл. 25, прил. 0

ЗАКУПОЧНАЯ ЛОГИСТИКА, ТОРГОВЛЯ, ОПТОВОЕ ТОРГОВОЕ
ПРЕДПРИЯТИЕ, ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ,
ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Объект исследования – ООО «Европа Маркет».

Предмет исследования – закупочная логистика ООО «Европа Маркет».

Цель работы – разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию закупочной логистики торгового предприятия в условиях цифровизации экономики.

Методы и методология исследования: теоретические и эмпирические методы исследования, такие как анализ, синтез, систематизация, классификация, прогнозирование, описание, наблюдение, обобщение теоретических данных и практического опыта.

В процессе работы проводилось изучение особенностей логистики закупок оптовых торговых предприятий, их взаимодействия с поставщиками, а также влияния

современных информационных систем и технологий на закупочную логистику оптовых торговых предприятий. Кроме того, проведено исследование рынка оптовой торговли для сегмента HoReCa и анализ экономической деятельности и закупочной логистики ООО «Европа Маркет».

В результате разработаны предложения и рекомендации по совершенствованию логистики закупок оптового предприятия ООО «Европа Маркет».

Степень внедрения - результаты приняты к внедрению.

Эффективность разработок определяется оценкой и экономическим обоснованием соответствующих предложений и рекомендаций.

СОДЕРЖАНИЕ

У

ВВЕДЕНИЕ	7
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОГИСТИКИ ЗАКУПОК ОПТОВОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	10
1.1. Особенности логистики закупок оптовых торговых предприятий.....	10
1.2. Особенности взаимодействия оптовых торговых предприятий с поставщиками.....	15
1.3. Информационные системы и технологии в закупочной логистике оптовых торговых предприятий.....	21
2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЕВРОПА МАРКЕТ»	26
2.1. Анализ рынка оптовой торговли для сегмента HoReCa...26	
2.2. Техничко-экономическая характеристика торгового предприятия «Европа Маркет».....	34
2.3. Анализ закупочной логистики торгового предприятия ООО «Европа Маркет».....	40
3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЛОГИСТИКИ ЗАКУПОК ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЕВРОПА МАРКЕТ»	46
3.1. Основные направления развития взаимоотношений ООО «Европа Маркет» с поставщиками.....	46
3.2. Рекомендации по созданию собственного продукта ООО «Европа Маркет».....	56
3.3. Предложение по оказанию услуг ответственного хранения на складских площадях ООО «Европа Маркет».....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	85

ВВЕДЕНИЕ

Цифровизация затронула все экономические сферы деятельности, в том числе торговлю товарами. Торговля объединяет в себе ряд других процессов: доставка, взаиморасчёты между контрагентами, коммуникации торгового предприятия как внутренние, так и внешние, управление и учёт.

Высокая скорость обработки и передачи информации в коммуникационных каналах сокращает дистанцию между производителем и покупателем, изменяет сущность торговых посредников, заменяет существующие информационные технологии на новые.

Кроме того, в настоящей ситуации, когда объявлена пандемия коронавируса, повлиявшая на экономику каждой страны, в том числе и Россию, предприятия многих отраслей понесли убытки.

Минэкономразвития России определило сферы деятельности, наиболее пострадавшие от новой коронавирусной инфекции. В этом списке преобладают сферы из сегмента HoReCa и тесно связанные с ними отрасли, такие, как:

- деятельность туристических агентств и прочих организаций, предоставляющих услуги в сфере туризма;
- гостиничный бизнес;
- общественное питание.

Так как данные предприятия входят в цепи поставок, то пострадали и поставщики данных отраслей, потеряв своих клиентов. Торговым посредникам в данной ситуации проще перестроить свои бизнес-процессы в отличие от

производителей и непосредственно предприятий общественного питания или отелей. Однако для этого требуется внедрение оперативных мер, так как ситуация меняется ежедневно.

Актуальность обусловлена тем, что цифровизация закупочной деятельности оптового торгового предприятия позволяет выстраивать гибкие отношения с поставщиками, а, следовательно, оперативно корректировать параметры заказа. Кроме того, в изменяющихся условиях появляются новые барьеры и возможности в развитии деятельности оптовых торговых предприятий. Даже после наступления стабилизации экономики продолжит свое развитие концепция управления взаимоотношениями с поставщиками. Важность внедрения данной концепции обуславливается влиянием на конечный продукт всех участников цепи поставок.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию закупочной логистики торгового предприятия в условиях цифровизации экономики.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы логистики закупок оптовых торговых предприятий;
- проанализировать роль и место оптовых торговых предприятий в цепях поставок;
- рассмотреть взаимоотношения оптовых торговых предприятий с контрагентами при организации закупочной логистики;

- изучить особенности применения современных информационных систем, внедряемых в закупочную деятельность оптовых торговых предприятий;

- исследовать рынок оптовой торговли для сегмента NoReCa;

- провести анализ экономической и закупочной деятельности ООО «Европа Маркет»;

- разработать предложения и рекомендации по совершенствованию закупочной логистики ООО «Европа Маркет», обоснованные расчётами.

Объектом исследования является ООО «Европа Маркет».

Предметом – закупочная логистика ООО «Европа Маркет».

Для решения данных задач использованы такие теоретические и эмпирические методы исследования, как анализ, синтез, систематизация, классификация, прогнозирование, описание, наблюдение, обобщение теоретических данных и практического опыта.

Информационную базу исследования составляют: учебники и учебные пособия; аналитические обзоры и статьи в периодических изданиях, в том числе размещенных в сети Интернет; нормативно-правовая и внутренняя документация ООО «Европа Маркет» и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованных источников.

Первая глава посвящена теоретическим основам логистики закупок оптового торгового предприятия, определены основные стадии функционального цикла логистики закупок оптового торгового предприятия. Кроме того, проанализированы особенности взаимодействия оптовых

торговых предприятий с поставщиками, а также существующие на рынке современные информационные системы и технологии, позволяющие оптовым торговым предприятиям автоматизировать закупочную деятельность.

Во второй главе проведен анализ рынка оптовой торговли для сегмента HoReCa, на котором ведёт свою деятельность ООО «Европа Маркет». Определено влияние внешней среды на торговые оптовые предприятия, как поставщиков в сегмент HoReCa, а также их взаимоотношения с поставщиками. Представлена информация о хозяйственной деятельности ООО «Европа Маркет» и его мощностях, а также функционировании компании на современном рынке. Проведен анализ закупочная деятельности ООО «Европа Маркет» и её взаимоотношения с поставщиками.

Третья глава посвящена предложениям и рекомендациям по совершенствованию закупочной логистики ООО «Европа Маркет», обоснованных расчетами, которые позволяют решить выявленные в результате анализа проблемы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОГИСТИКИ ЗАКУПОК ОПТОВОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Особенности логистики закупок оптовых торговых предприятий

Торговля – экономическая деятельность, которая заключается в покупке и продаже товаров или услуг, при этом покупателем выплачивается компенсация продавцу в денежной или натуральной форме (обмен товарами или услугами между сторонами). Условно расширенная цепь поставок (с точки зрения субъектного состава) выглядит следующим образом: промышленные предприятия производят готовую продукцию, которая становится товаром при переходе к оптовым торговым предприятиям, затем к розничным и наконец к конечному потребителю (если конечный потребитель – физическое лицо).

Основная задача торговли – распределение материальных ресурсов от производителя к потребителю так, чтобы обеспечить предложение нужного товара в требуемом количестве, надлежащего качества, в нужном месте, в нужное время, конкретному потребителю и необходимого ассортимента с оптимальными затратами. Для реализации этой задачи торговые предприятия выполняют функции, описанные в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Функции торговли

№ п/п	Функция торговли	Пояснение	Роль торговли
1.	Организация связи между производителем и потребителем	Производитель сталкивается с проблемой поиска покупателей, нуждающихся в произведенном товаре и имеющих платежеспособный спрос. Потребитель в свою очередь не	Торговля организует рынок, где производители и потребители могут связаться

	м	знает об источниках поставки товаров, которые могли бы удовлетворить его потребности.	друг с другом.
2.	Обеспечение сохранности товара	Производители сталкиваются с проблемой отправки товара без потерь в результате хищений, повреждений, и так далее на большие расстояния.	Торговля решает эту проблему с помощью отслеживания, транспорта, упаковки и страхования.

Продолжение таблицы 1.1

3.	Синхронизация во времени	Существует промежуток времени между производством и потреблением из-за того, что товары производятся в больших объемах в ожидании спроса. Появляется необходимость в хранении товаров до их продажи.	Торговля решает эту проблему с помощью складирования и хранения товара.
4.	Синхронизация в объемах	Размер производственных партий превышает объемы потребления, поэтому возникает дисбаланс между спросом и предложением.	Торговля позволяет компенсировать различия в объемах производства и потребления, путем разбивки производственных партий на более мелкие.
5.	Предоставление информации	Потребитель не знает о своих выгодах и использовании товара, производитель не осведомлен о спросе на продукцию, из-за этого возникают трудности при продаже.	Торговля доводит информацию от производителя до потребителя и наоборот.

Торговля подразделяется на следующие виды:

- оптовая торговля – вид торговли, осуществляемой в целях последующего использования товаров в предпринимательской или производственной деятельности;

- розничная торговля – вид торговли товарами, предназначенными для личного, семейного, домашнего потребления и иного подобного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью;

- торгово-производственная торговля (общественное питание) – вид торговли, включающий производство, переработку, реализацию, организацию потребления продуктов питания с оказанием либо без оказания сопутствующих услуг потребителю.

Торговля может быть разделена на три группы: внутреннюю торговлю, внешнюю и международную. На рисунке 1.1 приведена схема видов торговли.

Внутренняя торговля осуществляется в пределах политических и географических границ страны и может быть подразделена на оптовую торговлю, розничную торговлю и организованные торги. При оптовой торговле закупка осуществляется крупными партиями, продажа – более мелкими партиями розничным продавцам для дальнейшей перепродажи потребителям или для производственного потребления. Розничная торговля или ритейл включает в себя покупку небольших партий у оптовых продавцов и продажу в небольших количествах потребителям для личного пользования. Организованным рынком является рынок, который функционирует по определенным правилам, установленным участниками этого рынка. На организованных рынках происходит торговля биржевыми товарами.

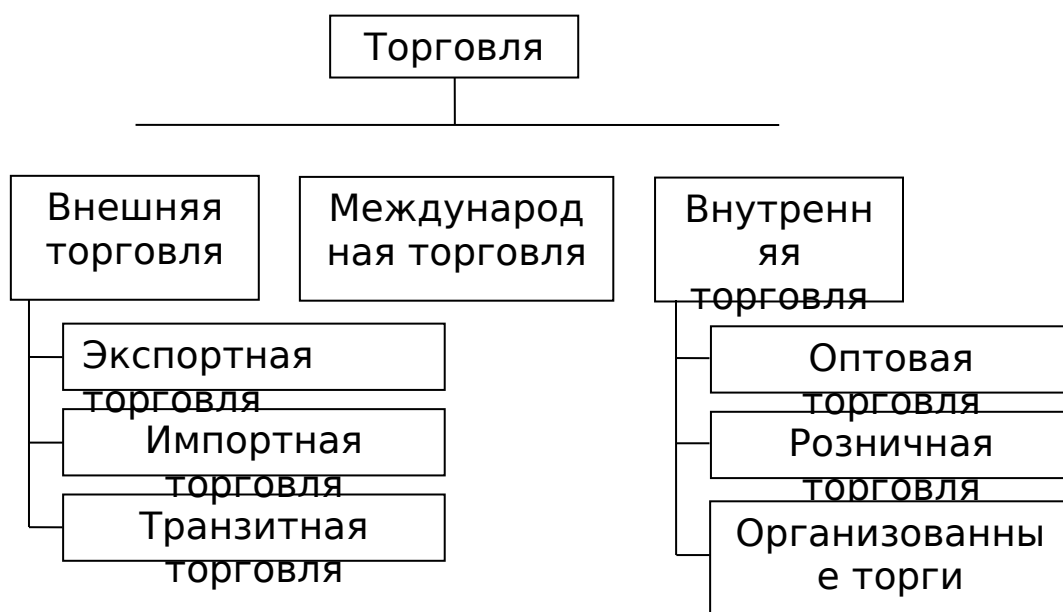


Рисунок 1.1 – Виды торговли

К внешней торговле относится покупка и продажа между двумя и более странами. Внешняя торговля может быть далее подразделена на три группы: экспортную, импортную и транзитную.

Международная торговля – товарно-денежные отношения, складывающиеся из внешней торговли стран мира. Могут рассматриваться для конкретной страны или в рамках объединения нескольких стран.

Оптовые торговые предприятия относятся к посредникам, которые позволяют распределять и доводить произведенную продукцию до конечного потребителя. Существуют два вида канала продвижения товара: с участием посредника и без него, то есть напрямую от производителя к потребителю. На рисунке 1.2 представлены каналы сбыта продукции.

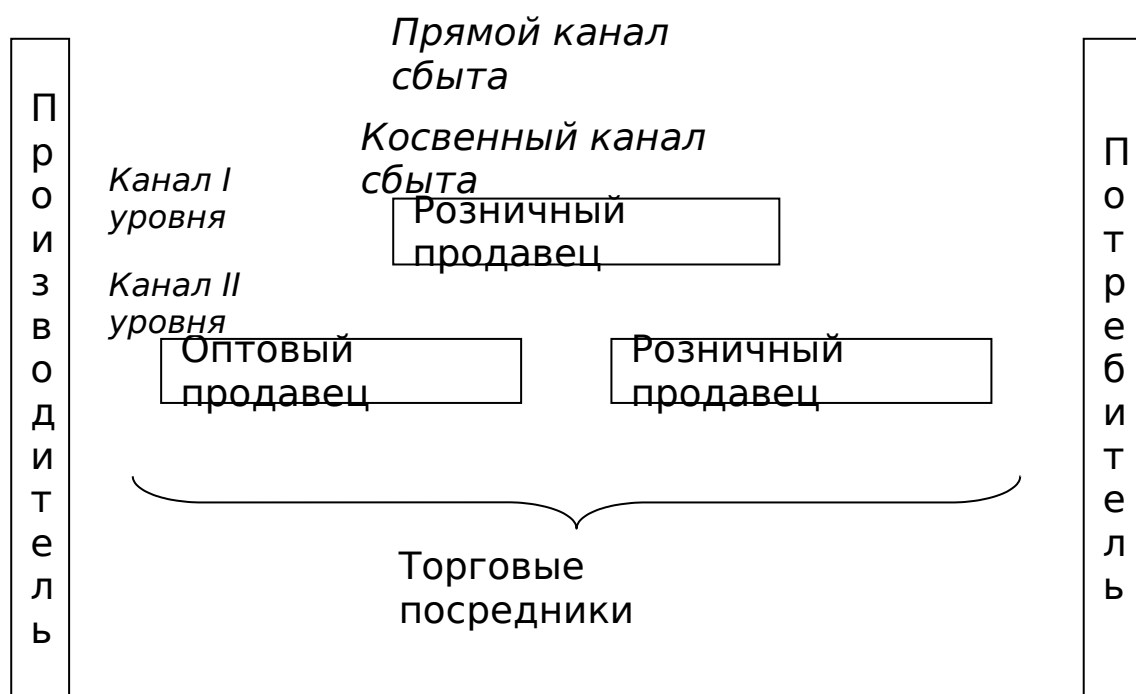


Рисунок 1.2 – Каналы сбыта

Если говорить о роли оптового торгового посредника, то в зависимости от товара, возможностей розничных торговых предприятий и производителей, он может входить в канал продвижения. Такой канал называется двухуровневым (канал второго уровня). Если оптовый продавец в канале сбыта отсутствует, такое взаимодействие между производителем и потребителем происходит только через розничное звено (одноуровневый канал).

Основными характеристиками оптовых предприятий являются:

- покупка и продажа товаров в больших количествах;
- узкая специализация, имеют дело только с несколькими видами продукции;
- посредничество между производителями и розничными торговцами;
- юридические лица в качестве покупателей;
- использование проданного товара не для личного потребления;
- работа в определенной отрасли, с определенными производителями.

Важность оптовых посредников определяется их обслуживанием производителей, розничных продавцов, общества в целом. От услуг, оказываемых оптовыми торговыми посредниками, остальные участники рынка получают преимущества, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Преимущества наличия оптового торгового посредника в цепи поставок для остальных участников рынка

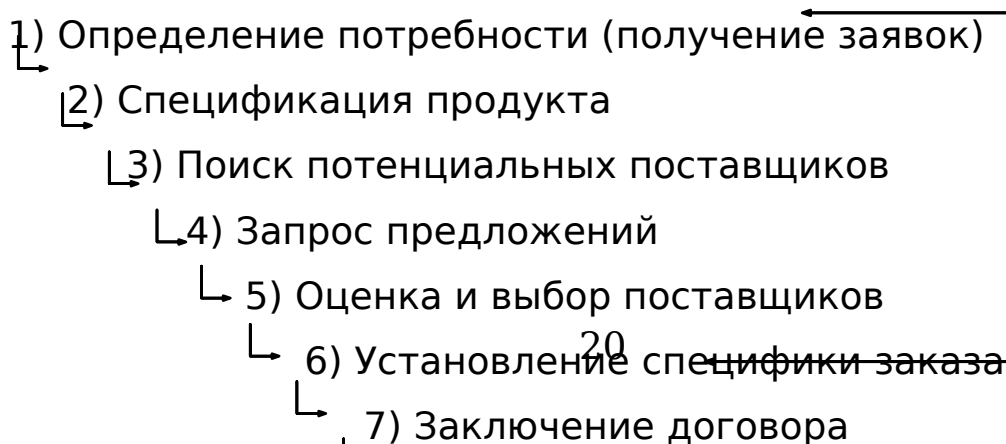
№ п/п	Участник рынка	Преимущества при наличии оптового торгового посредника для участников рынка
1.	Производитель	- концентрация на производстве; - сбыт крупных партий; - получение информации о поведении потребителей; - регулирование производства; - избавление от хранения запасов.
2.	Розничный продавец	- освобождение от хранения больших запасов; - финансовая помощь; - предоставление информации; - преимущества от специализации.
3.	Общество	- доступность товаров для потребителей; - стабильность в цене.

Функциональный цикл в оптовой торговле состоит из трёх основных этапов: закупки, внутримагазинной обработки и сбыта.

Функциональный цикл логистики закупок на оптовом торговом предприятии представлен на рисунке 1.3.

Процесс закупок инициируется на первой стадии цикла – определение потребности или получение заявок от клиентов компании. Информация о необходимости закупок поступает от функционального подразделения предприятия или со склада после обработки результатов контроля за содержанием запасов.

Закупка может осуществляться с ориентацией на размещенный заказ оптовому предприятию или с ориентацией на прогнозируемый спрос.



поставки

9) Формирование запасов

Рисунок 1.3 – Цикл логистики закупок на оптовом торговом предприятии

После получения товара на склад торгового оптового предприятия перед продажей происходит внутримагазинная обработка товара, то есть комплектация заказов, маркировка, упаковка и так далее. Этот этап необходим для предоставления в дальнейшем покупателю товара в надлежащем виде и необходимого качества.

Логистика оптовых продаж в рамках логистического цикла относится к распределительной логистике. Осуществление функции сбыта представляет финальную стадию хозяйственной деятельности предприятий.

1.2. Особенности взаимодействия оптовых торговых предприятий с поставщиками

Осуществление закупок – ключевая деятельность в оптовой торговле. Она направлена на поддержание запасов необходимого качества и в необходимом количестве, в нужном месте и нужное время для эффективного функционирования предприятия.

Закупочная деятельность относится к функционалу снабжения, куда помимо управления закупками входит управление поставщиками, характеристика данных двух направлений приведена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Характеристика основных направлений осуществления закупочной деятельности оптовых торговых предприятий

№ п/	Название характеристики	Управление закупками	Управление поставщиками
------	-------------------------	----------------------	-------------------------

п			
1.	Уровень принятия решений	Операционный	Стратегический
2.	Типовые задачи	<ul style="list-style-type: none"> - сбор заявок на предметы закупок; - планирование текущей потребности в товарных запасах; - формирование договоров на закупку; - управление процессами закупок; - прием получаемой закупаемой продукции по качеству и количеству; - грузопереработка и хранение входных потоков закупаемой продукции в складской системе организации; - управление запасами в логистических каналах закупок; - логистическая поддержка доставки закупаемой продукции; - подготовка документов; - осуществление расчетов с поставщиками. 	<ul style="list-style-type: none"> - отслеживание рынка поставляемой продукции; - поиск источников поставок; - выбор и изменение базы источников снабжения; - оценка существующих и потенциальных поставщиков; - проведение переговоров с поставщиками; - оценка взаимоотношений с поставщиками; - развитие взаимоотношений с поставщиками.

Вторая составляющая особенно интересна логистам при управлении цепями поставок. Одна из причин – это развитие кооперации внутри каналов продвижения товаров. Поставщики являются неотъемлемой частью оптовой торговли, и, следовательно, управление поставщиками имеет решающее значение.

Управление взаимоотношениями с поставщиками – аспект снабжения, отвечающий за взаимодействия со сторонними

организациями, которые поставляют товары, чтобы максимизировать ценность этих взаимодействий. На основе данного функционала развиваются такие технологии, как Supplier Relationships Management, Vendor Managed Inventory и инструмент Open-to-Buy.

Закупочная деятельность совмещает в себе несколько видов хозяйственной деятельности: логистическая, коммерческая и маркетинговая. В зависимости от размеров закупок за эти направления отвечают либо универсальные специалисты либо узкоспециализированные.

Заявки на заказ формируются при управлении закупками на основе потребности. Определение потребности является частью управления запасами, а именно первым этапом процедуры разработки алгоритма управления запасами. Потребность, в свою очередь, зависит от характера потребления. На торговых предприятиях, в отличие от производственных, потребление в значительной степени подвержено отклонениям от заранее прогнозируемых показателей плана продаж, потому что определяется не только внутренними факторами, но и внешними (рыночными). Потребность в товарах может носить регулярный и нерегулярный характер. Однако прогнозирование в торговой отрасли для обоих случаев осложняется периодическими увеличениями или уменьшениями спроса. Колебания спроса могут быть прогнозируемыми (сезонный характер производства и потребления) или непредсказуемыми.

Потребность в товарах может носить зависимый и независимый характер. Зависимый спрос для торговых предприятий обусловлен связанным спросом между двумя

товарными позициями. Оптовые торговые предприятия зачастую специализируются на продажах для определенного сегмента, в их коммерческой деятельности имеет место зависимый спрос.

На оптовых торговых предприятиях возможны три вида закупок: повторная закупка, модифицированная закупка и новая закупка. При повторной закупке, оформляется стандартная заявка уже существующему поставщику и направляется повторный заказ. При осуществлении новой закупки выполняются следующие этапы:

1) Запрос коммерческих предложений от потенциальных поставщиков.

2) Получение ответных предложений с условиями и ценами.

3) Оценка и выбор поставщиков и их предложений.

4) Отправление заказа на закупку.

5) Подтверждение заказа от поставщика.

Модифицированная закупка включает в себя мероприятия, характерные как для новой, так и для повторной закупки.

Исходя из вышеперечисленного, возникают следующие 4 вида закупочных ситуаций [29]:

- ситуация типового заказа;
- ситуация, сопровождающаяся процедурными трудностями;
- ситуация, вызванная проблемами использования продукции;
- ситуация, требующая межфункциональной координации в компании.

В зависимости от продолжительности действия, периодичности и точности поставок могут быть выделены следующие типы заказов на закупку:

1) Простой заказ на закупку. Количество позиций может быть любым, заказ может быть разовым или повторным, но каждый раз он проходит полный цикл от запроса до подтверждения и осуществления заказа.

2) Долгосрочный контракт. Имеет отличительную особенность – отгрузка производится по запросу покупателя в течение всего срока действия договора. Данный тип не содержит в себе информацию о сроках и объемах отгрузки.

Долгосрочный контракт может быть с фиксированным общим объемом поставок. В таком случае при отгрузке с каждым разом уменьшается оставшийся объём. Объём может быть как в натуральном выражении, так и в виде контрактной цены.

3) График поставок. Данный тип контракта несет в себе информацию с точными датами и объемами поставок в течение длительного периода действия контракта. Может использоваться при взаимодействии с автомобилестроительными предприятиями, когда точно известна календарная потребность в ресурсах.

4) Системный контракт. В данном случае платежи осуществляются по мере совершения регулярных закупок. Является видоизмененным типом долгосрочного контракта, позволяет минимизировать затраты на процедуру обработки заказа.

После подтверждения заказа от поставщика начинается этап реализации заказа. Дальнейшая деятельность

сконцентрирована на отслеживании прохождения заказом всех необходимых стадий и соблюдении сроков доставки и включает в себя следующие этапы:

1) Поставщик уведомляет о готовности заказа, и происходит подтверждение доставки или сроков получения заказа.

2) При получении осуществляется приемка по качеству и количеству. К этому процессу могут быть привлечены сторонние лица (инспекции по качеству и др.). После этого происходит оформление акта приемки-передачи. При несоответствии каким-либо требованиям оформляется претензия и отправляется поставщику.

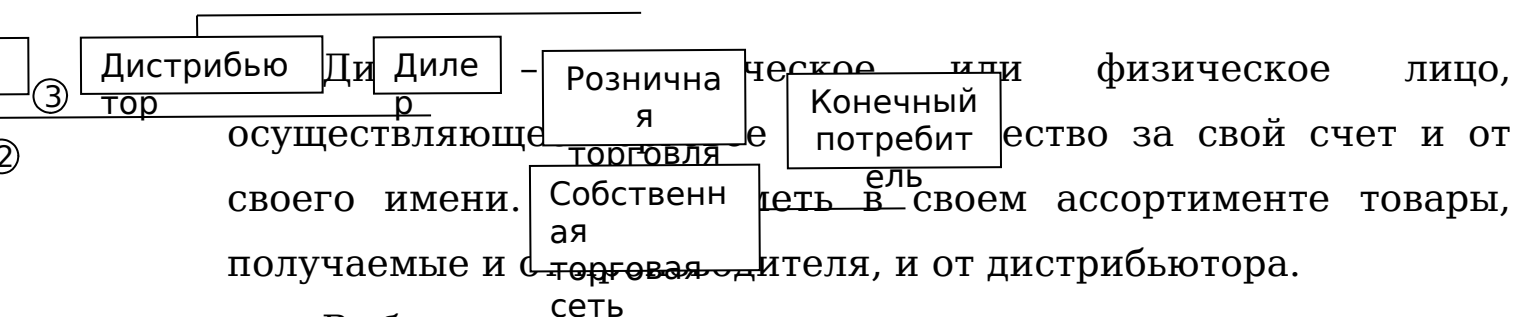
3) Получение от поставщика счёта на оплату и других документов. В случае соответствия цен заказа на закупку с ценами в акте приёмки-передачи, счет передается для оплаты в бухгалтерский отдел.

Эффективность закупочной деятельности во многом зависит от работы с поставщиками. Это подразумевает поиск и выбор наиболее подходящего поставщика, заключение с ним договора, осуществление контроля за выполнением условий договора.

Поставщиками для оптовых предприятий зачастую выступают производственные предприятия. Они производят продукцию самостоятельно и используют различные каналы сбыта: собственные магазины, розничные сети и оптовые посредники (дилеры и дистрибьюторы). Варианты доведения товара от производителей до конечных потребителей схематично представлены на рисунке 1.4.

Дистрибьютор – фирма, осуществляющая сбыт на основе оптовых закупок у фирм производителей, действующая от имени производителя. Это относительно крупная фирма, располагающая собственными складами и устанавливающая длительные контрактные отношения с производителями. Фирма может иметь права дистрибуции от одного или нескольких производителей.

Рисунок 1.4 – Варианты доведения товара от производителя до конечного потребителя



Выбор поставщика и проведение с ним переговоров входит в обязанности специалистов отдела закупок. Действия менеджера по закупкам оптового торгового предприятия должны быть направлены на достижение максимально выгодных условий при поставке необходимого товара. Это может быть одним из вариантов получения прибыли компанией путем снижения себестоимости товара. Основные приёмы, позволяющие достичь снижения цены при закупке, заключаются в получении [1]:

- скидок за объём;
- точечных скидок на товар;
- скидок при заключении долгосрочных контрактов;
- скидок за продвижение товара;
- скидок за предоплату;
- разовых скидок;
- скидок при самовывозе.

В современном мире, благодаря нарастающей глобализации, происходит увеличение конкуренции. Чтобы компания могла эффективно функционировать, она должна не только иметь конкурентные преимущества в рамках своей хозяйственной деятельности, но и своевременно реагировать на изменения в цепях поставок для увеличения потребительской ценности и минимизации издержек.

В последние десятилетия все больше компаний уделяют внимание управлению цепями поставок. Это позволяет координировать работу нескольких предприятий, задействованных в движении материального потока, которые обладают юридической независимостью, тем самым разрушая барьеры, возникающие во время перемещения товарно-материальных ценностей. В построении отношений между двумя предприятиями важным направлением является развитие партнерства. При организации закупочной деятельности оптовыми торговыми предприятиями – это взаимодействие с поставщиками.

Бизнес-партнерство – взаимоотношения в бизнесе, основанные на сотрудничестве, в результате которого достигаются более высокие показатели, чем без установления партнерских связей. В зависимости от уровня доверия

выбирается форма партнерства. Партнерство основывается на взаимодоверии и открытости, при этом риски и вознаграждение в рамках партнерства становятся общими.

1.3. Информационные системы и технологии в закупочной логистике оптовых торговых предприятий

Для оптимизации связей между субъектами в цепях поставок постоянно разрабатываются современные программные решения, реализуемые в информационных системах.

Информационные системы и технологии, применяемые при организации закупочной деятельности, можно разделить на два типа: те, что направлены на взаимодействие с поставщиками и те, что направлены на внутреннюю деятельность отдела закупок оптового торгового предприятия. Внедрение информационных технологий может происходить со стороны оптового предприятия в рамках закупочной деятельности или со стороны производителя (поставщика) в рамках сбытовой деятельности. Сравнительная характеристика информационных систем, используемых оптовыми торговыми предприятиями, представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Сравнительная характеристика информационных систем, используемых оптовыми торговыми предприятиями

№ п/п	Наименование критерия	Информационные системы, используемые оптовыми торговыми предприятиями	
		Внешние	Внутренние
1.	Цель	Общий электронный документооборот и повышение эффективности взаимодействия с поставщиками	Оптимизация взаимодействия между структурными подразделениями торгового оптового предприятия Электронная система документооборота и организация учётно-

			отчётной деятельности
2.	Направлен е взаимодейст вия	С поставщиками	Между подразделениями оптового торгового предприятия
3.	Инициатива внедрения	Поставщик или оптовое торговое предприятие	Оптовое торговое предприятие

Примером информационных систем, используемых оптовыми торговыми предприятиями по инициативе поставщиков может быть внедрение комплекса технологических решений «Моби-С» в работу торговых представителей ЗАО «Лакра» с целью сокращения высоких затрат, связанных с процессами не добавляющими ценность. До внедрения данного решения взаимодействие компании с торговыми представителями происходило следующим образом: представитель компании-производителя посещал торговые точки с большими листами дистрибуции; после согласования заполнялись все необходимые документы; данные с бумажных носителей переносились в компьютер; заявка в электронном виде, заносилась оператором в учетную систему. Весь процесс оформления и обработки заявки занимал несколько дней. Кроме того, у сотрудников завода отсутствовала информация о наличии остатков на складе, о дебиторской задолженности и истории заказов.

После внедрения по инициативе ЗАО «Лакра» комплекса технологических решений «Моби-С» в деятельность торговых предприятий [10]:

- сократилось время обслуживания торговой точки на 50%;
- сократилось время обработки заказов в 3 раза;

- электронная база данных ЗАО «Лакра» пополнилась информацией о клиентах (наименование, расположение, вид торговли, как выглядят торговые точки);

- повысилась производительность труда сотрудников;

- увеличились объемы продаж;

- сократились расходы на материалы, ГСМ и оргтехнику;

- и др.

Данный пример иллюстрирует, что внедрение программы по инициативе поставщика повлияло на организацию закупок торговыми предприятиями, так как позволило сократить затраты при оформлении и обработки заявок.

Чтобы заказчики видели актуальную информацию о количестве продукции на складе и могли самостоятельно резервировать товары, торговые предприятия автоматизируют клиентский сервис. Создание личного кабинета для клиента на сайте компании, интегрированного с «1С», позволяет в режиме реального времени видеть актуальные цены и персонализированные условия договора. Процесс заказа происходит сразу в корпоративной информационной системе. Этим пользуются и поставщики, снижая затраты на обработку заказа и упрощая оформление заказа для торговых партнеров.

Еще одним примером внедрения информационных решений в деятельность торговых предприятий по инициативе поставщика является применение интегрированного информационного продукта «1С:ERP» для взаимодействия с мясоперерабатывающим заводом «Ремит». Это позволило формировать заказ в любое время вне зависимости от работы операторов, а также сократить время оформления заказа до 1 минуты [11].

Всю совокупность информационных систем, позволяющих автоматизировать работу отдела закупок можно разделить в зависимости от этапов проведения закупок (предварительные операции, закупочные операции, заключительные операции). На рисунке 1.5 представлено основное содержание этапов закупочной деятельности торгового предприятия.

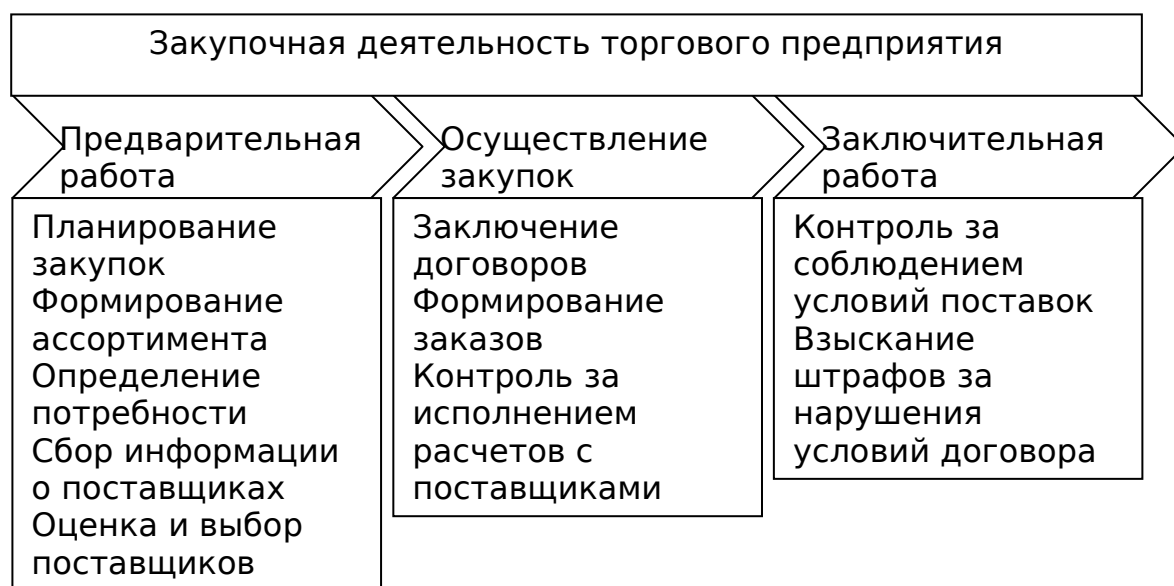


Рисунок 1.5 – Основное содержание этапов закупочной деятельности торгового предприятия

Использование информационных систем и технологий при формировании заявок на закупку, сборе и обработке внутренней и внешней информации позволяют значительно сократить временные затраты сотрудников.

Для управления запасами на складах оптовые торговые предприятия используют системы управления складами (WMS – Warehouse Management System), для управления перевозками

- Transportation Management System (TMS), для взаимодействия с поставщиками - системы электронного обмена данными (EDI - Electronic Data Interchange). Первые две системы распространены в России на базе 1С:Предприятие. Последняя система предназначена для автоматизации взаимодействия с контрагентами, она также может быть сопряжена с 1С.

В электронный документооборот все чаще вводят крупные торговые сети, ведь у них насчитываются тысячи поставщиков и обрабатывать каждый заказ становится все сложнее. Например, торговая сеть «Лента» перешла на EDI для работы с партнерами, в том числе с ООО «Мясной терминал», входящим в холдинг «Диета-18» (поставщик замороженного и охлажденного мяса и мясных субпродуктов). В 2012 году X5 Retail Group отказалась от бумажного документооборота, реализовав решение компании EDISOFT, в результате чего удалось перевести 94% заказов в электронный формат. Предварительная экономия за год составила 112,9 миллионов рублей. Кроме того, появилась возможность обмена закрывающими документами для бухгалтерии. На момент внедрения в бухгалтерском отделе было несколько сотен бухгалтеров для обработки 1,5 миллионов счетов-фактур ежемесячно. Внедрение программного решения обмена электронными счетами-фактур с поставщиками (в том числе с оптовыми торговыми предприятиями), привело к сокращению времени на обработку документов и снижению количества ошибок, связанных с человеческим фактором.

Проанализировав опыт оптовых торговых предприятий, можно сделать вывод о том, что автоматизация логистических процессов необходима как при взаимодействии с

поставщиками (производственными предприятиями), так и с потребителями (розничными торговыми предприятиями, предприятиями общественного питания и так далее). Во-первых, внедрение информационных систем и технологий в закупочную деятельность позволяет сократить время на оформление и обработку необходимых документов и поступление товара от поставщиков. Во-вторых, автоматизация продаж повышает уровень клиентского сервиса, тем самым позволяет привлекать новых клиентов. Внедрение информационных систем и технологий, объединяющих в себе перечисленные направления, является одним из конкурентных преимуществ оптовых торговых предприятий для контрагентов в цепях поставок.

2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЕВРОПА МАРКЕТ»

2.1. Анализ рынка оптовой торговли для сегмента HoReCa

Отличительной особенностью предприятий гостинично-ресторанного бизнеса в цепях поставок является то, что их наличие в канале сбыта продукции подразумевает ее непосредственное потребление в месте продажи, возможны продажи «на вынос».

Торговый канал, включающий в себя предприятия сегмента HoReCa, состоит из: производителей товаров и оборудования, поставщиков оборудования в виде оптовых торговых предприятий, объектов общественного питания, гостиничных комплексов и так далее.

Особенность потребления товара в месте продажи подразумевает отсутствие упаковки. Таким образом, преобразование продукта происходит непосредственно перед продажей (потреблением).

Исходя из этого для предприятий данной сферы характерно чёткое соблюдение требований к качеству продукции, техническим характеристикам объекта размещения, квалификации персонала и так далее. Кроме того хозяйственная деятельность данных предприятий ведётся с соблюдением существующих законодательных актов, ГОСТов, СанПиНов и так далее. Этим обусловлены требования таких предприятий к контрагентам в цепях поставок, в том числе к оптовым торговым предприятиям.

На графике, представленном на рисунке 2.1, показано изменение количества ресторанов, кафе и баров в Российской Федерации в период с 2011 по 2018 годы.

Как видно на рисунке 2.1, в течение анализируемого периода количество ресторанов, кафе, баров постепенно увеличивалось. По данным Росстата с ростом числа ресторанов, кафе и баров возрастало и количество мест в них, в сумме количество мест изменилось с 3359700 в 2011 году до 4534100 в 2018.

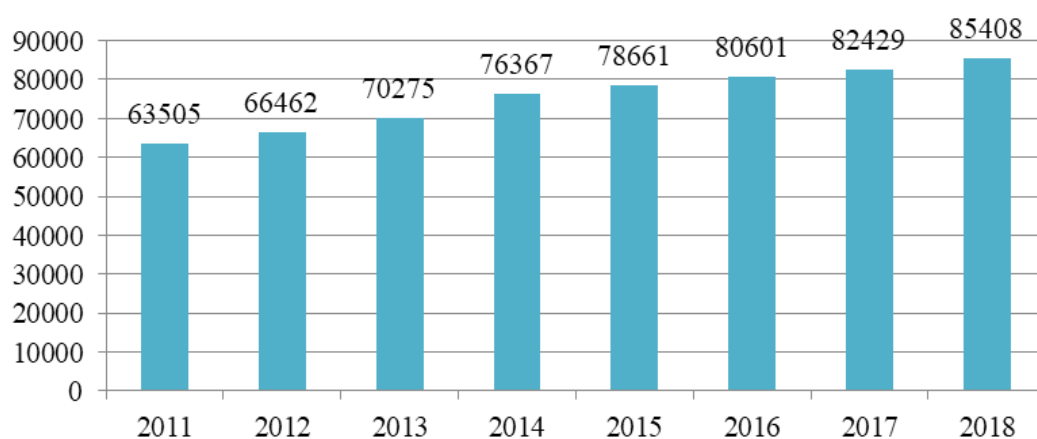


Рисунок 2.1 – Число ресторанов, кафе, баров в Российской Федерации с 2011 по 2018 гг.¹

На графике, изображенном на рисунке 2.2, представлено изменение объемов платных услуг населению в сфере туризма за период с 2002 по 2017 годы.

¹ Составлено автором.

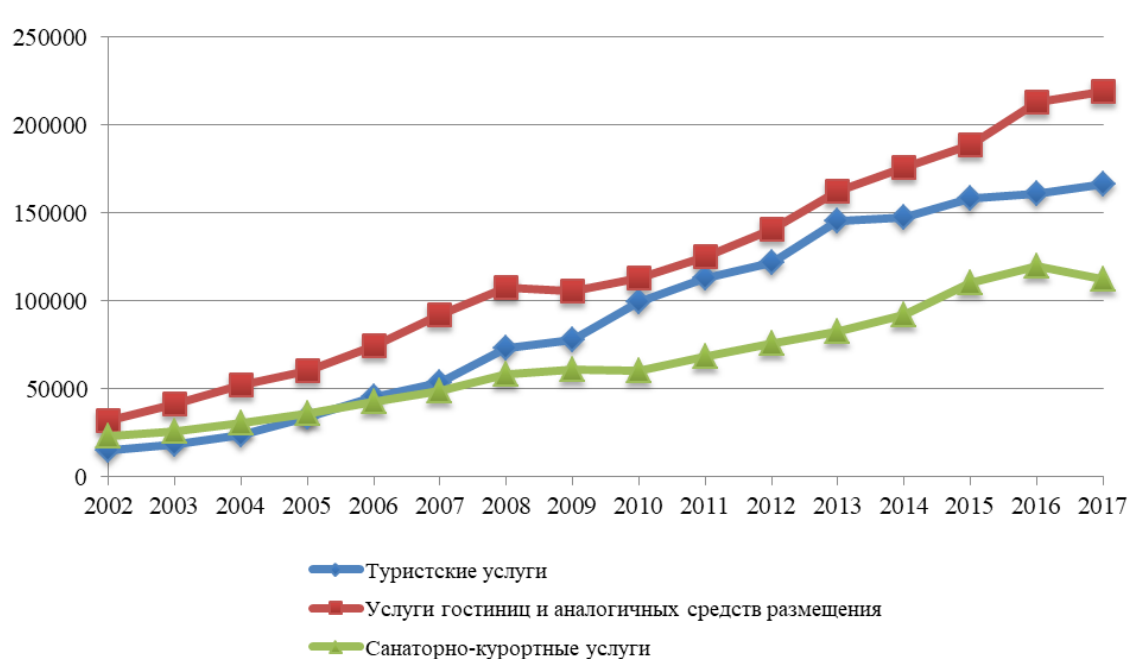


Рисунок 2.2 – Объём платных услуг населению в сфере туризма в Российской Федерации с 2002 по 2017 гг. [20]

На 2017 год услуги гостиниц и аналогичных средств размещения составили 219074 миллионов рублей, туристские услуги – 166520 миллионов рублей, санаторно-курортные услуги – 112318 миллионов рублей. Развитие внешнего и внутреннего туризма позволяет гостиничным комплексам оставаться востребованными. Выгодное положение Санкт-Петербурга делает сегмент HoReCa более привлекательным для поставщиков.

С ростом гостиниц и других средств размещения увеличивается и число размещенных в них человек, что отображено на рисунке 2.3.

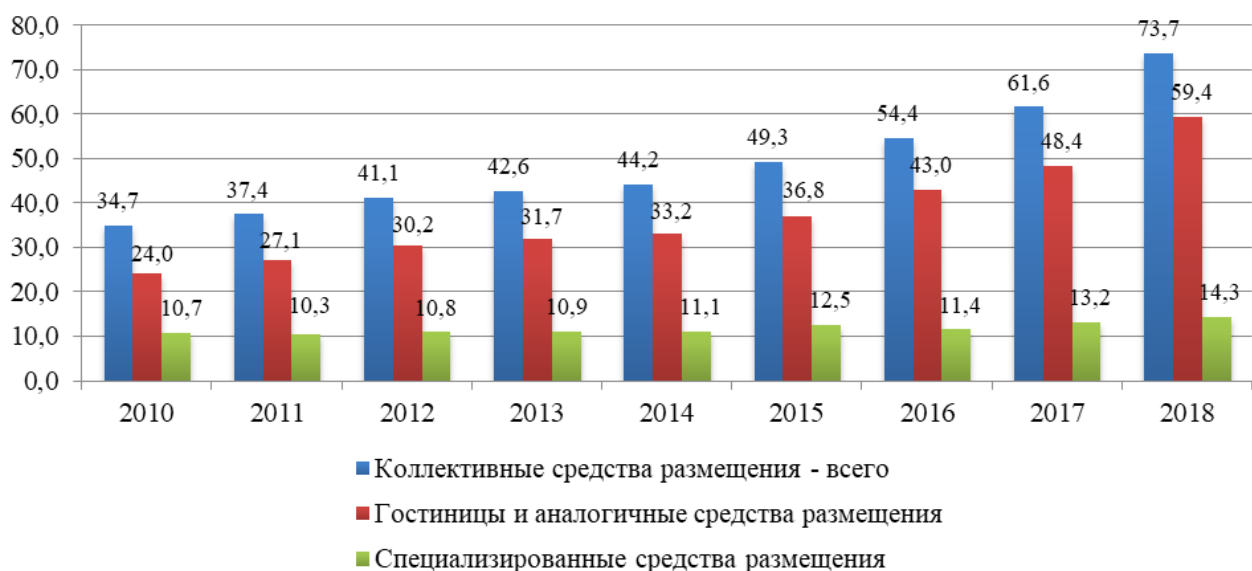


Рисунок 2.3 – Численность размещённых лиц в коллективных средствах размещения в Российской Федерации с 2010 по 2018 гг., млн. чел.²

Исходя из информации, представленной на рисунках 2.1–2.3, заведения сегмента HoReCa в России имеют тенденции к росту, кроме того спрос на оказываемые ими услуги также растёт, это говорит о том, что данный сегмент привлекателен для ведения предпринимательской деятельности, в том числе торговли, с заведениями, входящими в сегмент HoReCa. Можно сделать вывод о том, что в последние несколько лет увеличивается и спрос на одноразовую посуду, средства защиты и моющие средства, которые используются в сегменте HoReCa.

Для соблюдения гигиены в сегменте HoReCa используется одноразовая посуда, средства защиты и моющие средства в больших объемах. В санитарно-эпидемиологических требованиях к организациям общественного питания

² Составлено автором.

закреплено несколько пунктов, согласно которым заведения обязаны использовать одноразовую посуду и одноразовые перчатки [28]. Соблюдение строгих требований для общественного питания позволяют поставщикам необходимых товаров оставаться востребованными.

Поставщики заведений общественного питания отвечают за поставку товаров разного назначения. Основные поставляемые товары:

- пищевые продукты;
- оборудование для предприятий общественного питания;
- упаковка и расходные материалы;
- униформа для сотрудников;
- бытовая химия;
- хозяйственные товары.

В связи с характеристиками товаров, скоростью их потребления, выдвигаемыми к ним требованиями, частотой и объёмом закупки, поставщики по каждой группе товаров выбираются отдельно. Это связано с их специализацией и ролью для конкретного предприятия общественного питания. За поставку продовольственных товаров зачастую отвечают производители, так как из-за ограниченного срока хранения товара его необходимо как можно скорее довести до конечного потребителя. Также производители могут поставлять товары, которые требуют индивидуального подхода создания и необходимы в ограниченном количестве (одежда с логотипом, предметы декора для оформления зала и др.).

Движение товара в предприятия сегмента HoReCa может происходить через торговых посредников. Например, такой продукции, как хозяйственные товары, упаковка, продукты

питания с продолжительным сроком хранения и другие товары, не требующие жестких условий к качеству, а также товары, которые необходимо пополнять оперативно, но их хранение занимает значительное пространство. Оптовые торговые предприятия способны предоставлять разнообразный ассортимент подобных товаров для потребителей, так как закупают их из разных категорий у нескольких поставщиков или производителей.

Взаимоотношения между поставщиком и оптовым торговым предприятием могут подразумевать разные условия взаимодействия. Это может быть разовое или нерегулярное сотрудничество либо заключение долгосрочного договора. Второй вариант имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Преимущества дистрибьюторов в том, что они получают продукцию по цене ниже оптовой, поэтому могут перепродавать с выгодой для себя не только розничному, но и оптовому звену. На рисунке 2.4 представлено ценообразование у производителей для клиентов.

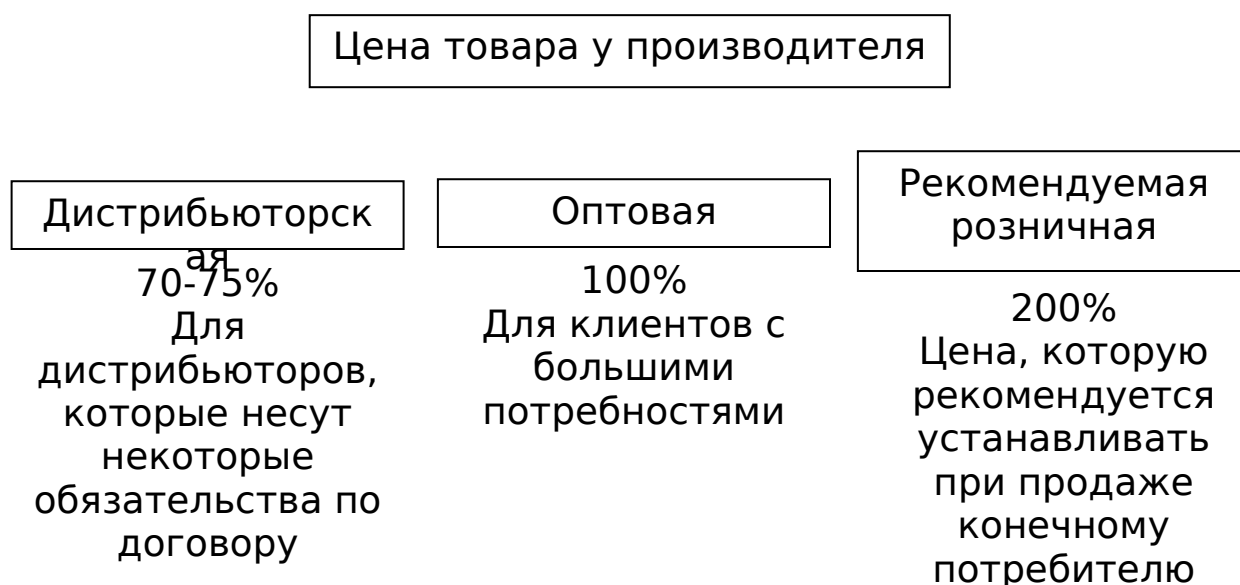


Рисунок 2.4 – Ценообразование у производителей при сбыте готовой продукции

Заключение дистрибьюторского договора может включать условия, ограничивающие деятельность оптового торгового посредника. Например, отказ от продажи товаров конкурентов. Со стороны производителя идет жесткое регулирование цен в каналах сбыта. В случае обращения покупателем напрямую к производителю, он может либо продать по оптовой цене, либо направить к одному из своих дистрибьюторов. Также производитель отслеживает, чтобы все его дистрибьюторы не занижали оптовую цену на продажу, так как это создает неравные условия работы для дистрибьюторов. В таком случае производитель вправе применять санкции вплоть до расторжения дистрибьюторского договора.

Основными критериями выбора поставщиков в оптовой торговле для сегмента HoReCa могут выступать:

- цена;
- качество продукции;
- объём разовой поставки;
- предлагаемый ассортимент;
- условия доставки;
- возможность дистрибьюторского соглашения;
- условия оплаты;
- и др.

Цена определяется мониторингом цен у конкурентов. Главная цель – максимальное снижение закупочной цены. На нее влияет частота закупки, условия доставки (самовывоз или доставка за счет поставщика), объём закупаемой партии.

При формировании ассортимента большое значение уделяется его качественным и количественным свойствам. К качественным свойствам относятся степень обновления и устойчивость. К количественным свойствам – широта, глубина, полнота и структура ассортимента.

Несмотря на постоянный рост сегмента HoReCa в России, нынешняя ситуация показывает, что по итогам года будет заметен спад на данном рынке. Уже сейчас количество организаций, ведущих свою деятельность в сфере общественного питания, сокращается.

В качестве примера можно привести сети семейных кафе «Рецептор». В конце марта 2020 года выручка сети за несколько дней снизилась на 80% по сравнению с показателями в середине марта того же года. По словам владельцев сети до ситуации с пандемией одно кафе в будни приносило около 60000–80000 рублей выручки в день, в настоящих условиях – около 7000 рублей [5].

Владельцы петербургского кафе «Брат» объявили о закрытии своего заведения в начале мая 2020 года. Владельцы объяснили, что у них не хватит ресурсов, чтобы вывести кафе из кризиса, вызванного эпидемией коронавируса [30].

Многие петербургские заведения для поддержания своей деятельности ввели доставку готовых блюд и усилили работу с заказами «take away». В большинстве случаев доставку осуществляют в радиусе нескольких километров от кухни. Например, доставку запустили в таких ресторанах и барах как: «Must», «The Sizzle», «Zazazu», «Nama», «Банщики», «Bilbao» [31].

В нынешних условиях распространения коронавирусной инфекции предприятия сегмента HoReCa несут убытки, и количество компаний в данной сфере снижается. Эта сфера очень зависима от внешней среды, и это проявляется не только со стороны клиентов, но и со стороны поставщиков.

Большинство продукции, необходимой предприятиям сегмента HoReCa для соблюдения санитарно-эпидемиологические требования (одноразовая посуда, перчатки и т. д.) закупается за рубежом, как правило, в КНР. С момента введения карантина в Китае и закрытия границ спрос на данные виды продукции превысил предложение, из-за чего те предприятия, которые успели пополнить свои запасы до введения ограничений, завышают цены.

Большое влияние на деятельность оптовых торговых предприятий, занимающихся реализацией товара для сегмента HoReCa, в сложившейся ситуации оказывают принимаемые государством постановления. С одной стороны необходимо отметить положительное влияние на рынок оптовой продажи одноразовой продукции в связи с рекомендациями РосПотребНадзора по борьбе с инфекцией, одной из которых является использование одноразовой посуды. С другой стороны 3 апреля 2020 года правительство РФ ввело запрет на продажу индивидуальных средств защиты. В постановлении №431 был назначен оператор-координатор, который мог обеспечивать потребность субъектов РФ в отдельных видах медицинских изделий, к которым относились медицинские маски, респираторы, перчатки и так далее. Кроме того, было введено ограничение в ценообразовании, по которому наценка не могла

превышать 10% от закупочной цены или себестоимости на каждом этапе цепи поставок [25].

В последствии, постановлением Правительства РФ от 13 апреля 2020 года №500 решение об ограничении оптовой и розничной торговли медицинскими изделиями было приостановлено [26].

С изменением структуры потребления изменился и спрос на отдельные виды товаров для сегмента HoReCa. Так, если раньше устойчивым спросом пользовались стаканы, салфетки и другая продукция, используемая в залах в местах общественного питания, то сейчас в связи с закрытием мест общественного питания возрос спрос на товары, необходимые для доставки: контейнеры, пакеты и так далее.

Можно сделать вывод, что торговля с предприятиями сегмента HoReCa остается прибыльной, если торговые оптовые предприятия способны оперативно адаптироваться под изменяющийся спрос. По данным исследования информационного агентства NPD Group в 2019 году уже 36% заказов брали на вынос. Это говорит о том, что и до пандемии рынок постепенно переходил на доставку готовых блюд из ресторанов. Существуют прогнозы, по которым экономика после пандемии резко изменится, и онлайн-сервисы будут использоваться повсеместно. Это означает структурные изменения заказов поставщикам. Многие эксперты считают, что именно заведения с демократичными ценами (сегмент фастфуда) понесут наименьшие убытки. Поскольку именно этот сегмент является лидером по использованию одноразовой посуды, то можно сделать вывод о том, что в дальнейшем

потребность в этом виде продукта останется. Возможно, будет больше востребована брендируемая продукция.

В условиях пандемии рынок значительно изменился, и это отразилось на взаимоотношениях с поставщиками. Контрагенты в цепях поставок не работают на условиях отсрочки платежа из-за высокой вероятности банкротства. Работа ведется по предоплате либо на доверии с постоянными надежными поставщиками.

2.2. Технико-экономическая характеристика торгового предприятия «Европа Маркет»

Компания «Европа Маркет» ведет свою деятельность с 2008 года. Специализируется на продаже непродовольственных товаров для сегмента HoReCa. Компания ведет деятельность в трёх направлениях: оптовая и розничная продажа и участие в тендерах. Товарный ассортимент включает более 3000 товарных позиций. В таблице 2.1 приведена характеристика предприятия «Европа Маркет».

Таблица 2.1 - Характеристика торгового предприятия «Европа Маркет»

№ п/п	Признак	Характеристика ООО «Европа Маркет»
1.	Организационная правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
2.	Канал сбыта	Прямой и непрямой (косвенный)
3.	Вид торговли	Оптовый и розничный
4.	Форма розничной торговли	Нестационарная, дистанционная
5.	Размер	По выручке в год - малое По среднесписочной численности сотрудников - малое
6.	Масштаб торговли	Региональный
7.	Вид сбыта	Прямой
8.	Степень интегрированности	Автономное (независимое)
9.	Товарная специализация	Специализированная (товары для сегмента HoReCa)

		Универсальная (продукты питания)
10	Вид оптовой торговли по функциональному признаку	Распределительная
11	Вид оптовой торговли по методу обслуживания клиентов	Предприятие с полным циклом обслуживания (доставка товара и предоставление дополнительного сервиса)

Из информации, представленной в таблице 2.1 видно, что ООО «Европа Маркет» является предприятием с полным циклом обслуживания. Торговое предприятие осуществляет доставку продукции. Для этого используется транспорт, как находящийся в собственности (3 автомобиля), так и арендуемый (15 автомобилей). Для транспортировки используются грузовые машины, грузоместимостью 10-15 м³, грузоподъемностью 1-1,5 т. (ГАЗель, Ford Transporter, Fiat Ducato).

Распределение заказов по маршрутам осуществляется ночью перед днём работы транспорта. Ежедневная загрузка автомобилей в среднем составляет 15-20 заказов на машину. Рабочий день для транспорта начинается с погрузки в 8.00, получения необходимых документов к заказам (УТД, счёт, ТГН, маршрутный лист), медицинского освидетельствования водителей и технического осмотра транспортных средств.

Для предоставления широкого ассортимента своим клиентам, компания «Европа Маркет» сотрудничает с поставщиками по всей России. Большинство поставщиков находится в Санкт-Петербурге. Это связано, в первую очередь, с оптимизацией логистических издержек. Кроме того, в Санкт-Петербурге располагается большое количество производителей, которые предлагают конкурентные цены на

продукцию. Всего насчитывается около 150 поставщиков, из них 70% находятся в Санкт-Петербурге, 30% приходится на всю Россию (Москва, Ярославль, Орёл, Екатеринбург, Воронеж, Белгород). Поставщики специализируются на производстве и продаже бумажной и пластиковой продукции, сиропов, хозяйственных товаров, бытовой химии и так далее.

Ценообразование на продукцию предприятия зависит от цен, предлагаемых конкурентами, и от цены продукции выбранного поставщика. На некоторые позиции наценка достигает 100% от закупочной цены, на другие – 20%. Например, на продукцию «Prosept» за счет дистрибьюторской скидки наценка доходит до 90–100%. Наценка на одноразовую посуда – 30–50%, на крышки для стаканчиков – 80%. В среднем по рынку наценка составляет около 35%. Наценка, ниже которой нежелательно спускаться – 20%, потому что иначе сделка считается убыточной, так как не покрываются постоянные расходы компании.

ООО «Европа Маркет» работает на рынке Санкт-Петербурга, Ленинградской области и Москвы. Распределение заказов представлено на рисунке 2.5.

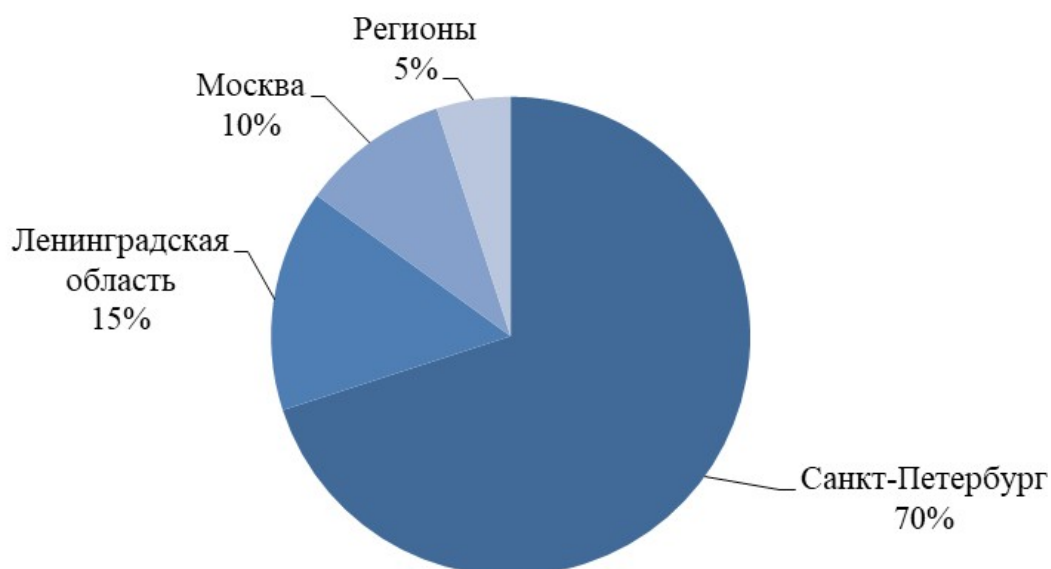


Рисунок 2.5 – Структура заказчиков по регионам

Приоритетом обслуживания ООО «Европа Маркет» является бизнес-сегмент. Компания ориентируется на работу с ресторанами, кофейнями, салонами и так далее. Физические лица могут осуществлять покупку у компании, но не являются ее основными клиентами.

Компания осуществляет доставку в день обращения или на следующий день. Доставка по Санкт-Петербургу осуществляется за счёт компании, если стоимость заказа превышает 3000 рублей, менее данной суммы доставка осуществляется за счет заказчика, ее стоимость 400 рублей. Заказы на сумму менее 1000 рублей заказчик может забрать только самостоятельно. Стоимость заказа и доставки варьируется в случае доставки по Ленинградской области.

Доставка товара в Москву осуществляется со склада в Санкт-Петербурге за счет компании при стоимости заказа, не менее 5000 рублей. Так как активное развитие московского направления началось только с 2020 года, то в настоящее

время идет поиск клиентов для дальнейшей оптимизации затрат и создания своего склада в Москве. Также в Москву и регионы России заказы отправляются транспортными компаниями за счет заказчика.

Таким образом, получить товар можно тремя способами:

- самовывоз;
- доставка силами компании;
- использование транспортных компаний.

Компания «Европа Маркет» участвует в тендерах, то есть работает с государственными заказами по Санкт-Петербургу. Для более рационального использования выделенных средств, проводится конкурсный отбор предложений на поставку продукции в определенные сроки. Ежемесячно компания обеспечивает более 50 государственных учреждений: детских садов, школ, больниц и так далее. Контракты варьируются по суммам и срокам.

Основной канал поступления заказов – сайт компании «Европа Маркет». Через него обрабатывается около 60–70% заказов. После создания заказа на сайте информация отображается в корпоративной информационной системе «Битрикс24» и далее автоматически загружается в 1С. После этого производится проверка заказа менеджером на предмет возможностей обеспечения заказа. Затем представитель компании связывается с заказчиком для согласования условий доставки (адрес, дата, время) и оплаты.

На сайте разработан раздел для авторизованных пользователей – личный кабинет. В нем доступна история заказов, матрица заказов и информация о статусе заказа. Матрица заказов – все товары, которые были заказаны. Если у

заказчика возникает потребность в приобретении тех же товарных позиций, это упрощает их поиск и оформление заказа.

Регистрация в личном кабинете происходит автоматически с совершением заказа. Полученные данные используются для распознавания клиента в системе и автоматического заполнения сведений о заказчике, например, наименование организации, ИНН, почта и так далее.

Другие способы оформить заказ – электронное письмо или телефонный звонок менеджеру компании. В таком случае заказ оформляется вручную.

Вечером по всем заказам, которые необходимо отгрузить на следующий день, на складе печатаются документы, и начинается сборка этих заказов на складе.

Для эффективного осуществления взаимодействия с контрагентами в цепи поставок компания арендует склад класса «А» площадью более 1200 м². Склад располагается в непосредственной близости с развязкой КАД для удобства осуществления логистических процессов.

Склад оборудован тремя погрузочно-разгрузочными зонами. На складе происходит приемка товара от поставщиков и его размещение на стеллажах. В качестве рабочей техники, используемой для размещения и перемещения товаров на складе, применяются электрокары для сборки заказов и вилочные погрузчики для работы с верхними ярусами стеллажей.

Хранение товара на складе осуществляется на паллетах и в транспортных коробках, на шестиярусных напольных стеллажах. Система хранения – адресная, то есть за каждым

запасом закреплена ячейка с индивидуальным адресом. Первые три уровня используются для сборки, вторые три уровня – для хранения. По истечении запасов на нижних ярусах, происходит их пополнение с верхних ярусов.

На складе работает 20 сборщиков-комплектовщиков, которые ежедневно формируют более 200 заказов. Для удобства клиентов, которые хотят забрать товар со склада самостоятельно, организована работа 2 касс.

Для автоматизации деятельности компания использует информационный программный продукт «1С:Комплексная Автоматизация». Разделы данной программы настроены в соответствии с особенностями каждого отдела компании (продажи, закупки, CRM и маркетинг, склад и доставка, зарплата и так далее).

Отделом продаж активно используется информационная система «Битрикс24». Это позволяет отслеживать работу с клиентами, хранить записи телефонных разговоров и осуществлять информационные рассылки клиентам. Модуль «Открытые линии» интегрирует чат на сайте и Битрикс24.

В условиях стабильности внешней среды деятельность ООО «Европа Маркет» можно охарактеризовать как рентабельную и согласованную между структурными подразделениями. Изменение спроса подтолкнуло компанию к развитию новых направлений оказания услуг, что, в свою очередь, привело к изменению привычных операций.

С развитием доставки соответствующие товары начали активно пользоваться спросом у клиентов. Раньше доля товаров, которые используются для осуществления доставки, составляла 20–30% от общего оборота.

Так как основные предприятия, с которыми работала компания, прекратили свою деятельность в связи с пандемией, появилась необходимость перестраивать бизнес-процессы для привлечения новых клиентов. ООО «Европа Маркет» решило расширить ассортимент за счет включения в него продуктов питания с большей ориентацией на частных клиентов.

На данный момент на доставку физическим лицам приходится 20–25 заказов при общем количестве примерно 100 заказов в день. До пандемии было 2–3 заказа в день. Такое увеличение количества заказов физическими лицами обусловлено добавлением в ассортимент продуктов питания и средств индивидуальной защиты.

Основное отличие между заказчиками для компании – это объем заказов. С этой точки зрения выгоднее сотрудничать с юридическими лицами, у которых потребность гораздо выше и стабильнее.

С переходом на доставку продуктов питания физическим лицам компания «Европа Маркет» минимизирует свою упущенную выгоду в связи с отсутствием регулярных заказов от юридических лиц. В дальнейшем планируется пересмотр ассортимента в сторону ресторанного бизнеса. Возможно, доставка частным клиентам продолжит существовать и после стабилизации ситуации на рынке.

2.3. Анализ закупочной логистики торгового предприятия ООО «Европа Маркет»

Процесс закупки происходит по двум схемам. В одном случае товар закупается без заявок от следующего звена (толкающий тип). В другом – закупка товара у производителя

или поставщика происходит по заказу от потребителей (тянущий тип).

Так как товары из основного ассортимента доставляются в день заказа или на следующий день, то все позиции должны быть на складе. Закупка таких товаров ведется регулярно и отслеживается для своевременного пополнения. Поэтому сначала происходит закупка, а потом реализация товара.

Тянущий тип используется обычно для крупных и редких заказов, когда нет необходимости в больших размерах запаса на этот товар.

Компания «Европа Маркет» предоставляет услугу брендинга упаковки, то есть на нее наносится уникальное изображение или надпись. Поэтому товар возможно заказать только после согласования дизайна, а рациональнее совершать закупку у производителя по заявке от клиента и только по предоплате.

Тянущая система используется и для товара участвующего в тендере, потому что всегда существует риск не выиграть его. В таком случае, если товар будет закуплен заранее и не сможет быть реализован, возрастут издержки, связанные с организацией хранения и нерационального использования складских площадей. Поэтому продукция закупается под выигранные контракты.

При выборе поставщика ключевыми условиями для компании «Европа Маркет» являются:

- цена;
- широта ассортимента;
- возможность заключения дистрибьюторского договора;
- условия доставки;

- условия оплаты.

В отношениях с поставщиком всегда наступает момент, когда происходит изменение первоначальных условий договора. Зачастую это связано с изменением цен. Разумеется, повышение закупочной цены приведёт либо к повышению цен для клиентов компании «Европа Маркет» и их возможной потере, либо к снижению прибыли. Оба варианта являются неприемлемыми.

Закупщик компании «Европа Маркет» проводит процесс противодействия повышению цен, этапы этого процесса представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Этапы процесса противодействия повышению цен

Этап	Содержание этапа	Пояснения
1.	Несогласие с повышением цен	Отказ должен быть рациональным.
2.	Запрос письменного обоснования повышения цены	В уведомлениях поставщиков должны быть следующие составляющие: - официальное извещение; - наименование товара, на который повышается цена; - размер повышения цены; - указание времени изменения цен; - изменение доли в структуре стоимости подорожавшего товара; - обоснование повышения цены.
3.	Экономическое обоснование повышения цены на товар	При расчете изменения роста цены необходимо учитывать доли составляющих в стоимости товара, а также изменение их стоимости на рынке.
4.	Проверка информации о подорожании составляющих товара	В письме от поставщика должны быть приведены ссылки на открытые источники или приложены документы, с помощью которых могут быть проверены данные об изменении стоимости составляющих товара.
5.	Проведение переговоров с поставщиком об изменении	Детальный анализ составляющих стоимости в разрезе «было - стало» и проверка каждого пункта являются наиболее результативными способами противодействия повышению цен.

	процента роста стоимости	
6.	Отсрочка повышения цен либо продление срока их повышения	Срок вступления в силу новой цены регламентируется договором. Задача этого этапа - отсрочить момент повышения цены либо разбить повышение цены на этапы.
7.	Получение более выгодных условий сотрудничества	Получение от поставщика уступки по условиям сотрудничества в виде: <ul style="list-style-type: none"> - увеличения отсрочки платежа; - снижения объемов заказов, за которые поставщик выплачивает ретро-бонус; - бесплатной доставки; - увеличения размеров штрафов за недопоставку; - поддержания поставщиком гарантированного товарного запаса на складе и др.

Изменение цен поставщиком - это самое благоприятное время для получения от него нужной и важной информации, в частности калькуляции цены. Если в обычном режиме получить доли составляющих стоимости трудно, то при повышении цен поставщик идет на это легче.

Приоритетом при выборе поставщика является получения товара на условиях дистрибуции. Заключение дистрибьюторского договора позволяет получить специальные условия для продвижения бренда производителя. В данном договоре, как правило, указываются условия сбыта товара: ценообразование, сотрудничество с другими брендами-конкурентами, проведение акций.

На данный момент у компании 10 дистрибьюторских соглашений. Например, с производителями бумажной продукции «Lime», сиропов «Richeza» и «Herbarista», пластиковой упаковки «СтиролПласт», бытовой химии «Prosept», фольгированных форм «Горница» и другими.

Управление ассортиментом в ООО «Европа Маркет» зависит от его широты и глубины. Широкий ассортимент упрощает процесс закупки, так как удобнее закупать разный товар сразу у одного поставщика. Заказчики компании «Европа Маркет», использующие одноразовую продукцию, выдвигают разнообразные требования к товару (цвет, материал, размер и так далее), поэтому для компании очень важно предлагать разнообразную продукцию в рамках одной товарной позиции.

Доставка товара от поставщиков ООО «Европа Маркет» осуществляется следующими способами:

- за счет поставщика;
- собственными силами;
- транспортными компаниями.

Предпочтительным является способ организации доставки товара за счет производителя.

При доставке собственными силами на компанию ложатся транспортные затраты и заработная плата водителя. Этот способ доставки используется в нескольких случаях:

- уникальный товар;
- выгодная цена;
- у поставщика в принципе нет услуги доставки;
- поставщик дает дополнительную скидку на товар.

Предлагаемая скидка экономически выгоднее, чем транспортные затраты, и выгоднее, чем доставка у этого поставщика;

- заказ не соответствует условиям поставки за счёт поставщика по объему или сумме, а для компании-заказчика не выгодно хранить большой объём данного товара.

Доставка товара транспортными компаниями обычно используется при организации доставки из других регионов и (или) в случаях, если у поставщика нет доставки до Санкт-Петербурга.

При выборе способа доставки большое значение имеет цена на доставку. Производитель может ставить фиксированную цену на доставку, при этом у транспортной компании на тот же объем доставка выходит дешевле. Также доставка зависит от логистики поставщика. Например, московские производители часто возят товар в Санкт-Петербург, поэтому имеют возможность доставлять своими силами.

Одним из критериев выбора поставщика является предоставление товара на условиях отсрочки платежа. В таком случае программа 1С фиксирует кредиторскую задолженность, количество дней отсрочки, способ оплаты. Эти данные заносятся в систему при получении товара, также в системе отображаются все предоплаты и переплаты. Во избежание просрочки осуществление платежа с помощью сортировки выводится информация о размере выплат в ближайшее время.

Способ отправки заявки на заказ как критерий, выдвигаемый поставщику, несущественен. Это связано с различной информационной оснащенностью поставщиков, в особенности региональных. Чаще всего заказ отправляется в формате Excel файла на почту или сообщается по телефону. Некоторые производители отправляют специальную форму для заполнения при заказе. Если есть необходимость, то заказ корректируется. Выставляется счет. После прихода товара на склад осуществляется приемка по количеству и качеству.

После подписания акта приемки-передачи товара, информация о нем автоматически переносится из 1С на сайт компании.

В 1С происходит настраивание закупок, то есть момент, когда необходимо закупить товар и его количество. В отделе закупок компании «Европа Маркет» используется метод *min-max* для товаров с низким потреблением и метод статистического расчёта для товаров с наиболее высоким спросом и непостоянным потреблением.

Осуществление закупочной деятельности тесно связано с организацией складской логистики, поэтому при принятии решений используются складские отчеты. В складские отчеты компании «Европа Маркет» входят: ведомость товара на складах и отчёт об остатках и доступности запасов на складах. Ведомость товара на складах отображает размер запасов по периодам, однако показывает только конечный остаток и движение по складу, без учета резервов. С помощью этого отчета можно посмотреть расход товара и его динамику, то есть объём продаж за период, как увеличивается расход по позициям. Исходя из данных этого отчёта принимаются решения об увеличении или уменьшении заказа поставщику. Отчёт по остаткам и доступности запасов на складах отображают запасы на текущий момент, текущий остаток в резерве, товар, который отгружается, свободный товар (не зарезервированный).

По данным Ozon, в период пандемии перед майскими праздниками продажи пластиковой одноразовой посуды упали на 47%. Эту тенденцию можно спроецировать и на весь рынок в целом и сделать вывод, что основная продукция компании «Европа Маркет» является не востребованной. В связи с этим

оборачиваемость склада снизилась, а, следовательно, снизилась и прибыль. Поэтому возникла проблема: всё, что использовалось в залах заведений общественного питания и имело хороший спрос, осталось на складе, при этом по этим товарам необходимо рассчитываться с поставщиками.

3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЛОГИСТИКИ ЗАКУПОК ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЕВРОПА МАРКЕТ»

3.1. Основные направления развития взаимоотношений ООО «Европа Маркет» с поставщиками

В результате проведенного анализа были выявлены проблемы в организации закупочной логистики ООО «Европа Маркет». Это позволило сформулировать следующие предложения:

1. Изменение процесса формирования заказов, в том числе:
 - использование электронного документооборота;
 - формирование заказов через сайт компании;
 - внедрение технологии VMI.
2. Создание собственного продукта, в том числе:
 - контрактное производство;
 - открытие собственного производства;
 - создание собственной торговой марки через продукцию клиентов.
3. Оказание услуг по ответственному хранению.

Рассмотрим подробнее вопросы, связанные с изменением процесса формирования заказа. Самый доступный вариант осуществления этой рекомендации – использовать уже существующие системы на принципе авторизации поставщиков в специальном разделе сайта компании – личном кабинете. На рисунке 3.1 схематически изображено взаимодействие компании «Европа Маркет» и ее поставщиков с помощью личного кабинета.

Процесс закупок будет выстраиваться следующим образом:

- 1) сотрудник отдела закупок формирует заказ, который отображается на сайте в личном кабинете поставщика;
- 2) поставщик получает информацию о наличии заказа в личном кабинете;
- 3) поставщик в случае необходимости корректирует параметры заказа и подтверждает его;
- 4) отдел закупок получает скорректированную информацию и подтверждает ее;
- 5) вся информация о заказе и сроках оплаты автоматически загружается в 1С.

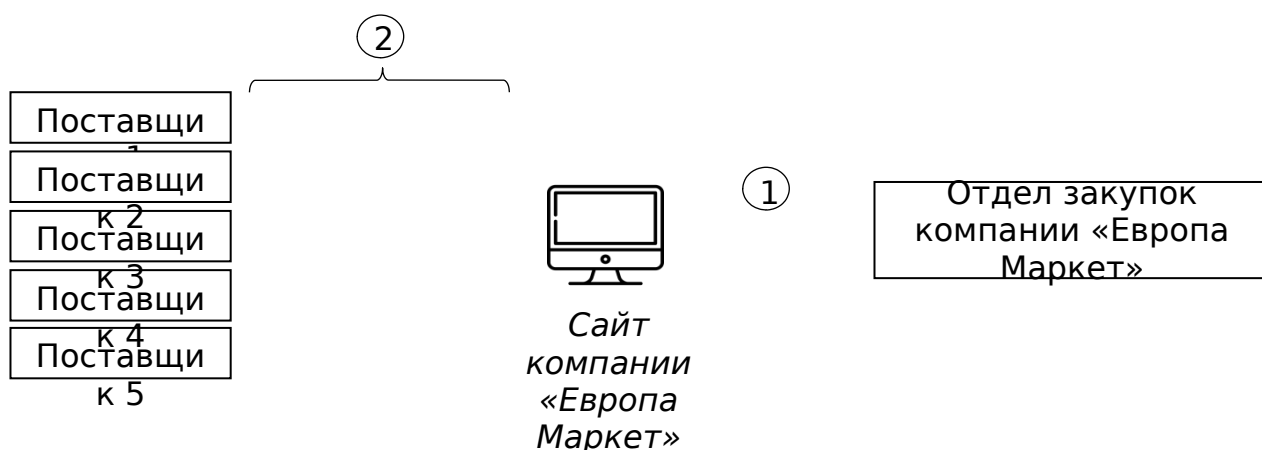


Рисунок 3.1 – Взаимодействие ООО «Европа Маркет» с поставщиками при формировании заказа через личный кабинет на сайте компании

Таким образом, оформление заказов и процесс переноса в 1С заказанного и прибывшего товара осуществляются гораздо быстрее за счет автоматизации.

Это внедрение потребует привлечение одного программиста для разработки нового раздела сайта, соответствующего интерфейса и объединения с уже существующими в компании информационными продуктами. Необходимо отметить, что в компании уже работают специалисты, имеющие достаточную квалификацию для осуществления этих нововведений. В среднем на рынке по состоянию на начало мая 2020 года стоимость разработки такого раздела сайта составляет около 70000 рублей, а стоимость программного продукта для интеграции сайта и 1С – 7000 рублей. Таким образом, суммарная стоимость внедрения данного предложения составляет 77000 рублей, 70000 рублей из которых – оплата труда сотрудника компании.

Сроки разработки и внедрения личного кабинета поставщика зависят от функционала личного кабинета на сайте компании и его сложности. Этапы создания личного кабинета:

- определение функционала;
- разработка технического задания;
- создание дизайн-макета;
- настройка интеграции личного кабинета с 1С;
- программирование;
- сбор и размещение информации;
- тестирование.

Создание раздела сайта может доходить до 2-3 месяцев. Его адаптация и полноценное внедрение от момента запуска проекта занимает 6 месяцев.

Если привлекать стороннюю организацию, занимающуюся созданием проектов веб-разработок, то процесс осуществляется оперативнее, но при этом стоимость услуги по

разработке личного кабинета стоит значительно дороже – от 400000 рублей. Дополнительные услуги, предлагаемые компанией-исполнителем, в случае привлечения сторонней организации заключаются в:

- гарантийном обслуживании разработанного раздела сайта (устранение ошибок в личном кабинете);
- изменении дизайна личного кабинета.

Исходя из цен на рынке, стоимость первого предложения варьируется от 80000 рублей до 400000 рублей.

После внедрения этих нововведений поставщики должны будут регистрироваться в личном кабинете на сайте компании, что означает появление нового критерия при выборе поставщиков – готовность принимать заказы на платформе компании. В этом состоит главная сложность внедрения – производителям привычнее и удобнее работать со всеми заказчиками по одной схеме и получать заказы из одного источника.

Следующий вариант автоматизации работы отдела закупок – использование электронного документооборота в работе с поставщиками. С внедрением какой-либо информационной системы, затрагивающей взаимодействие с поставщиками, необходимо обеспечить им мотивацию. Это может быть: помощь в обучении сотрудников, заключение долгосрочного контракта на поставку, разделение оплаты за внедрение программного решения и так далее. Это особенно важно при внедрении EDI, потому что большинство разработчиков предлагает бесплатное получение документов, однако платное отправление. Это означает, что для внедрения EDI потребуется инициатива от поставщиков.

Если рассматривать компанию «Европа Маркет» как единую микрологистическую систему, то все документы можно разделить на входящие и исходящие. В закупочной деятельности преобладают входящие документы, так как движению товара от поставщиков сопутствует информационный поток в виде документов. На рисунке 3.2 представлена условная схема внешнего документооборота с поставщиками, а также внутри торгового предприятия.



Рисунок 3.2 – Условная схема внешнего документооборота с поставщиками, а также внутри торгового предприятия

Компания «Европа Маркет» с товаром получает от поставщика товарную накладную или иной документ, утвержденный в договоре, транспортную накладную, счет-фактуру или универсальный передаточный документ. Со стороны отдела закупок сотруднику компании, который осуществляет самовывоз товара от поставщика предоставляется доверенность на получение этого товара. В случае обнаружения ошибок в заказе или брака оформляются претензия, накладная на возврат, комиссионный акт или акт на

пересортицу и так далее. Внутри компании из отдела закупок вся необходимая документация передается в бухгалтерский отдел, а также на склад для оприходования товара. Обратные потоки внутри компании возникают в случае обнаружения ошибок в документации.

Как было сказано ранее, при электронном документообороте с контрагентами входящие документы принимаются бесплатно, а за отправку необходимо вносить плату по тарифу. Таким образом, поставщики должны дать согласие на приобретение доступа к программе для отправки сопутствующих документов.

С внедрением EDI в ООО «Европа Маркет» обмен документами с поставщиками будет выглядеть следующим образом:

- 1) ООО «Европа Маркет» отправляет заказ.
- 2) Поставщик в ответ отправляет информацию об отгрузке и выставляет счёт.
- 3) ООО «Европа Маркет» в случае необходимости может отправить обратно документ с указанными расхождениями в заказе.

Позиции в заказе имеют свой уникальный штрих-код, это позволяет однозначно идентифицировать товар и избежать ошибок в комплектации заказа. Вся работа с документами происходит в учетной системе покупателя. Все заказы напрямую отправляются поставщику. Процесс происходит оперативно и прозрачно для всех участников. Самое главное, что товарную накладную и счет-фактуру можно подписывать в электронном виде, и эти документы обладают юридической значимостью.

Основные затраты при внедрении электронного документооборота включают в себя стоимость покупки информационного программного решения, а также его адаптации к используемым информационным системам и затраты на дополнительный функционал. Эти затраты ложатся на поставщика.

В качестве разработчика программного обеспечения для электронного документооборота были выбраны следующие компании: СКБ «Контур», «1С» и «СБИС». Во-первых, они являются крупнейшими компаниями, которые предлагают программные решения для бизнеса, во-вторых, их продуктовая линейка насчитывает несколько десятков предложений, что особенно важно для растущей компании. При обмене электронными документами в каждой компании тариф рассчитывается на определенное количество пакетов документов, куда входят: счет-фактура и два любых других документа. Таким образом, проанализируем предложения и выберем подходящее, воспользовавшись информацией, представленной в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Сравнение предложений компаний-разработчиков систем электронного документооборота

№ п/п	Критерий	СКБ «Контур»		1С		СБИС
		Контур.Диадок	Контур.EDI	Стартайтейл	Старт ЭДО	
1.	Названия систем, через которые реализуется EDI	Контур.Диадок	Контур.EDI	Стартайтейл	Старт ЭДО	СБИС внешний электронный документооборот
2.	Количество исходящих пакетов/год	100–12000 пакетов/г	2400–50000 пакетов/г	240–600000 пакетов/год 20–50000		200–10000 пакетов/год

	их пакетов документов	од 8–1000 пакетов/мес.	од 200–4166 пакетов/мес.	пакетов/мес.		15–833 пакетов/мес.
3.	Тариф на год	900–68400	18360–85000	-	-	1500–8000 за пакет документов в год 6000
4.	Цена за отправку одного пакета документов	9–5,7	7,65–1,7	10–5		5–2,5
5.	Дополнительные затраты по установке, руб.	28500	37700	33120 в первый год, далее – 13260	9900	7100
6.	Бесплатные входящие документы	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
7.	Временные затраты на проведение работ	Установка настройка и интеграция не превышает 1 дня	Установка настройка и интеграция не превышает 1 дня	Установка не превышает 1 часа		Установка настройка и интеграция не превышает 1 дня

Время установки и настройки предложенных решений занимает не больше дня при работе IT-специалиста. У предложений компании «1С» есть преимущество в том, что не требуется интеграция с программными продуктами других компаний. Также в каждом предложении существует возможность оформления сертификата электронной подписи для подписания всех документов в электронном виде, а также корректировки условий в договорах без личного присутствия. Кроме того, электронную подпись можно использовать на

электронных торговых площадках, что также актуально для компании «Европа Маркет», так как она принимает участие в торгах. Электронная подпись для торгов предлагается только в продуктах СКБ «Контур».

Кроме наличия вышеперечисленных условий, большое значение имеет стоимость установки и внедрения программного решения. Дополнительные затраты более подробно описаны в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Дополнительные затраты по установке программного продукта

№ п/п	Название продукта	Дополнительные затраты по установке
1.	Контур.диадок	- сертификат электронной подписи - 3000 руб./год. - работы по внедрению - 2600 руб./ч. - лицензия на право использования программы для ЭВМ СКЗИ «Крипто-Про CSP 4.0»д - 1000 руб./г. - право использования программы для ЭВМ «Диадок» - 16700 руб. - работы по интеграции модуля «Дешифрование» с типовыми конфигурациями 1С - 5200 руб. ИТОГО: 28500 руб.
2.	Контур.EDI	- интеграция с 1С - 16700 руб. - работы по интеграции - 3000 руб./ч. - настройка ЭДО соединений - 5000 руб. - право использования программы для ЭВМ «Конткр.EDI» - 15700 руб./г. ИТОГО: 37700 руб.
3.	Старт ритейл	- лицензия старт Ритейл на год - 5460 руб./г. - договор 1С:ИТС - 25320 руб./г. (в первый год) - подключение онлайн-касс - 3000 руб./г. - автоматическое заполнение реквизитов контрагентов - 4800 руб./г. ИТОГО: 33120 рублей в первый год, далее - 13260 рублей

Продолжение таблицы 3.2

4.	Старт ЭДО	- лицензия старт ЭДО - 3000 руб./г. - электронная подпись - 600 руб./г.
----	-----------	--

		- сдача электронной отчетности из программ 1С - 1500 руб./г. - автоматическое заполнение реквизитов контрагентов - 4800 руб./г. ИТОГО: 9900
5.	СБИС внешний электронный документооборот	- аккаунт СБИС 500 руб./г. - подключение и настройка продукта - 5000 руб. - подключение уведомлений - 850 руб./г. - подключение информационной рассылки - 1250 руб./г. ИТОГО: 7100 рублей

Компании, реализующие EDI, предлагают различный дополнительный сервис и условия, входящие в стоимость программного продукта. В таблице 3.3 представлены услуги, предлагаемые компаниями при использовании их решения.

Таблица 3.3 - Услуги, предоставляемые разработчиками при покупке программного решения

№ п/п	Название продукта	Получаемые услуги	
1.	Контур.диадок	-обмен сообщениями; -хранение документов на серверах СКБ «Контур»; -круглосуточная техподдержка; -обмен документами с клиентами других операторов ЭДО.	
2.	Контур.EDI	-загрузка прайс-листов в модуль; -аналитика, формирование отчетов по заданным параметрам; -получение, подписание и обработка входящих документов; -обмен сообщениями; -хранение документов на серверах СКБ «Контур»; -круглосуточная техподдержка; -обмен документами с клиентами других операторов ЭДО.	
3.	Старт ритейл	- обмен документами без электронной подписи; - консультация федеральной	- прогноз спроса, контроль остатков, аналитика (первый месяц бесплатно)
4.	Старт ЭДО	техподдержки 1С-ЭДО; - льготный пакет	-

		исходящих документов - 20 шт.	
--	--	----------------------------------	--

Продолжение таблицы 3.3

5.	СБИС внешний электронный документооборот	<ul style="list-style-type: none"> - выдача одной электронной подписи на носители клиента; - облачное хранилище СБИС Диск на 1Гб; - сдача нулевой отчетности по 1 компании; - 50 исходящих документов контрагентам; - обмен сообщениями и видеозвонками; - уведомление о новых документах через мобильное приложение; - круглосуточная техподдержка; - обмен документами с клиентами других операторов ЭДО.
----	--	---

Если брать реализацию электронного документооборота через продукты 1С, то тариф «1С-Старт Ритейл» обойдется в 33120 рублей в первый год, далее – 13260 рублей. Тариф «1С-ЭДО» – 9900 рублей на 12 месяцев. За отправку 20 документов в месяц дополнительная плата не взимается. В случае необходимости в обоих вариантах можно подключить дополнительный пакет исходящих документов. Плата за дополнительный пакет рассчитывается, исходя из отправленного количества документов, начиная от 10 рублей за сообщение [21].

Компания СКБ «Контур» изначально специализировалась на программных продуктах для бухгалтерии. Компания предлагает отправку отчетностей в электронном виде государственным органам. Внедрение продукта компании «Контур» затрагивает бухгалтерский отдел компании, в котором бумажной работы, пожалуй, больше, чем в остальных. Документы не требуют распечатки и могут быть предоставлены в налоговые органы через «Контур» [23]. Это освобождает площадь от хранения первичной документации. Со стороны отдела закупок будет отсутствовать ожидание документации, а,

следовательно, оплата поставщикам не будет задерживаться из-за бюрократических процессов.

Преимущество предложения компании «СБИС» заключается в низкой стоимости за минимальный пакет документов. Однако конечная стоимость внедрения ЭДО зависит от количества и сложности документов, а также от учетной системы, поэтому конечный расчет проводится индивидуально в офисе компании [24].

Для апробирования системы EDI целесообразно перейти на электронный документооборот с одним из поставщиков, у которого есть доступ к программе 1С, через продукт «Старт-ЭДО» с разделением оплаты за пользование сервиса. Во-первых, покупка услуги осуществляется на месяц для небольшого количества документов. Во-вторых, в случае необходимости можно расширить объем отправляемых документов. В-третьих, рассматривая долгосрочную перспективу развития EDI, можно перейти на тариф «Старт ритейл» для получения дополнительного функционала.

Рассчитаем затраты на канцелярию при взаимодействии с поставщиками продукции. Для этого воспользуемся следующей информацией: всего в месяц осуществляется около 300 поставок; количество документов, необходимое для 1 поставки – 5. Расчет ежемесячного расхода бумажной продукции производится по следующей формуле:

$$Q = q \times N, \quad (3.1)$$

где Q – количество расходуемых листов бумаги при принятии товара от поставщиков в месяц;

q – количество листов бумаги, используемой для принятия одной поставки;

N – число поставок в месяц.

Используя формулу (3.1) рассчитаем ежемесячный расход бумажной продукции – 1500 листов. Допустим, стоимость 1 листа бумаги равна 1 рубль (из расчета, что 1 пачка 500 листов стоит 500 рублей), тогда расходы на бумагу в месяц составляют около 1500 рублей. Суммируя с затратами на офисную технику, которые составляют около 3000 рублей в месяц, ежемесячные траты на канцелярию составят 4500 рублей. При переходе на электронный документооборот данные издержки сокращаются. Также EDI окупается затратами, связанными с ошибками в заказах и документах. В момент формирования заказа всегда существует вероятность совершения ошибки. Это приводит к возвратам или списаниям товара. Все это сопровождается финансовыми и временными потерями участников хозяйственных связей, что приводит к ухудшению деловых отношений и/или потере контрагента.

В большей степени для компании «Европа Маркет» при внедрении данного предложения оптимизируются временные издержки. С использованием 1С на формирование заказа одному поставщику уходит в среднем 7–8 минут. С использованием EDI заказ отправляется за 3 минуты. Кроме того, нет необходимости отслеживания поставок и задолженностей, перепроверки заказа и, как следствие, сокращается упущенная выгода из-за отсутствия товара на складе.

Еще одно предложение, способствующее развитию взаимоотношений с поставщиками – внедрение технологии

VMI. Необходимо отметить, что, как и в предыдущем случае важно согласие и желание поставщиков.

Внедрение данной технологии имеет как преимущества, так и недостатки. К преимуществам можно отнести следующие:

- удобство использования;
- сокращение временных затрат;
- перераспределение рабочего времени сотрудников, оформляющих заказы на закупку;
- повышение точности при формировании заказов.

При этом недостатками являются:

- предоставление информации другой компании;
- передача ответственности;
- частичная потеря контроля за управлением заказами.

Компании, занимающиеся внедрением VMI-технологий, подходят к каждому проекту индивидуально, поэтому невозможно рассчитать стоимость разработки, так как она рассчитывается отдельно для каждого предприятия при заданных условиях.

3.2. Рекомендации по созданию собственного продукта ООО «Европа Маркет»

Создание собственного продукта можно реализовать несколькими путями:

- заключение договора с уже существующим производителем товара (контрактное производство сиропа);
- организация собственного производства (одноразовая посуда, а именно стаканчики из картона для горячих напитков);

- заключение договора на производство с клиентами, которые занимаются деятельностью по приготовлению блюд.

Заключение договора с уже существующим производителем товара позволит избежать затрат, связанных с покупкой и обслуживанием оборудования, арендой производственных площадей, и других издержек.

Контрактное производство подразумевает создание продукта по требованиям заказчика независимым производственным предприятием. Изготовитель либо полностью создает продукт либо выполняет отдельные технологические операции.

Стоимость единицы изготавливаемой продукции зависит от объема заказа и сложности технологического процесса. Рассмотрим контрактное производство сиропов от этапа разработки рецептуры до этикетирования и отгрузки. На данный момент у компании «Европа Маркет» нет собственного производства, а, следовательно, этап по упаковке ложится на стороннюю организацию.

Сиропа пользуются постоянным спросом у клиентов компании «Европа Маркет». За месяц продаётся около 8500 бутылок. Партия данной продукции закупается на 1-2 месяца, средний запас на складе составляет 16000 бутылок. Средняя закупочная цена - 400 рублей за бутылку. Продукция поставляется из Москвы и Санкт-Петербурга. Цена продажи клиентам варьируется от 500 до 700 рублей за бутылку, для расчетов примем среднюю цену - 600 рублей.

При заключении договора на контрактное производство, то есть передаче производства на аутсорсинг, основные статьи затрат - это сырье и материалы. Рассчитаем себестоимость

бутылки сиропа объемом 0,7 л. В таблице 3.4 приведены результаты расчетов показателей контрактного производства сиропов, зависящие от составляющих готовой продукции.

По данным представленным в таблице 3.4, себестоимость производства 1 бутылки составляет 147,23 рубля. Минимальный размер партии для заключения договора при контрактном производстве – 10000 бутылок.

Таблица 3.4 - Расчёт показателей контрактного производства сиропов

№ п/п	Наименование составляющих затрат бутылки сиропа	Цена, руб.	Размер партии	
			10000 шт.	17000 шт.
1.	Сахар	19,39	193900	329630
2.	Подсластитель	3,79	37900	64430
3.	Загуститель	0,84	8400	14280
4.	Консервант	0,75	7500	12750
5.	Сок	45,89	458900	780130
6.	Ароматизаторы	25,83	258300	439110
7.	Антиокислитель	1,97	19700	33490
8.	Экстракт-краситель	22,55	225500	383350
9.	Этикетка	1,2	12000	20400
10	Крышка	0,67	6700	11390
11	Бутылка	21,8	218000	370600
12	Коробка	2,55	25500	43350
13	Себестоимость производства (сумма пунктов 1–12)	147,23	1472300	2502910
14	Затраты на производство партии	-	250000	382500
15	Транспортные затраты	-	114	
16	Суммарные затраты на производство партии (сумма пунктов 13–15)	-	1722414	2885524
17	Выручка с продажи партии (размер партии x цену продажи)	-	6000000	10200000

18	Маржинальная прибыль с продажи партии (п.17 - п.16)	-	4277586	7314476
----	---	---	---------	---------

Таким образом, себестоимость производства 1 партии из 10000 штук составляет 1472300 рублей.

Кроме стоимости составляющих продукции, необходимо учитывать затраты, связанные с оплатой труда персонала и обслуживания оборудования, которые устанавливает производитель. При изготовлении сиропов наценка за использование производственных мощностей составляет около 25 рублей за бутылку. По формуле (3.2) найдем стоимость производства партии из 10000 бутылок.

$$C_{np-ва} = c_{np-ва} \times Q, \quad (3.2)$$

где $C_{np-ва}$ – стоимость производства партии;

$c_{np-ва}$ – стоимость производства одной бутылки сиропа;

Q – количество бутылок в партии.

Таким образом, стоимость производства минимальной партии составит:

$$C_{np-ва} = 25 \times 10000 = 250000 \text{ руб.} \quad (3.3)$$

Кроме стоимости сырья и платы за производство компания несет затраты на транспортировку готовой продукции.

Для транспортировки используется автотранспорт компании. Транспортные расходы складываются из затрат на ГСМ, на обслуживание транспортных средств, заработной платы водителя и так далее. Заработная плата водителя за месяц состоит из оплаты отработанных смен, одна смена длится 6 часов, при этом транспортировка одной партии сиропа от производителя до склада компании «Европа Маркет»

составляет незначительную часть в рабочей смене отдельного водителя. Исходя из этого затраты на оплату труда водителя за одну поставку являются незначительными и не включены в дальнейшие расчеты. Так как производство находится в пределах Санкт-Петербурга, то расстояние от производства до склада компании «Европа Маркет» составит примерно 15 километров. Расход топлива Fiat Ducato (автомобиль, на котором осуществляется перевозка) составляет 7,3–8,4 л. на 100 км. В среднем расход топлива на 1 км – 0,0785 л., следовательно, 2,355 л. на осуществление доставки готовой продукции на склад. Цена дизельного топлива составляет 48,40 рубля за литр, значит, затраты на транспортировку составляют 114 рублей.

Итоговые затраты на производство партии сиропов из 10000 штук составят 1722414 рублей.

При продаже по цене не менее 600 рублей за бутылку выручка составит 6000000 рублей за партию, а маржинальная прибыль 4277586 рублей. Расчёт упущенной выгоды компании «Европа Маркет» на данный момент представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Расчёт упущенной выгоды с продажи сиропов

№ п/п	Показатель	Размер партии	
		10000шт.	17000 шт.
1.	Выручка с продажи партии, руб.	6000000	10200000
2.	Затраты при контрактном производстве, руб.	1722414	2885524
3.	Затраты на закупку партии, руб. (количество бутылок сиропов в партии x закупочную цену)	4000000	6800000
4.	Маржинальная прибыль с продажи партии, произведённой по контрактному производству, руб. (п.1 - п.2)	4277586	7314476
5.	Маржинальная прибыль с	2000000	3400000

	перепродажи партии, руб. (п.1 - п.3)		
6.	Упущенная выгода, руб. (п.4 - п.5)	2277586	3914476

При увеличении партии производства себестоимость одной бутылки снижается за счет сокращения затрат на использование производственных мощностей. Для компании «Европа Маркет» это является актуальным, так как спрос за два месяца на данную продукцию составляет 17000 бутылок. Проведем расчёты при данном количестве при условии снижения стоимости производства на 10% до 22,5 рублей за одну бутылку, которые представлены в таблицах 3.4 и 3.5.

На данный момент маржинальная прибыль от перепродажи составляет 3400000 рублей. При заключении договора на контрактное производство маржинальная прибыль составит 7314476 рублей, что на 3914476 рублей больше, чем в настоящий момент.

При анализе предложения по открытию собственного производства рассмотрим продукцию, которая составляет основной ассортимент ООО «Европа Маркет» на данный момент – одноразовая посуда, а именно стаканчики из картона для горячих напитков.

Одной из составляющих затрат является закупочная стоимость станка. Был выбран станок для производства бумажных стаканов – JBZ-12H. Агрегат позволяет изготавливать гладкие или гофрированные стаканы из картона с 1PE-покрытием. Оборудование JBZ-12H произведено в Китае. К главному преимуществу данной модели можно отнести: соотношение ценовых и качественных характеристик производственного оборудования. При конкурентоспособной цене агрегат обладает высокой производительной скоростью,

что позволяет сократить затраты на производство. Характеристика производственного оборудования, необходимого для изготовления одноразовой посуды, представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Характеристика оборудования JBZ-12Н для производства бумажных стаканчиков ООО «Европа Маркет»

№ п/п	Показатель	Значение
1.	Объем готовых стаканчиков, мл.	85-350
2.	Высота продукции, мм.	30-115
3.	Плотность, г/м ² .	150-300
4.	Производительность станка, шт/мин.	65-85
5.	Потребляемая мощность, кВт.	7
6.	Время работы в день, ч.	12
7.	Размеры, мм.	2580x1160x1600
8.	Масса станка, кг.	1450

Стоимость необходимого производственного оборудования составляет 70000\$ или 5145000 рублей при курсе 73,50 рублей за 1 доллар на 14.04.2020.

Вторая немаловажная статья расходов включает в себя стоимость используемых материалов при производстве. Стоимость сырья для бумажных стаканов за 1 тонну картона составляет 1450\$ или 106575 рублей при курсе 73,50 рублей за 1 доллар на 14.04.2020.

Рассчитаем, сколько выйдут заготовок под стаканы из 1 тонны картона. Исходные данные:

- раскладка стаканов по 250 мл;
- плотность картона - 250 г/м²;
- размер листа - 715 мм x 462 мм;
- количество заготовок на листе - 12 штук;
- вес рулона - 1000 кг.

Произведем расчеты, необходимые для нахождения количества заготовок из одной тонны сырья, результаты которых представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Расчет количества заготовок из одной тонны сырья

№ п/п	Показатель	Значение
1.	Ширина листа, м.	0,715
2.	Высота листа, м.	0,462
3.	Плотность картона, кг/м ²	0,25
4.	Вес одного листа, кг. (п.1 х п.2 х п.3)	0,0826
5.	Количество стаканов из одной тонны картона (1000 кг. / п.4)	12100
6.	Количество заготовок из одной тонны сырья (п.5 х количество заготовок на одном листе)	145200

Таким образом, из 1 тонны картона получается 12100 листов по 12 заготовок на каждом листе. То есть, с 1 тонны картона получается 145200 заготовок под стаканчики 250 мл.

Количество стаканов в месяц при полной загрузке линии и ежедневной работе производства рассчитаем по формуле (3.4).

$$Q = q \times 60 \times h \times d, \quad (3.4)$$

где Q – количество изготовленных стаканов за месяц;

q – количество стаканов в минуту;

h – количество рабочих часов в день;

d – количество рабочих дней в месяц.

Подставив в формулу (3.4) соответствующие данные, получим:

$$Q = 75 \times 60 \times 12 \times 30 = 1620000 \text{ шт./мес.} \quad (3.5)$$

Рассчитаем затраты за месяц на изготовление 1620000 стаканов. Для этого воспользуемся формулой (3.6).

$$C_c = \frac{Q}{M} \times P, \quad (3.6)$$

где C_c – затраты на сырье в месяц;

Q – количество изготовленных стаканов за месяц;

M – количество заготовок из одной тонны сырья;

P – закупочная цена одной тонны картона.

Подставив имеющиеся данные в формулу (3.6), получим:

$$C_c = \frac{1620000}{145200} \times 106575 = 1188311,25 \text{ руб.} \quad (3.7)$$

Для производства потребуется 11,15 тонн картона в месяц. При закупочной цене 106575 рублей за тонну денежные затраты на сырье составят 1188311,25 рублей в месяц.

Рассчитаем себестоимость одного стаканчика, для этого выделим следующие статьи расходов:

- сырьё;
- аренда производственного помещения;
- затраты на электроэнергию;
- фонд оплаты труда и отчисления;
- упаковка;
- амортизация оборудования.

Для установки станка и складирования продукции потребуется помещение около 200 м². Средняя стоимость аренды 1 м². помещения в Санкт-Петербурге в 2020 году составляет 800 руб/м². Воспользовавшись формулой (3.8), рассчитаем затраты в месяц на аренду помещения.

$$C_A = c_A \times S, \quad (3.8)$$

где C_A – затраты на аренду помещения в месяц;

c_A – стоимость аренды 1 м² в месяц;

S – площадь арендуемого помещения.

Таким образом, затраты в месяц на аренду помещения составят 160000 рублей.

При расчете затрат на электроэнергию следует учитывать, что при работе оборудования 12 часов за час потребляется 7 кВт. Для иного освещения и техники потребляемая энергия составит 1 кВт в час. Стоимость 1 кВт для юридических лиц постоянно пересчитывается, на текущий момент для данного типа производства она составляет 16,82 руб/кВт. Таким образом, расходы на электроэнергию можно посчитать по формуле (3.9)

$$C_E = c_{1кВт} \times h \times d \times (w_{оборуд.} + w_{проч.}), \quad (3.9)$$

где C_E – затраты на электроэнергию в месяц;

$c_{1кВт}$ – стоимость 1 кВт энергии;

$w_{оборуд.}$ – количество потребляемой электроэнергии оборудованием в месяц;

$w_{проч.}$ – количество прочей потребляемой электроэнергии в месяц.

Подставим имеющиеся данные в формулу (3.9):

$$C_E = 16,82 \times 12 \times 30 \times (7+1) = 48441,6 \text{ руб.} \quad (3.10)$$

Затраты на обеспечение производства электроэнергией составят 48441,60 рубля в месяц.

При расчете затрат на оплату труда и иных отчислений следует учитывать тот факт, что для обеспечения производства

потребуется: два оператора линии, один инженер-наладчик, один кладовщик. Заработная плата одного оператора составляет 45000 рублей в месяц. Так как график работы оператора посменный с двумя днями работы и двумя днями выходных, то для этой должности потребуется два сотрудника. Заработная плата инженера-наладчика составляет 55000 рублей. Заработная плата кладовщика – 40000 рублей. Затраты на оплату труда рабочих в месяц рассчитаем по формуле:

$$C_{\text{ФОТ}} = 2 \times S_{\text{опер.}} + S_{\text{инж.}} + S_{\text{кл.}} , \quad (3.11)$$

где $C_{\text{ФОТ}}$ – затраты на оплату труда в месяц;

$S_{\text{опер.}}$ – заработная плата оператора в месяц;

$S_{\text{опер.}}$ – заработная плата инженера-наладчика в месяц;

$S_{\text{опер.}}$ – заработная плата кладовщика в месяц.

Таким образом, по формуле (3.11) фонд оплаты труда рабочих, связанных с обеспечением производственного процесса, составит 185000 рублей в месяц.

Налоговые отчисления рассчитываются исходя из ставок с фонда оплаты труда, а именно: пенсионное страхование – 22%; медицинское страхование – 5,1%; социальное страхование – 2,9%; страхование от несчастного случая и производственных заболеваний – 0,2%. Рассчитаем взносы с ФОТ по формуле:

$$C_{\text{T}} = C_{\text{ФОТ}} \times (t_{\text{пенс.}} + t_{\text{мед.}} + t_{\text{соц.}} + t_{\text{несч.сл.}}) , \quad (3.12)$$

где C_{T} – затраты на взносы с ФОТ в месяц;

$t_{\text{пенс.}}$ – налоговая ставка пенсионного страхования;

$t_{\text{мед.}}$ – налоговая ставка медицинского страхования;

$t_{\text{соц.}}$ – налоговая ставка социального страхования;

$t_{\text{несч.сл.}}$ - налоговая ставка страхования от несчастного случая и производственных заболеваний.

Взносы с ФОТ по формуле (3.12) составят 55870 рублей в месяц.

Упаковка произведенной продукции будет осуществляться в коробки вместимостью 1000 стаканов. Стоимость одной коробки - 19 рублей. Найдём затраты на упаковку стаканов в месяц по формуле (3.13):

$$C_{\text{уп.}} = \frac{Q}{V} \times C_{\text{кор.}} , \quad (3.13)$$

$C_{\text{уп.}}$ - затраты на упаковку в месяц;

V - количество стаканов в одной коробке;

$C_{\text{кор.}}$ - цена одной коробки.

Подставим соответствующие данные в формулу (3.13), получим:

$$C_{\text{уп.}} = \frac{1620000}{1000} \times 19 = 30780 \text{ руб.} \quad (3.14)$$

Срок полезного использования оборудования 15-20 лет. Норма амортизации 5%. По формуле (3.15) найдем размер амортизационных отчислений в месяц.

$$C_{\text{Ам}} = \frac{P_{\text{оборуд}} \times N_{\text{Ам}}}{12} , \quad (3.15)$$

где, $C_{\text{Ам}}$ - затраты на амортизационные отчисления в месяц;

$P_{\text{оборуд.}}$ - первоначальная стоимость оборудования;

$N_{\text{Ам}}$ - норма амортизации.

Следовательно, амортизационные отчисления составят:

$$C_{Am} = \frac{5145000 \times 0,05}{12} = 21437,5 \text{ руб./мес.} \quad (3.16)$$

Занесем рассчитанные по вышеприведенным формулам данные в таблицу 3.8 для расчета себестоимости 1 стакана.

Таблица 3.8 - Расчет себестоимости производства 1 стакана

№ п/п	Статья затрат	Значение, руб.
1.	Затраты на сырье	1188311
2.	Затраты на аренду помещения	160000
3.	Затраты на электроэнергию	48441,6
4.	Затраты на оплату труда	185000
5.	Затраты на отчисления с ФОТ	55870
6.	Затраты на упаковку	30780
7.	Затраты на амортизационные отчисления	21437,5
8.	Себестоимость производства (сумма пунктов 1-7)	1689840
9.	Количество изготовленных стаканов за месяц	1620000
10.	Себестоимость производства 1 стакана (п.8 / п.9)	1,04

Таким образом, себестоимость производства одной партии составляет 1689840 рублей в месяц, себестоимость 1 стакана объемом 250 мл. - 1,04 рубля.

Для принятия решения о переходе на собственное производство бумажных стаканов сопоставим результаты этого предложения с закупкой стаканчиков у поставщиков, как это происходит в настоящее время. На данный момент ООО «Европа Маркет» продает 1500000 стаканчиков в месяц по 1,90 рубля, закупочная стоимость у производителя - 1,41 рубля за штуку. В таблице 3.9 приведен расчет прибыли от перепродажи и от производства бумажных стаканов.

Таблица 3.9 - Расчет прибыли от перепродажи и от производства бумажных стаканов

№ п/п	Показатель	Значение
1.	Объем продаж бумажных стаканов в месяц, шт.	1500000
2.	Цена продажи, руб.	1,9
3.	Цена закупки, руб.	1,41
4.	Себестоимость производства 1 стакана, руб.	1,04
5.	Маржинальная прибыль от перепродажи, руб. ((п.2 - п.3) x п.1)	735000
6.	Маржинальная прибыль от производства, руб. ((п.2 - п.4) x п.1)	1290000
7.	Дополнительный объем продаж, шт.	120000
8.	Маржинальная прибыль за счёт увеличения объема продаж, руб. ((п.2 - п.4) x п.7)	103200

Текущая маржинальная прибыль компании «Европа Маркет» с перепродажи стаканчиков составляет 735000 рублей в месяц. Если компания «Европа Маркет» наладит собственное производство стаканчиков, ее маржинальная прибыль составит 1290000 в месяц, что на 555000 рублей больше.

Кроме того, собственное производство позволит увеличить объем продаж на 120000 штук в месяц. Возможная маржинальная прибыль за счет увеличения объема продаж (так как производственные мощности превышают потребление компании на данный момент) составляет 103200 рублей в месяц.

Рассчитаем срок окупаемости оборудования по формуле (3.17):

$$M = \frac{P_{\text{оборуд.}}}{(P_{\text{продаж}} - CC) \times Q_{\text{доп}}}, \quad (3.17)$$

M – срок окупаемости оборудования;

$P_{\text{продаж}}$ – цена продажи 1 стакана;

CC – себестоимость производства 1 стакана.

Подставим имеющиеся данные в формулу (3.17):

$$M = \frac{5145000}{(1,9 - 1,04) \times 1620000} = 3,7 \text{ месяца} \quad (3.18)$$

Соответственно, срок окупаемости составит приблизительно 4 месяца. Таким образом, спустя 4 месяца после запуска собственного производства ООО «Европа Маркет» сможет получать прибыль на 658200 рублей больше, чем на данный момент. Общий прирост прибыли составит около 90%.

При заключении договора на производство с клиентами, которые занимаются деятельностью по приготовлению блюд, компания «Европа Маркет» предлагает готовую к употреблению пищу под собственной торговой маркой, не открывая при этом своего производства, заключая договор на поставку с существующими клиентами – производителями готовых блюд.

Это предложение направлено на развитие нового вида деятельности, возникшего в связи с пандемией коронавируса – доставка продуктов питания частным клиентам. При осуществлении продаж можно ввести цифровые решения для доставки блюд из ресторанов (клиентов) физическим лицам под маркой компании. На рисунке 3.3 приведено схематичное изображение этапов взаимодействия ООО «Европа Маркет» с участниками цепи поставок при заключении договора на производство с клиентами, которые занимаются деятельностью по приготовлению блюд.

Процесс при предложенном варианте взаимодействия с поставщиками и клиентами будет осуществляться по следующей схеме:

- 1) получение заказа от клиентов;
- 2) передача информации о заказе поставщику и назначение времени отгрузки;
- 3) отгрузка заказа поставщиком;
- 4) доставка клиенту.

На рисунке 3.3 не представлено перемещение финансового потока, так как размер, условия и сроки оплаты меняются в зависимости от особенностей каждого заказа. Если принимать во внимание типовую схему взаимодействия, то движение финансового потока (оплаты) может быть отражено на схеме дважды: после отгрузки заказа поставщиком – оплата готовой продукции; после доставки заказа клиенту – оплата услуг компании «Европа Маркет».

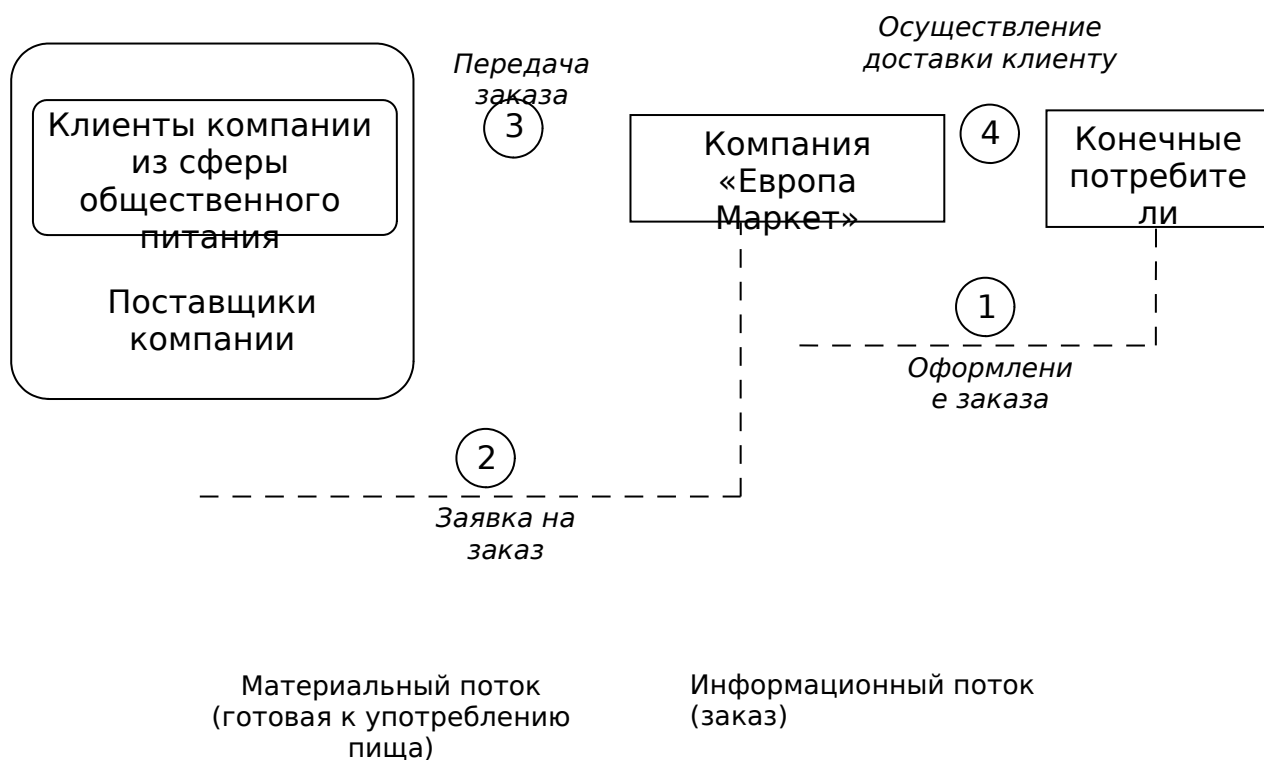


Рисунок 3.3 – Этапы взаимодействия ООО «Европа Маркет» с участниками

цепи поставок при заключении договора на производство с клиентами, которые занимаются деятельностью по приготовлению блюд

При доставке напрямую из ресторанов, стоимость будет немного выше за счет использования одноразовой посуды, которая приобретается с наценкой не менее 20%. Так как ООО «Европа Маркет» приобретает одноразовую посуду по оптовой или дистрибьюторской цене, то эта статья расходов снижается.

Поставщиками продукции в данном случае выступают рестораны и кафе. Можно реализовать доставку как для разового потребления, так и на какой-то период (например, на неделю, когда доставка осуществляется несколько раз в неделю). От этого зависит закупочная стоимость у поставщиков-ресторанов. При разовом потреблении стоимость заказа будет ниже, а, следовательно, и выручка, и наоборот.

Статьи расходов на осуществление доставки при организации деятельности по доставке готовых блюд:

- стоимость доставки (транспортные расходы + заработная плата курьеров-водителей);
- закупка продукции у поставщиков;
- упаковка.

Средний чек на доставку еды в 2018 году сравнялся с чеком в местах общественного питания и составил 1240 рублей [7].

Для расчетов примем за цену заказа 1500 рублей. Около 35% от стоимости приходится на саму стоимость блюда (стоимость ингредиентов) [2]. В данном случае на блюдо приходится 525 рублей, а 975 рублей – на покрытие всех

расходов и прибыль (зарботная плата, упаковка, затраты на доставку и так далее).

Исходные данные для расчета прибыльности деятельности по доставке готовых к употреблению блюд представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 - Исходные данные для расчета прибыльности деятельности по доставке готовых к употреблению блюд

№ п/п	Показатель	Значение	
		В неделю	В месяц
1.	Количество заказов, шт.	75	300
2.	Затраты на закупку блюд у поставщиков, руб. (п.1 x 525 руб.)	39375	157500
3.	Зарботная плата курьеров-водителей	14000	56000
4.	Затраты на упаковку	750	3000
5.	Среднее расстояние между пунктами доставки заказов, км.	15	
6.	Расход топлива автотранспорта на 100 км., л.	7,85	
7.	Цена за 1 л. дизельного топлива (на 17.05.2020), руб.	46,6	

Воспользовавшись формулой (3.19), рассчитаем затраты на топливо при доставке блюд из ресторанов.

$$C_{\text{топл.}} = \frac{l \times q}{100} \times r \times c, \quad (3.19)$$

где $C_{\text{топл.}}$ – затраты на топливо;

l – среднее расстояние между пунктами доставки заказов;

q – количество заказов за период;

r – средний расход топлива автотранспорта, используемого для доставки;

c – цена 1 литра топлива.

Подставив в формулу имеющиеся значения рассчитаем затраты на топливо для 75 и 300 заказов в неделю и в месяц соответственно.

$$C_{\text{топл.}} = \frac{15 \times 75}{100} \times 7,85 \times 46,6 = 4115,36 \text{ руб./нед.} \quad (3.20)$$

$$C_{\text{топл.}} = \frac{15 \times 300}{100} \times 7,85 \times 46,6 = 16461,45 \text{ руб./мес.} \quad (3.21)$$

Таким образом, затраты на топливо составят 4115,36 рублей в неделю и 16461,45 рублей в месяц.

Рассчитаем основные затраты, возникающие при ведении деятельности по доставке готовых блюд из ресторанов под собственной торговой маркой. Расчеты затрат и прибыли деятельности по разовой доставке блюд из ресторанов представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 - Расчеты затрат и прибыли деятельности по доставке блюд из ресторанов

№ п/п	Показатель	Значение	
		В неделю	В месяц
1.	Количество заказов, шт.	75	300
2.	Затраты на закупку блюд у поставщиков, руб. (п.1 x 525 руб.)	39375	157500
3.	Заработная плата курьеров-водителей, руб. (з.п. 1 курьера-водителя x количество смен за период)	14000	56000
4.	Затраты на упаковку, руб.	750	3000
5.	Затраты на топливо, руб. (формула (3.12))	4115,36	16461,45
6.	Итоговые затраты, руб. (сумма пунктов 2-5)	58240,36	232961,5
7.	Себестоимость 1 заказа, руб. (п.6 / п.1)	776,5	
8.	Выручка с доставки, руб. (п.1 x 1500 руб.)	112500	450000
9.	Маржинальная прибыль с	54259,5	217038,5

	доставки, руб. (п.8 - п.6)		
--	----------------------------	--	--

Себестоимость одного заказа составит 776,5 рублей. Таким образом, маржинальная прибыль от заказов будет составлять 54259,5 рублей в неделю и 217038,5 рублей в месяц. Это при условии, что количество заказов будет 300 штук в месяц, а средний заказ поставщик будет предоставлять за 525 рублей. Это, разумеется, зависит от наценки на то или иное блюдо, так как она может варьироваться от 200% до 800%.

При доставке продуктов на определенный период времени, то есть при создании сервиса доставки еды по подписке, средний чек значительно увеличивается в зависимости от регулярности поставок и количества продуктов в одной поставке.

В данном случае возникают дополнительные затраты, связанные с отслеживанием заказов и периодичности доставок. Сюда можно отнести расходы по найму новых сотрудников, либо на покупку информационных решений, которые автоматизируют процесс сортировки заказов.

Рассмотрим вариант, при котором подписка оформляется на 5 дней. В таком случае доставка осуществляется минимум два раза в неделю. Для поставщиков такой вариант означает загрузку мощностей и гарантированное наличие клиентов. Это дает возможность получения скидки от поставщиков за объем и однородность заказываемых блюд. Предположим, что 75 заказов поступает не в течение недели, а за один день, но гарантированно на неделю вперед. В таком случае снижаются транспортные расходы, так как доставка осуществляется не каждый день, а только два раза в неделю. Для этого

потребуется 2 курьера-водителя с заработной платой 2000 рублей за смену.

Затраты на топливо изменятся, так как заказов на доставку будет больше, а, следовательно, их размещение станет более концентрированным, поэтому среднее расстояние между пунктами доставки примем за 10 км. Так как объем закупаемой продукции возрастет, появится предсказуемость в заказах, это означает возможность получения скидки у поставщиков. Предположим, что стоимость одного блюда – 250 рублей.

Затраты на упаковку в одном заказе составят не менее 60 рублей, так как увеличивается количество поставляемых блюд в одной поставке и способ упаковки продукции в связи с ее хранением у клиента.

Количество дней подписки – 5, количество приемов пищи в день – 3, количество заказчиков в неделю – 75. Внесем исходные данные в таблицу 3.12.

Таблица 3.12 - Исходные данные для расчета прибыльности доставки готовых к употреблению блюд на период по подписке

№ п/п	Показатель	Значение	
		В неделю	В месяц
1.	Количество дней подписки, дн.	5	
2.	Количество приемов пищи, раз.	3	
3.	Количество заказов, шт.	75	300
4.	Количество закупаемых блюд, шт. (п.1 x п.2 x п.3)	1125	4500
5.	Затраты на закупку блюд у поставщиков, руб. (п.4 x 250 руб.)	281250	1125000
6.	Заработная плата курьеров-водителей, руб. (з.п. 1 курьера-водителя x 2 x количество смен за период)	8000	32000
7.	Затраты на упаковку, руб.	4500	18000
8.	Среднее расстояние между пунктами доставки заказов, км.	10	

9.	Расход топлива автотранспорта на 100 км., л.	7,85
10.	Цена за 1 л. дизельного топлива (на 17.05.2020), руб.	46,6

Проанализировав цены заказа, среднерыночная цена сервиса доставки еды по подписке не менее 4500 рублей. Расчет прибыли при введении сервиса по доставке еды по подписке приведен в таблице 3.13.

Таким образом, маржинальная прибыль с доставки еды по подписке составляет около 41000 рублей в неделю и 164025 рублей в месяц, что почти на 25% меньше, чем разовая доставка блюд из ресторанов. Второй вариант оказался менее прибыльным, возможно, из-за неверно выбранного позиционирования услуги, а, следовательно, и ценообразования. Поэтому в данном случае важна работа с отделом маркетинга для увеличения цены предоставляемой услуги либо снижения закупочной стоимости блюд. На закупочную стоимость влияет разработка определенного меню и стратегии продвижения, что является обязанностью маркетологов.

Таблица 3.13 - Расчет затрат и прибыли деятельности по доставке блюд из ресторанов на период по подписке

№ п/п	Показатель	Значение	
		В неделю	В месяц
1.	Количество заказов, шт.	75	300
2.	Затраты на закупку блюд у поставщиков, руб. (табл. 3.9)	281250	1125000
3.	Заработная плата курьеров-водителей, руб. (з.п. 1 курьера-водителя x 2 x количество смен за период)	8000	32000
4.	Затраты на упаковку, руб.	4500	18000

5.	Затраты на топливо, руб. (формула (3.12))	2743,6	10974,3
6.	Итоговые затраты, руб. (сумма пунктов 2-5)	296493,6	1185974,3
7.	Себестоимость 1 блюда, руб. (п.6 / п.4 табл. 3.9)	263,5	
8.	Себестоимость 1 заказа, руб. (п.6 / п.1)	3953	
9.	Выручка с доставки, руб. (п.1 x 4500 руб.)	337500	1350000
10.	Маржинальная прибыль с доставки, руб. (п.9 - п.6)	41006,4	164025,7

Для взаимодействия с заказчиками (ресторанами, кафе и так далее) на данный момент ООО «Европа Маркет» использует сервис DocsInBox, через который можно реализовать ЭДО в новой деятельности, где клиенты становятся поставщиками.

Основные преимущества данного решения: отсутствие необходимости создания запасов; взаимодействие с проверенными контрагентами. Таким образом, это является формой кооперации, при которой предприятия зависят друг от друга особенно условиях нестабильного спроса.

Для обоих вариантов потребуется менеджер для общения с клиентами и сайт с функцией приема и оплаты заказа. Так как в компании уже есть отдел продаж, то эти обязанности можно переложить на одного из сотрудников. Наём нового сотрудника обойдется примерно в 40000 рублей в месяц. Сайт для заказа с платежной системой также уже существует, поэтому можно реализовать оформление заказа через него.

3.3. Предложение по оказанию услуг ответственного хранения на складских площадях ООО «Европа Маркет»

Из-за снижения посещаемости общественных мест пострадала сфера общественного питания в связи с

распространением пандемии. Введенные ограничения и противоэпидемические меры привели к массовому закрытию предприятий общественного питания. Многим пришлось сокращать посадочные места или вовсе закрывать заведения. Дополнительные траты возникали, в том числе из-за усиления мер безопасности: регулярная обработка специальными растворами, обеспечение сотрудников индивидуальными средствами защиты, размещение санитайзеров и так далее.

При анализе рынка оптовой торговли для сегмента HoReCa были выявлены тенденции к сокращению мест общественного питания в связи с ограничениями на деятельность общественных мест. Основные клиенты ООО «Европа Маркет» оказались в затруднительном положении. Для снижения издержек кафе и рестораны ограничивают часы работы. Из-за нехватки денежных средств некоторым владельцам мест общественного питания пришлось расторгнуть договоры аренды с арендодателями. В связи с этим возникает потребность во временном хранении кухонного оборудования и инвентаря, мебели и предметов интерьера, нереализованной продукции и так далее.

Из-за падения спроса на некоторые товарные позиции, закупка по ним не ведется и количество поставок на склад снизилось, появились неиспользуемые складские мощности. Связав ситуацию на основном рынке сбыта компании и положение ООО «Европа Маркет», можно сформулировать предложение, направленное на выстраивание нового взаимодействия с клиентами.

Ответственное хранение в условиях принятых карантинных мер является востребованным для существующих

клиентов компании «Европа Маркет». Располагая складскими мощностями компания «Европа Маркет» имеет возможность сдавать их в аренду своим клиентам и сторонним предприятиям.

ООО «Европа Маркет» арендует склад класса «А» площадью более 1200 м² для хранения на складе 6000 палета-мест. Стоимость содержания склада составляет 1,4 миллиона рублей в месяц. На данный момент заполнено около 70% склада (4200 палета-мест). В таблице 3.14 представлены расчеты затрат на содержание 1 палета-места и потери от неполного использования мест хранения.

Таблица 3.14 - Расчет показателей склада

№ п/п	Показатель	Значение показателя
1.	Всего палета-мест, шт.	6000
2.	Используется палета-мест, шт.	4200
3.	к использования склада, % (п.2 / п.1 x 100)	70
4.	Затраты на содержание склада в месяц, млн.	1,4
5.	Затраты на содержание 1 палета-места в месяц, руб. (п.4 / п.1)	233
6.	Потери от простоя складских площадей, руб./мес. (п.1 x ((100 - п.3)/100) x п.5)	419400

Таким образом, содержание одного палета-места обходится компании в 233 рубля. На данный момент потери от неполного использования склада составляют около 420000 рублей в месяц. Минимальная стоимость размещения запаса на складе компании, чтобы окупить все затраты на содержание склада, составляет 7,8 рубля за палета-место в сутки. Кроме того, можно предлагать различные дополнительные услуги: упаковка, выгрузка/загрузка палет, аренда палет и так далее.

В связи с этим было разработано предложение по сокращению затрат на содержание склада за счет предоставления услуг ответственного хранения.

Рассчитаем оборачиваемость запасов на складе ООО «Европа Маркет». Для этого воспользуемся данными, представленными в таблице 3.15.

Таблица 3.15 - Исходные данные для расчета оборачиваемости запасов

№ п/п	Показатель	Значение показателя
1.	Средняя выручка за январь, млн/мес.	30,3
2.	Остатки запаса на 31.12.2019, млн.	22,6
3.	Остатки запасов на 31.01.2020, млн.	25,8
4.	Средний товарный запас за январь, млн. ((п.2 + п.3) / 2)	24,2
5.	Количество дней в периоде, дн.	31

Оборачиваемость запасов в днях показывает количество дней, за которое расходуется средний размер запасов и характеризует эффективность управления запасами и взаимодействия отдела закупок и отдела продаж.

Воспользовавшись формулой (3.22), рассчитаем показатель оборачиваемости для склада компании.

$$Об\ дн. = \frac{\dot{Z} \times d}{\dot{B}}, \quad (3.22)$$

где Об дн. – оборачиваемость запасов в днях;

\dot{Z} – средний размер запасов за период;

d – количество дней в периоде;

\dot{B} – средний размер выручки за период.

Оборачиваемость склада составляет 24 дня. Это означает, что если отдел закупок не будет пополнять склад – товарные запасы закончатся через 24 дня.

При использовании части склада под ответственное хранение грузов повышается выручка компании, а также увеличиваются показатели оборачиваемости склада. Со временем показатель оборачиваемости склада может уменьшиться, но при условии оказания услуг ответственного хранения, это уменьшение не может быть свидетельством неэффективной работы склада.

Так как содержание одного места на складе обходится в 233 рубля, то стоимость услуг должна быть не ниже 233 рублей в месяц за палета-место. Путем анализа предложений конкурентов определим среднерыночную цену, которую можно установить за услуги, а также перечень дополнительных услуг. Данные по четырем компаниям, предлагающим услуги ответственного хранения, представлены в таблице 3.16.

Как видно из информации, представленной в таблице 3.16, ценообразование на услуги ответственного хранения носит индивидуальный характер. Однако четко прослеживается конкурентная цена, которая имеет границы.

Таблица 3.16 - Сравнение предоставляемых услуг ответственного хранения на складах класса «А»

№ п/п	Критерий	Склад компании «Европа Маркет»	Компания 1	Компания 2	Компания 3	Компания 4
1.	Стоимость хранения, руб./ палета-место	14	15	10,5	16,5	12,5
2.	Хранение в ячейке, руб.	-	-	-	-	6

3.	Механизированная погрузка/разгрузка, руб./палета-место	110	85	85	150	100
4.	Ручная погрузка/разгрузка, руб./короб	5	5	5	7	5
5.	Доставка	-	390 руб. до 100 кг	-	-	-
6.	Комплектация заказа по заявке заказчика, руб./коробка	-	-	7	-	7
7.	Оформление товаросопроводительных документов для отгрузки, руб./комплект	-	-	-	98	-
8.	Напольное хранение руб./м ² в сутки	Для негабаритного груза	-	-	25,5	-
9.	Услуги 3PL оператора	-	-	-	+	-
10.	Упаковка стрейч-пленкой, руб./палета	70	-	65	80	65
11.	Режим работы	Ежедневно с 9.00-18.00	Пн-пт 10-18	Пн-пт 9-18	Круглосуточно	Пн-пт 9-18
12.	Предоставление невозвратных палет, руб./шт.	160	-	145	185	150
13.	Расположение	В пределах КАДа, рядом с развязкой	За пределами КАДа, рядом с развязкой	За пределами КАДа	Невский р-н	В пределах КАДа, рядом с развязкой

Цена на услуги определяется, во-первых, месторасположением склада, во-вторых, инфраструктурой

доступностью, в-третьих, предлагаемым перечнем дополнительных услуг. Хранение в ячейках и оказание услуг по доставке невозможно осуществить ООО «Европа Маркет». Комплектация заказов, оформление товаросопроводительных документов, услуги 3PL-оператора отсутствуют в связи с ориентацией на клиентов сферы общественного питания для временного хранения принадлежащего им имущества, а не на торговые предприятия.

Проанализировав существующие предложения на рынке и возможности склада ООО «Европа Маркет», можно сделать предложения по ценообразованию на услуги ответственного хранения, найдя средние значения из представленных вариантов (таблица 3.16).

На данный момент свободно 30% мест для хранения. Для продукции, которая раньше пользовалась спросом, а на текущий момент – нет, выделено около 11% склада, 5% из которых сейчас используется, а 6% – нет в связи с отсутствием спроса, и, как следствие, закупок этих позиций. Для того, чтобы на складе имелся резерв в случае больших поставок, отведем для ответственного хранения 15% от общего количества мест хранения.

Выделив 10-15% склада под ответственное хранение, коэффициент использования склада повышается до 80-85%.

Стоимость услуги по ответственному хранению за 1 палета-место в сутки превышает затраты на его содержание в сутки, поэтому данная цена является допустимой. В таблице 3.17 приведены расчеты прибыли при предоставлении услуги ответственного хранения.

При использовании 15% склада (900 палета-мест) для оказания услуг ответственного хранения маржинальная прибыль составит 167400 рублей. Так как функционирование склада, мощности которого не используются в полном объеме, несет такие же затраты как и при полной загрузке, в данном случае дополнительные издержки для внедрения данной меры не являются существенными.

Таблица 3.17 - Экономический расчет ведения деятельности по ответственному хранению

№ п/п	Показатель	Значение
1.	Затраты на содержание 1 палета-места в месяц, руб.	233
2.	Затраты на содержание 1 палета-места в сутки, руб. (п.1 / 30)	7,8
3.	Стоимость хранения в сутки, руб./палета-место	14
4.	Маржинальная прибыль за сутки с 1 палета-места при ответственном хранении (п.3 - п.2)	6,2
5.	Количество палета-мест, используемых для предоставления услуги ответственного хранения, шт. (6000 x 0,15)	900
6.	Возможная прибыль за месяц при оказании услуг ответственного хранения, руб. (п.4 x п.5 x 30)	167400

Следует учитывать, что полученная прибыль от части используемых палета-мест под ответственное хранение не покрывает полностью затрат на остальную часть склада, которая находится в резерве. Это видно из расчетов, представленных в таблице 3.18.

Таблица 3.18 - Расчет затрат и выручки от оказания услуг ответственного хранения с учетом издержек на содержание незаполненных мест

№ п/п	Показатель	Значение
1.	Количество неиспользуемых мест, шт.	1800

2.	Количество сдаваемых мест для ответственного хранения, шт.	900
3.	Затраты на содержание ячейки, руб./мес.	233
4.	Стоимость услуги ответственного хранения на палета-месте, руб./мес.	420
5.	Затраты на содержание пустых мест, руб./мес. (п.1 x п.3)	419400
6.	Выручка от предоставления услуги ответственного хранения, руб./мес.	378000
7.	Разница между затратами и выручкой, руб. (п.5 - п.6)	-41400

В результате приведенных в таблице 3.18 расчетов, затраты превышают выручку. Для того, чтобы деятельность склада по ответственному хранению окупалась, с учетом затрат на содержание пустых мест, необходимо сдавать для ответственного хранения дополнительные 99 мест. Результаты расчетов при увеличении количества мест хранения представлены в таблице 3.19.

Таблица 3.19 - Расчет затрат и выручки от оказания услуг ответственного хранения с учетом предоставления дополнительных 99 мест хранения

№ п/п	Показатель	Значение
1.	Количество неиспользуемых мест, шт.	1800
2.	Количество сдаваемых мест для ответственного хранения, шт.	999
3.	Затраты на содержание ячейки, руб./мес.	233
4.	Стоимость услуги ответственного хранения на палета-месте, руб./мес.	420
5.	Затраты на содержание пустых мест, руб./мес. (п.1 x п.3)	419400
6.	Выручка от предоставления услуги ответственного хранения, руб./мес.	419580
7.	Разница между затратами и выручкой, руб. (п.5 - п.6)	180

Представленные расчеты свидетельствуют о том, что данная рекомендация направлена лишь на уменьшение

постоянных издержек компании. Для того, чтобы с этой деятельности компания получала прибыль, при этом покрывая затраты на неиспользуемые палета-места, следует повышать стоимость хранения и предлагать дополнительные услуги.

Если рассматривать долгосрочную перспективу внедрения услуг ответственного хранения, то данная мера актуальна не только на период пандемии, когда большинство ресторанов и кафе не уверены в своем будущем и на время закрывают свой бизнес до стабилизации ситуации. В зависимости от времени года можно предоставлять услуги по хранению сезонных декораций (например, новогодних украшений) и предметов интерьера (например, для обустройства летней веранды).

Это особенно актуально для клиентов, которые не располагают площадями для хранения своего имущества, или считают нецелесообразным организовывать собственную складскую логистику.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате анализа роли и места оптовых торговых предприятий в цепях поставок, можно сделать вывод, что оптовое торговое предприятие – участник рынка, который покупает товары в больших количествах у производителей или других оптовых продавцов и перепродает их розничным продавцам в небольших количествах или производственным предприятиям с целью получения прибыли. Оптовые торговые посредники представляют собой одно из звеньев в цепочке поставок, по которой товары попадают на рынок. Будучи посредниками между производителями и потребителями, оптовые торговые предприятия облегчают процессы транспортировки, подготовки, хранения и продажи товаров предназначенных для конечных потребителей.

На оптовом торговом предприятии осуществляется следующий функциональный цикл: закупка, внутримагазинные процессы обработки товара, сбыт. Изучив логистику закупок торгового предприятия можно выделить следующее содержание закупочной деятельности оптового торгового предприятия: предварительные операции, собственно закупка и заключительные операции.

При анализе закупочной деятельности оптового торгового предприятия были выделены два направления: управление закупками и управление поставщиками.

Изучив особенности применения современных информационных систем, внедряемых в закупочную деятельность оптового торгового предприятия, можно прийти к выводу, что автоматизация процессов необходима как для поставщиков, так и для оптовых торговых предприятий.

Внедрение цифровых информационных систем и технологий несет определенные выгоды для каждого из участников процесса закупки.

В результате проведенного анализа рынка оптовой торговли для сегмента HoReCa, можно сделать выводы о том, что при относительно стабильной экономике данный сегмент развивается, а, следовательно, и ведение бизнеса, ориентированного на поставку товаров предприятиям сегмента HoReCa, является прибыльным. Выстраивание взаимоотношений между оптовым торговым поставщиком и предприятием общественного питания зависит от роли оптового поставщика и предоставляемой им продукцией. На сегодняшний день сегмент HoReCa находится в неустойчивом положении. Однако благодаря смене многими ресторанами своей стратегии и переходу на доставку, оптовые торговые предприятия остались важной составляющей данного сегмента как логистическое звено цепи поставок.

В результате анализа деятельности ООО «Европа Маркет», была выявлена взаимозависимость между работой отделов, а также составлена технико-экономическая характеристика предприятия. Ключевая деятельность компании – оптово-розничная продажа непродовольственных товаров. Анализ закупочной деятельности ООО «Европа Маркет» позволил выявить приоритетные критерии при выборе поставщиков, а также оценить процесс закупки, начиная от инициации заказа до его непосредственной доставки на склад компании и осуществления учётно-расчётных операций.

Для решения выявленных в результате анализа деятельности ООО «Европа Маркет» проблем были

предложены следующие варианты совершенствования закупочной деятельности:

1. Изменение процесса формирования заказов, в том числе:

- использование электронного документооборота;
- формирование заказов через сайт компании;
- внедрение технологии VMI.

2. Создание собственного продукта, в том числе:

- контрактное производство;
- открытие собственного производства;
- создание собственной торговой марки через продукцию клиентов.

3. Оказание услуг по ответственному хранению.

Для принятия решения о реализации EDI были выбраны три компании, способные реализовать электронный документооборот с поставщиками. При анализе их предложений, был выбран программный продукт 1С «Старт-ЭДО». Важным фактором, способствовавшим выбору, является настоящее использование продуктов 1С в ООО «Европа Маркет». Кроме того, при дальнейшем развитии EDI есть возможность расширения функционала программного продукта.

Наиболее экономически эффективным предложением по созданию собственного продукта является заключение договора с уже существующим производителем товара (контрактное производство сиропов). Маржинальная прибыль при реализации данной рекомендации составит 7314476 рублей за два месяца или 3657238 рублей за месяц.

Предложение по организации собственного производства одноразовой посуды, а именно стаканчиков из картона для горячих напитков, является экономически более выгодным, чем существующая деятельность по перепродаже данной продукции. При внедрении данной рекомендации прибыль увеличится на 658200 рублей в месяц.

При заключении договора на производство с клиентами, которые занимаются деятельностью по приготовлению блюд, на разовую доставку и доставку на период по подписке конечным потребителям приблизительные расчеты показали, что маржинальная прибыль составит 217038,5 и 164025,7 рублей соответственно. Для более детального расчета потребуются консультация с маркетологами по составлению меню и выбора стратегии позиционирования.

Предоставление услуг ответственного хранения является актуальным, так как ООО «Европа Маркет» имеет клиентскую базу, представителям которой необходима данная услуга. На текущий момент необходимо сдавать под хранение минимум 999 палета-мест, а также предоставлять платные дополнительные услуги, чтобы окупать затраты на содержание неиспользуемых мест.

В результате можно сделать вывод о том, что внедрение каждой из предложенных рекомендаций является целесообразным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бузукова Е. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Под ред. С. Сысоевой. – СПб.: Питер, 2015. – 432 с.: ил. – (Серия «Розничная торговля»).

2. Бурцев К. 12 инструментов ценообразования для ресторанов / К. Бурцев // 1 августа 2018 [Электронный ресурс] / Агентство продвижения ресторанов «Yummies» – Режим доступа: <https://yummies.ru/marketing/12-instrumentov-cenoobrazovaniya-dlya-restoranov/> (дата обращения: 17.05.2020).

3. Гаврилов Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для бакалавров / Л.П. Гаврилов. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 372 с.

4. Гаврилов Л.П. Организация коммерческой деятельности: электронная коммерция : учебное пособие для среднего профессионального образования / Л.П. Гаврилов. – 2-е изд., доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 433 с.

5. Гайсина И. «Такой ад у нас впервые»: как рестораторы оказались на грани краха из-за коронавируса / И. Гайсина // 25 марта 2020 [Электронный ресурс] / Журнал «Forbes» – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/395925-takoy-ad-u-nas-vpervye-kak-restoratory-okazalis-na-grani-kraha-iz-za> (дата обращения: 24.04.2020).

6. Гвилия Н.А. Стратегическое планирование цепей поставок: учебное пособие / Н.А. Гвилия. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 74 с.

7. Глобальная компания-измеритель Nielsen [Электронный ресурс] / «Ужин онлайн: где питаются российские потребители» 25 марта 2019 – Режим доступа: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2019/uzhin-onlayn->

gde-pitayutsya-rossiyskie-potrebiteli/ (дата обращения 23.05.2020).

8. Григорьев М.Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник для вузов / М.Н. Григорьев, В.В. Ткач, С.А. Уваров. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 507 с. – ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://www.urait.ru/bcode/449901> (дата обращения: 12.04.2020).

9. Журнал «FoodService» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cafe-future.ru> (дата обращения: 09.04.2020).

10. Интернет-портал для ритейлеров и поставщиков «Retail.ru» [Электронный ресурс] / Кейс «ЗАО «Лакра» автоматизировала работу торговых представителей». 28 сентября 2015 – Режим доступа: <https://www.retail.ru/cases/zao-lakra-avtomatizirovala-rabotu-torgovykh-predstaviteley/> (дата обращения: 12.04.2020).

11. Интернет-портал для ритейлеров и поставщиков «Retail.ru» [Электронный ресурс] / Кейс «Ремит» автоматизировал заказы для малой розницы». 11 октября 2018 – Режим доступа: <https://www.retail.ru/cases/remit-avtomatiziroval-zakazy-dlya-maloy-roznitsy/> (дата обращения: 12.04.2020).

12. Левкин Г.Г. Коммерческая логистика : учебное пособие для вузов / Г.Г. Левкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 375 с.

13. Логистика и управление цепями поставок : учебник для среднего профессионального образования / В.В. Щербаков [и др.] ; под редакцией В.В. Щербакова. – М.: Издательство

Юрайт, 2020. – 582 с. – ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/452524> (дата обращения: 30.04.2020).

14. Логистика : учебник для среднего профессионального образования / В.В. Щербаков [и др.] ; под редакцией В.В. Щербакова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 387 с. – ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/452535> (дата обращения: 27.04.2020).

15. Лукинский В.С. Управление запасами в цепях поставок в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.С. Лукинский [и др.] ; под общей редакцией В.С. Лукинского. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 307 с.

16. Лукинский В.С. Управление запасами в цепях поставок в 2 ч. Часть 2. : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.С. Лукинский [и др.] ; под общей редакцией В.С. Лукинского. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 283 с.

17. Магомедов А.М. Экономика организаций торговли : учебник для вузов / А.М. Магомедов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 323 с. – ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://www.urait.ru/bcode/454633> (дата обращения: 12.04.2020).

18. Мясникова Л.А. Логистика торговых предприятий : учебное пособие / Л.А. Мясникова, Д.П. Иванова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 121 с.

19. Новиков В.Э. Информационное обеспечение логистической деятельности торговых компаний : учебное пособие для вузов / В.Э. Новиков. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 184 с. – ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://www.urait.ru/bcode/450414> (дата обращения: 15.04.2020).

20. Объем платных услуг населению в сфере туризма [Электронный ресурс] / Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. - М., 2007. - Режим доступа: <https://www.gks.ru/> (дата обращения: 20.04.2020).

21. Официальный сайт компании «1С» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://1c.ru/> (дата обращения: 07.05.2020).

22. Официальный сайт компании «Европа Маркет» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://eu-market.ru/> (дата обращения: 28.03.2020).

23. Официальный сайт компании «СКБ Контур» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://kontur.ru/> (дата обращения: 07.05.2020).

24. Официальный сайт компании «Тензор» системы «СБИС» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://sbis.ru/> (дата обращения: 07.05.2020).

25. Постановление Правительства РФ от 3 апреля 2020 г. № 431 «Об установлении особенностей обращения медицинских изделий и ограничений на осуществление оптовой и розничной торговли медицинскими изделиями и о перечне таких изделий» [Электронный ресурс] / Официальный интернет-портал правовой информации - Режим доступа: www.pravo.gov.ru (дата обращения: 15.05.2020).

26. Постановление Правительства РФ от 13 апреля 2020 г. № 500 «О приостановлении действия постановления Правительства Российской Федерации от 3 апреля 2020 г. N 431» [Электронный ресурс] / Официальный интернет-портал правовой информации - Режим доступа: www.pravo.gov.ru (дата обращения: 15.05.2020).

27. Пузанова И.А. Интегрированное планирование цепей поставок : учебник для бакалавриата и магистратуры / И.А. Пузанова, Б.А. Аникин ; под редакцией Б.А. Аникина. - М.: Издательство Юрайт, 2019. - 319 с.

28. Санитарно-эпидемиологические правила СП 2.3.6.1079-01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья» от 8 ноября 2001 года. (дата обращения: 15.05.2020).

29. Сергеев В.И. Логистика снабжения : учебник для вузов / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич ; под общей редакцией В.И. Сергеева. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2020. - 440 с. - ЭБС Юрайт [сайт]. - Режим доступа: <https://www.urait.ru/bcode/448410> (дата обращения: 18.04.2020).

30. Феофанов С. В Петербурге закрыли еще одно вегетарианское кафе - «Брат» / С. Феофанов // 8 мая 2020 [Электронный ресурс] / Журнал The Village - Режим доступа: <https://www.the-village.ru/village/food/food-news/380699-brat-zakrytie> (дата обращения: 23.04.2020).

31. Феофанов С. Дезинфекция, доставка еды и петиция: Как петербургские рестораны реагируют на коронавирус / С. Феофанов // 19 марта 2020 [Электронный ресурс] / Журнал The Village - Режим доступа: <https://www.the-village.ru/village/city/situation/377321-restorany-koronavirus-spb> (дата обращения: 23.04.2020).

32. Филин С.А. Особенности экономических отношений предприятий оптовой торговли с другими субъектами рынка / С.А. Филин, О.И. Обухов / Национальные интересы: приоритеты

и безопасность. - 2017. - №10 (355). - Режим доступа:
<https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ekonomicheskikh-otnosheniy-predpriyatiy-optovoy-torgovli-s-drugimi-subektami-runka> (дата обращения: 17.12.2019).