

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ЭУБП
_____ З.А. Васильева
« ____ » _____ 2018г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.13 Менеджмент организации

Разработка мероприятий по совершенствованию управления запасами
предприятия (на примере ООО «ДиССа»)

Руководитель	_____	В.В. Бородкина
Выпускник	_____	А.А. Пешкова
Нормоконтролер	_____	Т.П. Лихачева

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. зав. кафедрой ЭУБП
_____ И.Р. Руйга
«25» ноября 2017 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Пешковой Алине Алексеевне.

Группа ЗУБ13-05.

Направление (специальность): 38.03.02.01 «Менеджмент организации».

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка мероприятий по совершенствованию управления запасами предприятия (на примере ООО «ДиССа»).

Утверждена приказом по университету – №5218/с от 11 апреля 2018 г.

Руководитель ВКР: В.В. Бородкина, старший преподаватель кафедры ЭУБП.

Исходные данные для ВКР: научные труды отечественных и зарубежных авторов, данные официальной статистики по России и Красноярскому краю, научные статьи, а также данные финансовой отчетности ООО «ДиССа».

Перечень разделов ВКР:

- 1 Анализ особенностей рынка общественного питания в России.
- 2 Анализ системы управления запасами в ООО «ДиССа».
- 3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления запасами в ООО «ДиССа».

Перечень презентационного материала:

- Тема бакалаврской работы;
- Актуальность работы;
- Цели и задачи бакалаврской работы;
- Тенденции развития рынка общественного питания в России;
- Показатели деятельности организации ООО «ДиССа»;
- Структура активов и пассивов организации;
- Оценка существующей системы управления запасами предприятия;
- Мероприятия и механизмы повышения эффективности деятельности по управлению запасами;
- Затраты на реализацию мероприятий;
- Оценка эффективности реализуемых мероприятий.

Руководитель ВКР

В.В. Бородкина

Задание принял к исполнению

А.А. Пешкова

« ____ » _____ 2017 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка мероприятий по совершенствованию управления запасами предприятия (на примере ООО «ДиССа»)» состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений общим объемом 97 страниц. Содержит 20 рисунков, 29 таблиц, 3 приложения, 70 использованных источников.

ЗАПАСЫ, УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ, ВИДЫ ЗАПАСОВ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЗАПАСОВ, НОРМИРОВАНИЕ ЗАПАСОВ.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления запасами предприятия.

Задачи:

- проанализировать особенности рынка общественного питания в России;
- проанализировать особенности управления запасами на предприятиях общественного питания;
- оценить систему управления запасами в ООО «ДиССа»;
- выявить проблемы в системе управления запасами в ООО «ДиССа»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления запасами в ООО «ДиССа»;
- оценить эффективность разработанных мероприятий.

В ходе работы был выполнен анализ тенденций развития рынка общественного питания в России, а также особенности регионального рынка общественного питания Красноярского края, исследованы теоретические аспекты управления запасами на предприятиях общественного питания, дана оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО «ДиССа» и его существующей системы управления запасами. В итоге было выявлено, что на предприятии существуют некоторые проблемы с ростом товарных запасов.

В качестве мероприятия, направленного на повышение эффективности управления товарными запасами и устранения выявленных недостатков предложена закупка и установка автоматизированной системы управления товарными запасами, увеличение объема продаж за счет привлечения дополнительных посетителей посредством рекламы. При внедрении данных мероприятий финансовый результат составит 1293 тыс. руб. к 2020 году (рост на 820 тыс. руб.) Рентабельность продаж составит к 2020 году 10,88%.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Анализ особенностей рынка общественного питания в России.....	6
1.1 Тенденции развития рынка общественного питания в России.....	6
1.2 Анализ региональных особенностей рынка общественного питания Красноярского края.....	16
1.3 Особенности управления запасами на предприятиях общественного питания.....	24
2 Анализ системы управления запасами в ООО «ДиССа».....	36
2.1 Организационно-экономический анализ деятельности предприятия...	36
2.2 Существующая система управления запасами на предприятии.....	46
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления запасами в ООО «ДиССа».....	57
3.1. Выбор мероприятий и механизмов повышения эффективности деятельности по управлению запасами.....	57
3.2. Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	74
Заключение.....	81
Список использованных источников.....	83
Приложения.....	92

ВВЕДЕНИЕ

Общественное питание является одной из важнейших сфер хозяйственно-экономической деятельности человека. Эта отрасль, с одной стороны, обеспечивает население сбалансированным питанием, с другой – является одной из форм организации досуга граждан. В настоящее время на деятельность предприятий этой отрасли оказывает значительное негативное влияние такие проблемы, как снижение потребительской активности по причине падения реальных доходов населения, а также продуктовое эмбарго, которое привело к росту цен и снижению рентабельности многих заведений. Помимо экономических и социальных проблем, на рынок оказало негативное влияние также и государственное регулирование. Именно поэтому проблемы, существующие в отрасли и высокая конкуренция требуют постоянного внимания предприятия к эффективности его деятельности, в том числе и рациональному управлению запасами предприятия.

Становление рыночных отношений в нашей стране актуализирует проблему оптимизации товарных запасов и рациональное управление ими.

Запасы товаров формируются на макро- и микроуровнях. В организациях общественного питания любых организационно-правовых форм, в том числе и кооперативных, накопление товаров находится в тесной взаимосвязи от их участия и способности влиять на размер прибыли и конкурентоспособность. Отсутствие, равно как и наличие излишних запасов, ведут к нежелательным экономическим последствиям. Размер запасов должен быть экономически выгоден организациям, соответствовать их потребностям, обеспечивать рациональную деятельность.

Переход к рыночной экономической системе обусловил изменение методов управления запасами, что сводится к проблеме оптимизации товарных запасов с использованием методов экономики, маркетинга, финансов, логистики.

Разработка системы эффективного управления запасами является одним

из приоритетных направлений совершенствования деятельности компании. Минимизация запасов позволяет ускорить оборот собственных и привлеченных средств, следствием чего является достижение конкурентных преимуществ. Определение оптимальной величины запаса является актуальной для современных российских компаний.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления запасами предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать особенности рынка общественного питания в России;
- проанализировать особенности управления запасами на предприятиях общественного питания;
- оценить систему управления запасами в ООО «ДиССа»;
- выявить проблемы в системе управления запасами в ООО «ДиССа»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления запасами в ООО «ДиССа»;
- оценить эффективность разработанных мероприятий.

Объектом бакалаврской работы является Общество с ограниченной ответственностью «ДиССа».

Предметом бакалаврской работы является существующая система управления запасами предприятия.

Информационную базу составляют научные труды отечественных и зарубежных авторов, данные официальной статистики по России и Красноярскому краю, научные статьи, а также данные финансовой отчетности ООО «ДиССа».

1 Анализ особенностей рынка общественного питания в России

1.1 Тенденции развития рынка общественного питания в России

В настоящем разделе дана оценка развития рынка общественного питания в России с целью выявления основных тенденций и проблем его развития.

Предприятия общественного питания являются одной из важнейших сфер потребительского рынка России. Деятельность предприятий общественного питания заключается в решении как экономических, так и социальных задач, направленных на удовлетворение потребности населения в организации внедомашнего питания и досуга. Данная сфера играет всевозрастающую роль в жизни современного общества и каждого человека. Это обеспечивается, прежде всего, изменением технологий переработки продуктов питания, развитием коммуникаций, средств доставки продукции и сырья, интенсификацией многих производственных процессов, появлением в нашем рационе новых, неизвестных ранее продуктов, влиянием и взаимопроникновением кухонь разных стран [62].

Сегодня в России в сфере общественного питания насчитывается примерно 100 тыс. ресторанов, 7 тыс. баров и 9 тыс. столовых и кейтеринговых организаций [60]. Основная доля рынка (78,2%) приходится на несетевые рестораны (рисунок 1.1) организаций [60].

В сфере общественного питания, на сегодняшний день происходит определенное перераспределение клиентов по заведениям общепита разных форматов. Так, по данным консультантов Nielsen, на первом месте по популярности сегодня находятся фудкорт в торговых центрах, на втором – заведения фаст-фуда, на третьем – бары и закусочные [52].

В сегменте сетевых ресторанов высокую динамику развития демонстрируют заведения быстрого питания. С мая 2015 года по май 2016 года в стране открылось около 408 новых точек быстрого питания. Драйвером развития фаст-фуда сегодня является уверенность рестораторов в

стрессоустойчивости сегмента к кризисам, а также спрос на недорогие франшизы [70].



Рисунок 1.1 – Доля сетевых ресторанов, кафе и баров в России, 2016 г., %

Слабым же звеном отечественной индустрии общепита выступают рестораны среднего ценового сегмента. За год количество сетевых ресторанов формата casual dining сократилось на 255 заведений [51].

Рынок общественного питания изменчив, одни предприятия закрываются, другие открываются, но в принципе ситуация волатильна, а предпринимательская инициатива по-прежнему высока. Многие новые рестораны открываются на месте старых, минимизируя тем самым расходы на коммунальную инфраструктуру, а иногда и на интерьер, меняя только вывеску [57].

В ходе настоящей работы был проведен анализ оборота общественного питания, результаты которого приведены на рисунке 1.2.

Из рисунка видно, что в 2017 году произошло увеличение оборота общественного питания, оборот общественного питания составил 1427 млрд. руб. Это максимальный показатель начиная с 2010 года [20]. В 2017 году оборот предприятий общественного питания в России увеличился на 2,5% в сопоставимых ценах по сравнению с 2016 годом.

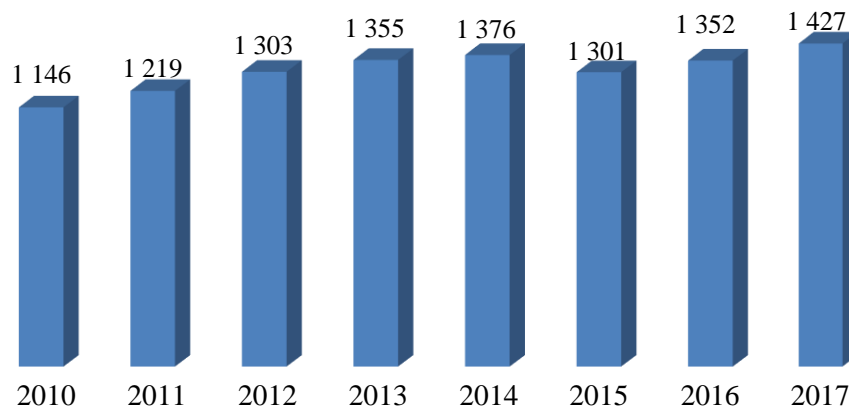


Рисунок 1.2 – Динамика оборотов общественного питания за 2010-2017 гг., млрд. руб. [57]

Таким образом в России в 2017 году по сравнению с 2016 годом отмечается увеличение оборота общественного питания.

Структура оборотов общественного питания за 2017 год в разрезе хозяйствующих субъектов приведена на рисунке 1.3.

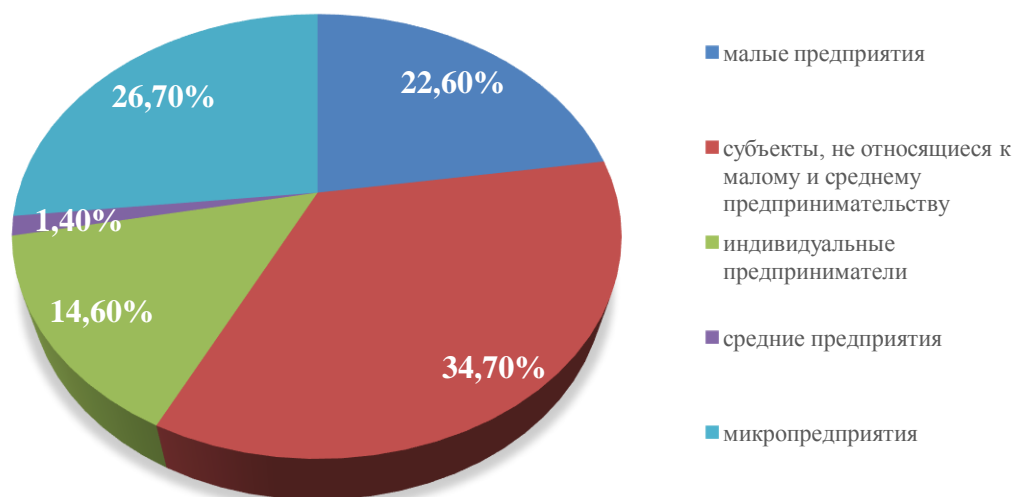


Рисунок 1.3 – Структура оборота общественного питания по хозяйствующим субъектам за 2017 г., % [70]

В 2017 году основная доля оборота общественного питания в размере 34,7% приходилась на организации, не относящиеся к субъектам малого и

среднего предпринимательства. Оборот малых предприятий в 2017 году составил 22,6%, индивидуальных предпринимателей – 14,6%, средних предприятий – 1,4%, микропредприятий – 26,7%.

Распределение оборотов общественного питания по формам собственности предприятий приведено в таблице 1.1 [70].

Таблица 1.1 – Распределение оборотов общественного питания по формам собственности, %

Годы	Оборот общественного питания - всего	в том числе по формам собственности		
		государственная и муниципальная	частная	другие формы собственности
2000	100	20,3	46,4	33,3
2005	100	11,0	61,8	27,2
2010	100	6,4	77,5	16,1
2014	100	5,0	77,9	17,1
2015	100	5,2	76,7	18,1
2016	100	4,9	77,4	17,7

Анализ показывает, что в 2016 году среди предприятий общественного питания наибольший удельный вес по обороту занимают предприятия частной формы собственности, на них приходится 77,4% общего оборота. Предприятия государственной и муниципальной формы собственности занимают 4,9% в общей структуре оборота страны.

Как было указано выше, в последние годы наблюдается рост оборотов общественного питания. Согласно данным Росстата и Ростуризма, поддержку отрасли оказал стремительный рост популярности внутреннего туризма, который позволил в некоторой степени компенсировать потери ресторанного рынка. По итогам 2016 года количество выездов за рубеж, осуществленных гражданами страны, сократилось на 25%. Согласно данным Росстата и Ростуризма, количество поездок, совершенных российскими гражданами за границу в 2016 году, составило 34,4 млн. Для сравнения в 2014 и 2015 годах число туристических поездок было на уровне соответственно 54,1 и 45,9 млн. На фоне снижения интереса россиян к отдыху за рубежом, значительно возросла популярность Краснодарского края, Крыма и других курортов России.

По данным Ростуризма, лишь за 2016 год в Краснодарском крае и Крыму отдохнули соответственно 14 и 4,9 млн. россиян.

О возросшем интересе к отдыху в России говорит рост внутренних авиаперевозок. По данным ЕМИСС, в 2016 году по сравнению с 2015 годом происходит рост количества перевезенных пассажиров на внутренних перевозках, в то же время сокращается количества перевезенных пассажиров на международных перевозках (Таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Количество перевезенных пассажиров в РФ, человек

Показатель		2013	2014	2015	2016	2017 (январь-ноябрь)
Внутренние перевозки	Нерегулярные коммерческие перевозки	2 646 628	1 958 724	1 863 244	3 069 138	1 960 748
	Регулярные коммерческие перевозки	36 585 844	44 310 527	50 698 358	53 328 351	40 361 148
Международные перевозки	Нерегулярные коммерческие перевозки	17 835 734	19 019 089	13 361 455	8 048 436	12 281 811
	Регулярные коммерческие перевозки	27 496 227	27 892 036	26 147 471	24 113 309	27 339 544

Местную кухню можно рассматривать как туристский ресурс. Связь общественного питания и туризма будет способствовать увеличению притока туристов, в том числе из числа населения области (школьников и студентов образовательных учреждений, пенсионеров), удлинению их пребывания, увеличению прибыли предприятий общественного питания и сферы туризма. К факторам, благоприятствующим развитию гастрономического туризма в области (помимо наличия ресурсов), можно отнести: возможность создания новых рабочих мест и вовлечения местных жителей в рабочий процесс; наличие разнообразного природно-рекреационного потенциала, богатого культурно-исторического наследия; наличие профильных образовательных учреждений высшего образования. В рамках гастрономического туризма можно

развивать практически все известные направления: кулинарные школы и мастер-классы, кулинарные развлечения, кулинарные направления, кулинарные события, кулинарные медиа, гастрономические магазины, гастрономические туры от туристических агентств, фермерские рынки, производство пищевых продуктов. Развитию гастрономического туризма служит также позиционирование блюд местной кухни посредством участия предприятий общественного питания в событийных мероприятиях области (фестивалях, ярмарках, праздниках районов, городов, населенных пунктов). Интерес и знакомство с местной, национальной кухней, блюдами, приготовленными из белгородских продуктов местными поварами и/или собственными руками, будут способствовать развитию общественного питания.

Вместе с тем, негативное влияние продовольственного эмбарго, ослабление курса рубля, снижение доходов населения (Рисунок 1.4), а также рост цен на продукты питания и алкоголь не исчерпали себя и стали серьезным вызовом как для рядовых россиян, так и для рестораторов.

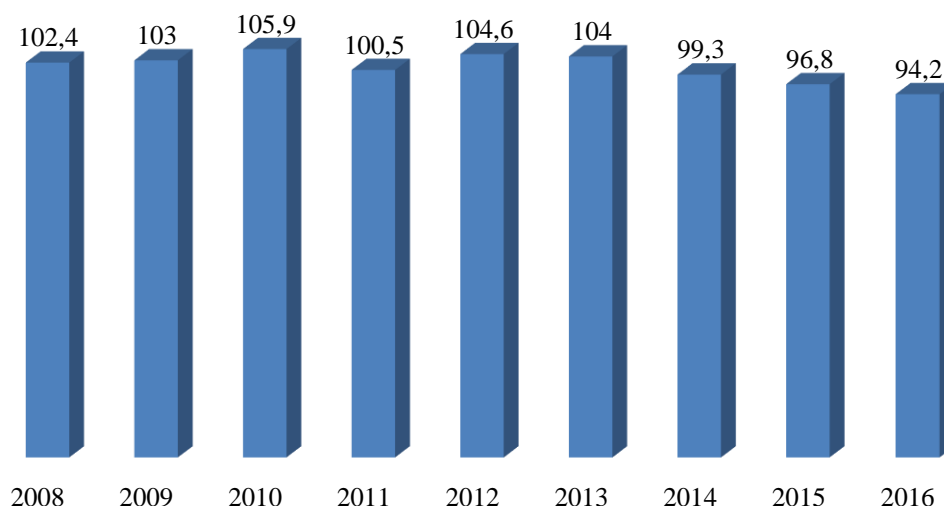


Рисунок 1.4 – Динамика реальных располагаемых денежных доходов по РФ, в % к предыдущему периоду [70]

Сложившиеся неблагоприятные условия изменили потребительскую

модель в сторону более экономичных стратегий. При этом повышенные требования к качеству блюд и гиперчувствительность к цене стали отличительными чертами посетителей российских ресторанов. Изменение поведения посетителей в условиях стремительного роста себестоимости создало для бизнеса крайне сложные условия для развития.

Сегодня, во время кризиса, в общественном питании основная цель – это удержать бизнес [57].

Если в 2015 и начале 2016 года рестораторам удавалось поддерживать посещаемость заведений общепита за счет уменьшения среднего чека и промо-предложений, то начиная с весны 2016 года практически во всех форматах стал отмечаться отток посетителей [20].

Так, по данным The NDP Group, в 2016 году утренний трафик сократился в среднем по рынку на 32% по сравнению с 2015 годом, дневные посещения – на 23%, а вечерние на 1%. Эти процессы не затронули сегмент предприятий быстрого питания (fast food), в которых количество посетителей в дневное время даже выросло на 6%. По мнению экспертов, спрос в таких заведениях поддерживался как за счет формата обслуживания (скорость обслуживания и широкий выбор ассортимента), так и за счет размера среднего чека, который в сегменте фастфуда в два раза ниже, чем даже комплексный обед в обычном ресторане (250 и 495 рублей соответственно). В целом по всем видам питания вне дома средний чек вырос на 8% и составил 262 рубля (NDP Group). В ресторанах рост был выше – более 500 руб. или 12% [53].

Помимо проблем, к которым можно отнести увеличение арендных ставок, снижение качества ингредиентов и рост их стоимости, ресторанный бизнес в 2016 году столкнулся и с новыми законодательными нормами, требующими значительных финансовых вложений. С 1 января 2016 года предприятия общепита, рестораны и другие предприятия питания должны в обязательном порядке подключаться к системе ЕГАИС (единая государственная автоматизированная информационная система объема производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции), что

сопряжено с необходимостью дополнительных затрат. Так, по словам Мераба Бен-Эл (Елашвили), президента «Г.М.Р. Планета Гостеприимства», оснащение точек оборудованием для учета оборота алкогольной продукции обошлось ресторанному холдингу в сумму порядка 300 тыс. рублей, а ежегодная поддержка ПО составляет такую же сумму, не считая затрат на обучение персонала.

В последнее время также изменилось отношение к сервисной составляющей общественного питания. На смену «ненавязчивому советскому» сервису приходит обслуживание гостей ресторанов и кафе, соответствующее лучшим мировым традициям гостеприимства. С каждым днём российские предприятия общественного питания приближаются к мировым стандартам [34].

Кроме того, на данный момент на рынке общественного питания отмечается постепенный переход от импортных продуктов на отечественное сырье, что было обусловлено продовольственным эмбарго. Одновременно, это неизбежно повлекло за собой смену вкусов и технологий приготовления еды [52]. В результате перехода на отечественные продукты больше всего пострадали рестораны европейской кухни, поскольку невозможно готовить блюда национальной кухни без соответствующих продуктов. Однако, появилось много новых предприятий питания с китайской и паназиатской кухнями.

Все вышеуказанное повлияло на формирование следующих тенденций развития общественного питания: стало открываться больше демократичных заведений с простым интерьером и сервисом, но с добротной вкусной едой по низким ценам [29].

Еще одной тенденцией последних лет стало появление множества предприятий с моноконцепцией, когда в основу меню положен один продукт (в большей степени это какой-нибудь виде мяса)[49].

Следующая тенденция на рынке общественного питания – формирование новых форматов русской кухни. Сегодня есть много разных интерпретаций

русской кухни: классическая, старая, современная, боярская. Появление таких предприятий естественное развитие процесса перехода рынка на русские продукты, результат сокращения расстояния между местом произрастания сырья и местом его использования.

Развивается региональная кухня: в ресторане «Саратовъ» представлены местные стерлядь, раки и судак, в «Южанах» продукты из Краснодара, в «Воронеже» мясо, произведенное ГК «Заречное». Эти примеры стали заразительными и другие рестораторы встали на путь сотрудничества с мясокомбинатами: Мираторг с «Фарш», Праймбиф с «Бургер Heroes», Митэко (Калмыкия) – с «Чабан Хаус».

Ситуация на рынке подталкивает к экспериментам – появляются новые форматы: анти-кафе, ретро-кафе, монопродуктовые рестораны. Широко расцвели фермерские магазины, кафе и рестораны, гастропабы, домашние рестораны, винные бутики, «интерактивы» с шеф-поварами.

Новым каналом продаж для общепита становится ретейл(зоны питания в торговом зале магазина или за кассами) [56].

Отмечается перенасыщение рынка суши-ресторанами и пиццериями, количество которых несколько сократилось.

Несмотря на то, что россияне продолжают экономить, люди не перестали ходить в рестораны и не перешли полностью на фаст-фуд. Даже в условиях кризиса желание получать положительные эмоции не исчезает. Главные причины походов в рестораны и кафе: «удовольствие» и «желание побаловать себя, друзей, семью и детей» остаются [59].

В новых условиях лучше всего себя чувствуют сетевые кафе и рестораны. Они успели занять свою долю на рынке, укрепить узнаваемость бренда и ожидание определенного уровня обслуживания и качества еды. В несетевых заведениях спрос упал почти в два раза, особенно там, где нет истории и где не успела сформироваться лояльная аудитория. Многим из них пришлось закрыться.

Значительно в 2016 году пострадали бары и развлекательные заведения,

ранее активно наращивавшие клиентуру. Основная причина импортный алкоголь. Общее падение продаж алкоголя в них фиксируется на уровне 30% (NDP). Продажи пива упали меньше, но пив-бары также пострадали от падения трафика.

На российском рынке общественного питания довольно широкое распространение получил франчайзинг, как стратегия развития [24]. Среди кофеен и кафе-кондитерских, а также суши-магазинов доли франчайзинговых заведений составляют около 44% и 46%, за 2016 год именно в этих сегментах наблюдается наиболее активное развитие.

Особенность российского рынка общепита заключается в том, что потребитель, питаясь вне дома, редко заказывает только еду или только напитки. Доля таких чеков не превышает 2-3% (NDP).

Но изменения есть: если раньше часто заказывали горячий и холодный напиток, то сейчас только один (при этом чаще отказываются от чая, который можно выпить дома). Падают также продажи холодных напитков, алкоголя и десертов.

По развитию заведений питания в торговых точках и на АЗС Россия все еще отстает от Европы: в первом случае соотношение составляет (32% и 14%), а по АЗС этот канал продаж в 5 раз больше в Европе, чем в России. Т.е. эти сегменты можно считать потенциально перспективными [33].

Для развития российского общественного питания характерны определенные сложности, такие как: текучесть персонала, недостаток профессиональных кадров, техническое несоответствие многих помещений под размещение предприятий питания, необходимость в получении огромного количества согласований и разрешительной документации, зависимость от продуктовой инфляции и конъюнктуры рынка. Нехватка кадров, нежелание работодателей вкладывать деньги в обучение персонала, сдерживает развитие ресторанной отрасли в целом [46].

С учетом всего вышеизложенного возможно сделать следующие выводы. Общественное питание в России еще далеко от насыщения, основой для его

развития является, прежде всего, уровень доходов населения, который упал, в связи с финансово-экономической ситуацией последних лет. В то же время, емкость данного рынка еще достаточно велика. С ростом предприятий общественного питания различных форматов растет конкуренция.

При этом наметились следующие тенденции дальнейшего развития рынка общественного питания:

- 1) увеличиваются обороты в сфере общественного питания;
- 2) открывается все больше демократичных заведений с простым интерьером и сервисом, но с добротной вкусной едой по низким ценам;
- 3) формируются новые форматы заведений общественного питания, в том числе предприятия с моноконцепцией одного продукта;
- 4) все большее количество заведений переходит на отечественное сырье.

1.2 Анализ региональных особенностей рынка общественного питания Красноярского края

В дополнение к анализу российского рынка общественного питания в настоящем разделе дана оценка рынка общественного питания на территории Красноярского края.

Общественное питания в Красноярском крае – одна из ведущих отраслей потребительского рынка. Динамика оборота общественного питания Красноярского края за 2011-2018 году приведена на рисунке 1.5.[66], согласно которому в 2017 году произошел рост оборота общественного питания Красноярского края по сравнению с 2016 годом. Темп роста составил 113,2%. В абсолютном значении величина оборотов общественного питания Красноярского края в 2017 год составил 22592,4 млн. руб.

По обороту общественного питания в расчете на душу населения по итогам 2017 года Красноярский край занял пятое место (5,9 тыс. рублей) после Республики Бурятия (8,4 тыс. рублей), Томской области (7,1 тыс. рублей), Забайкальского края (6,9 тыс. рублей) и Новосибирской области (6,1 тыс.

рублей) [66].

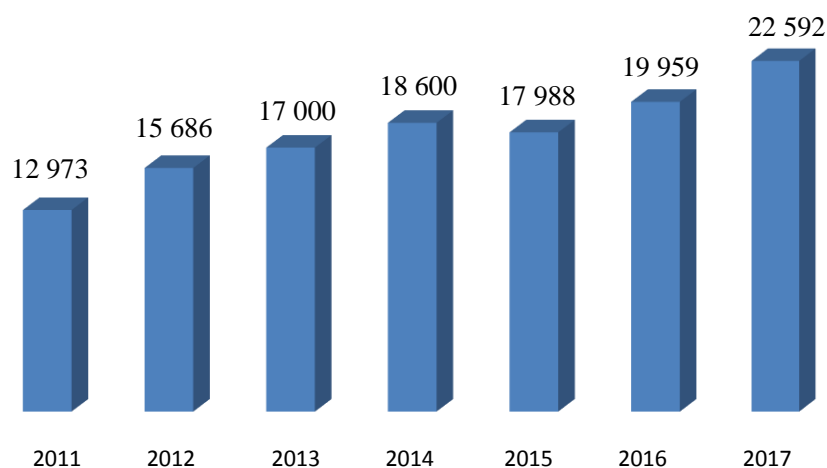


Рисунок 1.5 – Динамика оборотов общественного питания Красноярского края за 2011-2017 гг., млн. руб. [66]

При оценке структуры оборота общественного питания по типам заведений было установлено, что удельный вес кафе составляет 43% всего оборота общественного питания Красноярского края, ресторанов – 20%, столовых – 18%, баров – 19%. (Рисунок 1.6).

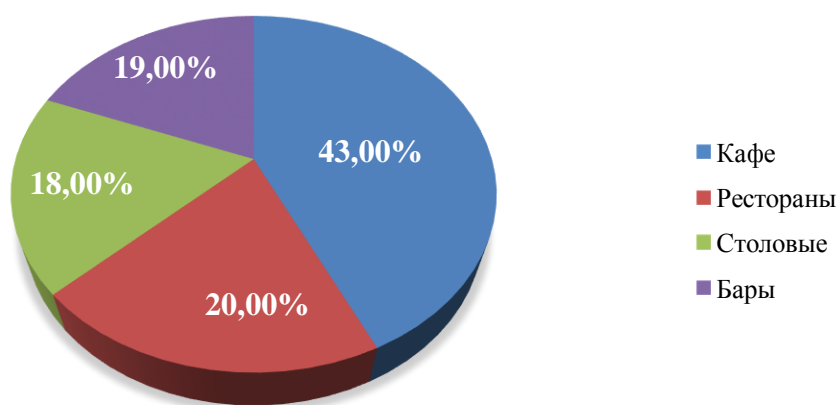


Рисунок 1.6 – Структура оборота общественного питания Красноярского края за 2017 г. в разрезе типов заведений, % [59]

Кроме того, отмечено, что оборот общественного питания в Красноярском крае формируется, в большей степени, за счет малых

предприятий и индивидуальных предпринимателей (более 60% оборота)(рисунок 1.7). Доля крупных и средних предприятий составляет около 40 процентов. В разрезе муниципальных образований края основной объем оборота общественного питания формируют города, в том числе Красноярск.

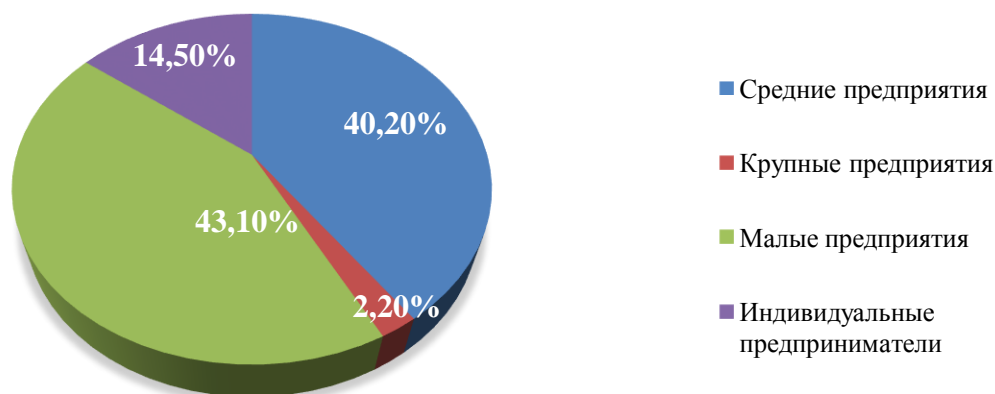


Рисунок 1.7 – Структура оборота общественного питания в Красноярском крае на 01.01.2018 г. по размеру предприятий, % [59]

Организации, не относящиеся к субъектам малого и среднего предпринимательства, занимают 40,2% от общего объема, субъекты среднего предпринимательства – 2,2%, малые предприятия – 43,1%, индивидуальные предприниматели – 14,5%.

По мнению самих игроков рынка общественного питания, в ближайшие годы ожидается снижение рентабельности заведений на рынке ввиду ряда изменений в законодательстве, продуктового эмбарго и дорожающих на его фоне продуктов местного производства, а также общего снижения реальных доходов населения [58].

Среди объектов общественного питания Красноярского края, открытых в 2015 году, можно выделить паб «Залечь на дно в Гамбург» от Bettywood family; кофейня «Бенедикт» от Bellini Group; пивной ресторан «Maximilian's»; 2 ресторана сети KFC; 2 кафе «Баскин Роббинс» в ТЦ «Командор» и ТРК «КомсоМолл»; кафе «БургерКит»; бар-клуб «Дикий Койот»; кофейня

«Traveller's Coffee»; винный бистро «Пробка»; ресторан быстрого питания «Stark's»; ресторан-бар «Hi'Story»; кафе «Фазенда»; 3 ресторана «Big Yorker»; бар «Алхимия»; кафе «Kangnam Chicken».

В 2016 году открыт третий ресторан сети «Subway» в отеле Novotel; гриль-бар «Шашлыкoff» в ТК «Командор»; паста-пицца бар «Перцы» в ТЦ «Красноярье» и ресторан «Мама's» от Bellini Group.

На рисунке 1.8 представлены данные по количеству мест в объектах общественного питания.

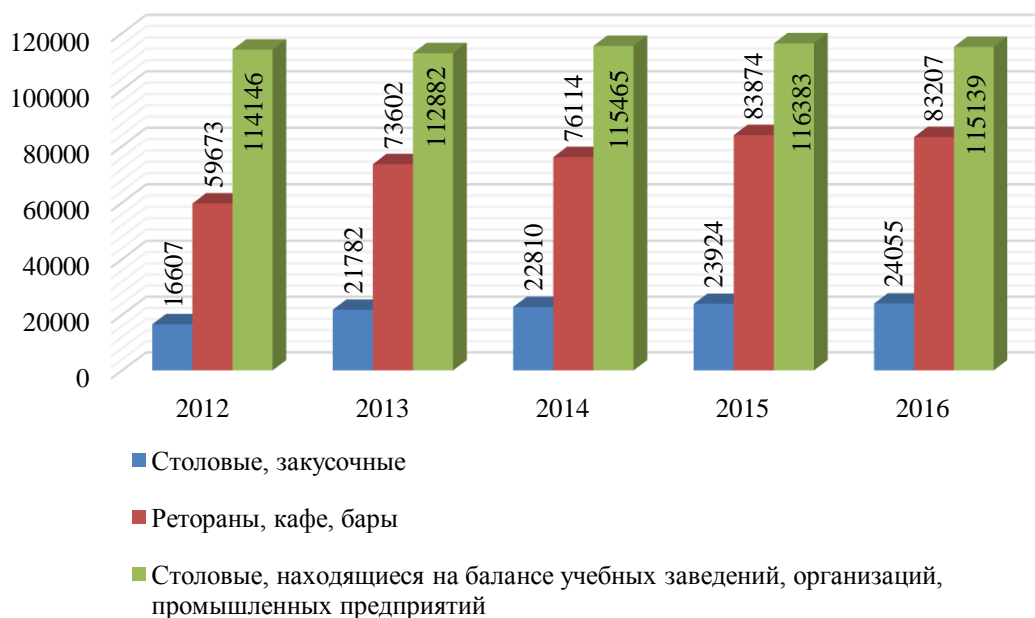


Рисунок 1.8 – Динамика количества мест в объектах общественного питания Красноярского края за 2012-2016 гг., единиц

Как видно из рисунка, наибольшее число мест приходится на столовые, находящиеся на балансе учебных заведений, организаций, промышленных предприятий и составили 115139 мест по данным на конец 2016 года. При этом наблюдается спад этой категории начиная с 2014 года. Постоянный рост количества мест наблюдается по категории столовые и закусочные и на конец 2016 года составило 24055 единиц.

Данные по общедоступным столовым, закусочным по состоянию

на 01.01.2018 года приведены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Данные по общедоступным столовым, закусочным Красноярского края, 01.01.2017 г. [65]

Количество, единиц	В них мест	Площадь зала обслуживания посетителей, кв.м
628	24055	43333,6

Данные по столовым учебных заведений, организаций, промышленных предприятий по состоянию на 01.01.2017 г. приведены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Данные по столовым учебных заведений, организаций, промышленных предприятий Красноярского края, 01.01.2017 г. [65]

Количество, единиц	В них мест	Площадь зала обслуживания посетителей, кв.м
1406	115139	199617,9

Данные по ресторанам, кафе, барам по состоянию на 01.01.2018 г. приведены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Данные по ресторанам, кафе, барам Красноярского края, 01.01.2017г. [65]

Количество, единиц	В них мест	Площадь зала обслуживания посетителей, кв.м
1533	83207	177985,5

Рынок общественного питания, как один из наиболее чувствительных к изменению доходов населения, перестраивается под потребительский спрос.

В связи со снижением реальных доходов спрос сместился в сектор заведений эконом-класса. Самыми востребованными стали форматы «to go», фаст-фуды, недорогие рестораны и бары (кофейни, пиццерии, суши-бары и другие) [64].

В Красноярском крае по состоянию на январь 2018 г. наблюдается рост количества заведений общественного питания на 4,2% в сравнении с данными

по состоянию на январь 2017 г. [63] Это происходит как за счет новых проектов, так и за счет тиражирования уже работающих. Особенно активны крупные ресторанные холдинги. В сфере общественного питания в Красноярском крае стали активно развиваться мобильные выездные форматы объектов типа кофе-машина, мобильное кафе. Данные объекты функционируют в Красноярском крае в течение 2-8 часов в день в деловых центрах, местах отдыха населения и пользуются спросом у офисных служащих, молодежи и студенчества города. В Красноярском крае продолжается активно развивается сегмент заказа и доставки готовых блюд, кулинарных изделий на дом, в офисы (услуги кейтеринга), открыта служба доставки блюд ресторана-бара «Oblaka», холдинга Bellini group, открылась доставка осетинских пирогов «GrandPie»[61].

Усиливают свои позиции в Красноярском крае транснациональные ресторанные компании. Интерес международных компаний обусловлен логикой развития рынка. Однако, на данный момент ресторанный рынок города принадлежит местным игрокам, доля которых не менее 60-65% [61].

За последний год сегмент доставки еды в Красноярске активно развивался – динамика не менее 130%. В этом сегменте более 200 компаний, в том числе и имеющих офлайн-рестораны. Кроме того, свои представительства в городе открыли сразу три федеральных сервиса онлайн-заказов и доставки еды из ресторанов города – Leverans, Foodpanda, Restoratti. Основные причины динамичного развития сегмента – невысокий средний чек, рост числа пользователей интернета, дефицит у людей свободного времени. Отметим, что для офлайн-ресторанов доставка еды служит в том числе инструментом повысить лояльность гостей, а также расширить круг посетителей.

Рынок общественного питания края имеет перспективы дальнейшего развития за счет сегмента «быстрого питания», как наиболее доступного населению по ценам (кофейни, пиццерии, суши-бары и др.). В то же время необходимо уделять внимание также развитию других важных направлений деятельности отрасли [65].

В настоящее время целый комплекс потребностей населения, касающийся

сферы общественного питания в Красноярском крае, остается неудовлетворенным.

Для организации рационального питания требуются профессиональные и научные знания в области технологии, позволяющей свести к минимуму потери пищевых веществ в процессе приготовления, применение физиологических норм питания с учетом пола, возраста, профессии и состояния здоровья человека. Всего этого можно достичь при производстве продукции на предприятиях общественного питания с привлечением соответствующих высококвалифицированных специалистов [59].

В таблице 1.6 представлен сальдированный финансовый результат организаций общественного питания (далее также ООП) Красноярского края по данным на 01.01.2018 г. Как видно, у предприятий общественного питания наблюдается отрицательный эффект – получен убыток в размере 31,7 млн. руб.

Таблица 1.6 – Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) ООП Красноярского края на 01.01.2018 г., млн. руб. [63]

Показатель	Значение
Сальдированный финансовый результат	-31,7

При этом отмечается, что число прибыльных организаций составляет 52,2% к общему числу предприятий общественного питания, число убыточных предприятий составляет 47,8% (Таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Прибыль и убыток ООП Красноярского края на 01.01.2018 г. [63]

Показатель	Число прибыльных организаций в % к общему числу организаций	Сумма прибыли, млн. руб.	Число убыточных организаций в % к общему числу организаций	Сумма убытка, млн. руб.
Прибыль и убыток	52,2	13,8	47,8	45,4

Совокупная сумма прибыли прибыльных предприятий составляет 13,8

млн. руб., убыток убыточных предприятий составил 45,4 млн. руб. Таким образом, отмечается убыточное финансовое состояние предприятий общественного питания в Красноярском крае практически у половины от общего числа. Одним из факторов этого может быть неэффективное управление запасами.

Следует отметить, что в связи со снижением активности предприятий и их прибыли необходим поиск новых концепций развития общественного питания, разработка и реализация действенных мероприятий, способствующих качественным структурным изменениям деятельности предприятий общественного питания.

Перспективы роста рынка общественного питания в Красноярском крае:

- 1) восстановление потребительской уверенности,
- 2) рост доходов домохозяйств,
- 3) нарастающий темп жизни населения, «навязывающий» культуру питания «вне дома».
- 4) общественное питание в регионах России планируется развиваться исключительно путем продажи франшиз.

В последние годы актуальным становится развитие концептуальных предприятий общественного питания, базирующихся на основе различных критериев от интересов (клубная система) до принципов и направлений питания (здоровое питание, диетическое и лечебное питание, зеленая столовая, вегетарианская кухня, национальная кухня).

Важнейшей из задач потребительского рынка, по-прежнему, является удовлетворение потребностей населения путем:

- дальнейшего создания в кафетериях, буфетах отделов по продаже здоровых, экологически чистых продуктов питания, в том числе вырабатываемых предприятиями области;
- внедрение обогащенных продуктов питания (хлеб, напитки, молочные продукты) в систему общественного питания (как общедоступной, так и ведомственной сети);

- стимулирование развития сети предприятий, опирающихся на индустриальные методы приготовления пищи, и доставляющие их по заказам потребителей;

- развитие предприятий быстрого обслуживания [65].

В 2016-2017 году в Красноярском крае происходит рост оборота общественного питания. Однако, 2018 год характеризуется замедлением темпов роста отрасли в Красноярском крае. Одним из факторов данной тенденции может являться неэффективное управление запасами предприятия, поскольку именно продукты и товары, включаемые в меню предприятий общепита, составляют основу деятельности этих предприятий.

1.3 Особенности управления запасами на предприятиях общественного питания

Как отмечено в предыдущих разделах, одной из основных проблем предприятий общественного питания является то, что на предприятиях общественного питания растут убытки, что, помимо всего прочего, может быть связано с неэффективным управлением запасами предприятия.

Запасы в общественном питании являются своеобразным буфером, сглаживающим колебания в поставках продуктов и в продажах блюд. Размер этого буфера с одной стороны определяется целями предприятий общественного питания по уровню сервиса, а с другой – его финансовыми возможностями.

Организация, предоставляющая услуги общественного питания, должна отличаться непрерывностью процесса торговли, ритмичным сбытом товаров собственного изготовления и сторонней продукции потребителям, так, чтобы предлагаемая продукция отвечала ассортиментным, количественным и качественным запросам потребителей. В этой связи в ООП создаются товарные запасы [29], которые представляют собой часть совокупной товарной массы, поступающей в сферу обращения. При этом необходимо учитывать

нежелательность накопления запасов, т.к. не находящиеся в обращении товары формируют затраты и убытки для владельца ООП. Соответственно, необходимо сокращать время пролеживания товарных запасов, ускоряя их продажи и монетизацию. При переходе из сферы обращения в сферу потребления товары перестают относиться к категории запасов [28].

Причинами, которые обуславливают необходимость формирования запасов, являются следующие:

- обеспечение непрерывности процессов обращения;
- регулирование сезонных колебаний производства и потребления;
- выравнивание колебаний спроса при территориальной удаленности производства и потребления;
- гармонизация колебаний спроса и производственного ритма;
- преобразование производственного ассортимента в торговый;
- образование страховых резервов и пр.

К основным функциям запасов относят:

- обеспечение воспроизводства предприятия сферы общественного питания, с протеканием процессов перманентного формирования и расходования запасов;
- удовлетворение платежеспособного спроса возможных потребителей, выступая в качестве формы товарного предложения;
- выравнивание соотношения между параметрами спроса и предложения [50].

Товарные запасы можно охарактеризовать как быстро реагирующий на колебания рынка индикатор его конъюнктуры. Одновременно, запасы являются основным участником процессов регулирования рынка, приводящим в равновесие спрос и предложение, посредством осуществления различных мероприятий и акций.

ООП необходимо поддерживать запас обязательного ассортимента товаров, отвечающих запросам и спросу со стороны потребителей.

Классификация запасов может быть разнообразной, основанной на

различных классификационных признаках.

Так, натурально-вещественный состав запасы predetermined их разделение на производственные запасы и запасы предметов потребления.

Согласно назначению, запасы, образующиеся в ООП, можно классифицировать на текущие запасы, сезонные запасы, страховые запасы, спекулятивные запасы.

Текущие (операционные) товарные запасы являются базовой, постоянно поддерживаемой на определенном уровне и при этом быстро оборачивающейся частью запасов. Их необходимость обусловлена требованиями непрерывности процессов торговли между периодами поставок следующих партий запасов. Операционные запасы следует тщательно планировать и вовремя пополнять. ООП должна обладать нужным уровнем запасов на определенное число дней, согласно графику производства и реализации продукции. при этом планирование потребности в запасах должно производиться так, чтобы не было их нехватки или пролеживания. Т.к. завышенный уровень и пролеживание запасов приводит к замедлению их оборачиваемости, росту издержек хранения и реализации продукции, а также к снижению качества, порче и потерям товаров. Нехватка запасов вызовет перебои в изготовлении продукции в период ожидания следующей поставки и приведет к ограничениям в объеме сбыта товаров [29].

Сезонные запасы формируются для выравнивания сезонных колебаний спроса. Страховые запасы формируются для того, чтобы защититься от неконтролируемого поведения покупателей (поскольку невозможно спрогнозировать количество ежедневных заказов) и задержек в поставке товаров (вследствие невыполнения обязательств поставщиками и транспортными компаниями).

Спекулятивные запасы создаются в случае, когда компания прогнозирует, что в ближайшее время цена на ресурсы возрастет, и надеется сэкономить на разнице цен [28].

Существует категория запасов, называемая резервными запасами,

создаваемая в организации для выравнивания возможных перебоев в транспортировке товаров, т.е. интервалов между их поставкой продуктов на производство и доставкой готовой продукции в места реализации. Несмотря на фактическое наличие данных простоев, реализацию продукцию следует осуществлять ритмично, за счет использования резервных запасов.

Необходимо поддерживать расчетный уровень запасов и предусматривать их своевременное возобновление для бесперебойной реализации продукции. Как было указано выше, недостаточные или избыточные запасы приносят для ООП нежелательные финансовые последствия. Соответственно, организации следует оптимизировать запасы по критерию минимума, т.к. затраты на хранение запасов растут пропорционально объему запасов [49].

Классифицировать запасы можно и по срокам образования, что является важным классификационным признаком для их последующего анализа и планирования. Соответственно выделяют категорию начальных (формирующихся на начало выделяемого периода), а также конечных запасов (на конец периода). Необходимо учитывать, что в непрерывном, многооперационном производстве запасы конечные запасы одной операции являются начальными запасами для следующей.

При классификации запасов по принципу их соответствия нормативу выделяю категорию товарных запасов, отвечающих нормативным значениям или соответствующих нормативному диапазону, а также не отвечающих нормативу, т.е. превышающих норматив или находящихся ниже его значения. Отклонения от нормативных значений запасов вызывают перебои в производстве продукции. Избыточные запасы, относительно нормативных, приводят к формированию сверхнормативных запасов, что, следовательно, ведет к затариванию и замораживанию финансовых средств.

Кроме того, запасы можно классифицировать как отвечающие спросу со стороны рынка и как не отвечающие уровню спроса потребителей [24].

Одна из особенностей запасов предприятий питания заключается в весьма ограниченном их размере. Это связано с тем, что сырье и продовольственные

товары имеют определенные сроки хранения. Кроме того, небольшие предприятия питания не имеют в достаточном количестве складских помещений, не всегда обеспечены специальным оборудованием для хранения сырья и продуктов.

Различают текущие и сезонные запасы. Текущие запасы – это запасы сырья и товаров, объем которых обеспечивает выполнение производственной программы и плана реализации покупных товаров. Запасы сезонного хранения могут быть созданы по картофелю, овощам и другой с/х продукции для обеспечения предприятий питания на длительный период.

По времени различают товарные запасы на начало и конец периода, а также средние запасы. Средний запас сырья и товаров – величина средних за период (месяц, квартал, год) товарных запасов, выраженных в денежных единицах.

Учет запасов сырья и товаров характеризует их объем на определенные даты. Для расчета средней величины запаса следует использовать данные о запасах на начало каждого месяца.

Для измерения запасов используют абсолютные и относительные величины. Абсолютные показатели запасов могут быть стоимостными и натуральными. Относительные показатели характеризуют размер запасов по сравнению с другими показателями, например, с однодневным товарооборотом или однодневным расходом сырья.

Планирование товарных запасов предполагает использование комплекса методов, направленных на определение оптимальной, нормативной величины запасов.

Основу планирования товарных запасов текущего назначения составляет их нормирование, в процессе которого устанавливается норматив запаса в днях и в сумме по товарным группам. Норма товарных запасов выступает одновременно и нормой товарооборачиваемости.

В современных условиях предприятия общественного питания самостоятельно нормируют и планируют запасы сырья и товаров. Норматив

товарного запаса необходим для осуществления экономической, финансовой и коммерческой деятельности, регулирования размера собственных оборотных средств, вложенных в запасы, определения планового размера кредита, оперативного контроля за товарными запасами, расчета затрат по хранению.

Принципы управления запасами можно сформулировать в виде простого алгоритма, состоящего из нескольких шагов:

- определения, чем может управлять компания;
- выявления релевантных затрат и их зависимости от управляемых параметров;
- поиска оптимального решения, при котором релевантные затраты для компании будут минимальными [33].

Многие руководители считают, что можно управлять остатком запасов на складе. Менеджмент компании может влиять на остаток запасов, управляя процессом закупок. Следовательно, можно определить основные параметры управления запасами: размер заказа на закупку товаров (сырья и материалов); время возобновления заказа (параметр, на основании которого принимается решение о размещении новых заказов). В некоторых случаях у компании есть возможность управлять только одним параметром (например, временем возобновления заказа). В других ситуациях компании доступно управление несколькими параметрами (к уже перечисленным выше можно добавить условия оплаты заказа).

Релевантными называют затраты, которые меняются в результате принятия решения.

В системе управления запасами обычно выделяют следующие группы релевантных затрат:

- затраты, связанные с хранением запасов (стоимость капитала, обездвиженного в запасах);
- затраты на содержание товара на складе);
- затраты, связанные с выполнением заказов (расходы на ведение учетной документации);

- транспортные расходы на доставку заказов;
- расходы, связанные с размещением заказов, и так далее;
- убытки, возникшие из-за дефицита запасов (расходы в виде потери части прибыли либо потери клиентов и части деловой репутации компании) [29].

При этом важно определить не только затраты, которые будут меняться, но и то, как они будут меняться. Это позволит смоделировать последствия принимаемого решения.

Наиболее распространены так называемые конкурирующие затраты, то есть затраты, меняющиеся в противоположных направлениях. К примеру, увеличение страхового запаса на складе ведет к росту затрат на хранение и снижению риска убытков из-за простоя [54].

Соответственно задача заключается в поиске оптимального решения, при котором общая сумма всех релевантных затрат минимальна. Одним из методов в этом случае является определение оптимальной вероятности убытков вследствие дефицита запасов (P), то есть вероятности, при которой сумма убытков от простоя и затрат на хранение страхового запаса минимальна (Формула 1.1):

$$P = C : (U \times N), \tag{1.1}$$

где C – затраты на хранение одной единицы запасов за рассматриваемый период;

U – убытки из-за дефицита одной единицы запаса;

N – количество заказов за рассматриваемый период.

Это позволит определить, как будут меняться затраты. Нужно отметить, что данный метод применим при большом количестве операций, когда работают законы статистики. Практика показывает, что предположение о нормальном распределении случайных величин (потребности в запасах, времени выполнения заказа) дает наилучшие результаты при моделировании

управления запасами.

Помимо математических методов, позволяющих рассчитать оптимальные параметры системы управления запасами, предприятиям не стоит забывать и о более простых, но не менее действенных способах управления запасами.

Здесь уместно напомнить правило Парето, согласно которому 20% усилий дают 80% прибыли. В данном случае это означает, что 20% наименований запасов влекут 80% затрат, связанных с оборотом запасов. Поэтому все запасы нужно проранжировать в зависимости от их влияния на релевантные затраты. Для этого можно использовать метод ABC, предполагающий группировку запасов на три группы (А, В, С). Для управления запасами группы А следует применять наиболее сложные методы, тщательно отслеживать обороты, статистику и повышать точность расчетов. Именно для запасов этой группы нужно точно рассчитать оптимальный размер заказов и точку перезаказа. Для группы В можно применять те же методы, но используя более простые расчеты. Запасы группы С можно отслеживать реже, создавая страховой запас в разумных пределах, чтобы они постоянно были на складе. Функции контроля над запасами данной категории можно делегировать менеджерам среднего звена [29].

С целью уменьшения периода «заморозки» денежных средств при их вложении в покупку сырья и ингредиентов необходимо иметь на складе минимально возможные запасы, размер которых не скажется негативно на работе производства. Необходимо помнить, что любой поставщик желает отгрузить как можно больше товара, что однозначно вызовет перетарку на складе и «замораживание» денежных средств. Поэтому, делая заказ на поставку необходимо учитывать потребности производства.

Для предприятий общепита оптимальное количество товара, хранящегося на складе – это трёхдневный запас (т.е. среднеедневное перемещение со склада в цеха в трёхкратном размере), за исключением скоропортящейся продукции (одно-двухдневный запас) [33].

Увеличение нормы складских запасов допускается в случае поступления информации о повышении цен у поставщиков. В этом случае размер закупок согласовывается с главным бухгалтером по поводу наличия денежных средств и заведующим складом по поводу достаточности площадей для складирования.

Кроме того, при управлении запасами следует учитывать затраты, связанные с рисками, к которым относят порчу, воровство, бой, то есть все те неприятности, которые могут произойти с запасами. Для предприятия общественного питания запасы это чаще всего продукты или алкоголь, поэтому и риски тут очень высокие. Все продукты имеют сроки годности. Если запас не использован в эти сроки, то его утилизируют. Пиво прокисает в кегах, зелень заветривается, мясные полуфабрикаты живут 1-2 дня, стекло бьется и так далее [50].

Использование норм естественной убыли можно применить для оценки рисков. И чем дольше хранится запас, тем больше будут такие потери от хранения. По классической формуле норма естественной убыли умножается на число дней хранения продукта. Вот эту сумму и нужно списывать на затраты и учитывать их при оценке необходимого количества товарного запаса предприятий общественного питания. Каждый товар имеет свои условия хранения. Риски при хранении заморозки или алкоголя в несколько раз ниже рисков хранения товаров категории «Fresh» (свежие).

Вместе с тем, предприятие общественного питания может понести потери, если в нужный момент запасов окажется недостаточно. Соответственно, такому предприятию необходимо рассмотреть все возможности оперативного дозаказа продуктов. Если срок их поставки короткий, то в случае сокращения запасов «ниже минимума» его всегда можно возобновить и ничего страшного с точки зрения сервиса не случится – блюдо не встанет в «стоп-лист». Поэтому при расчете нужно помнить о сроках и условиях поставки продуктов.

Потенциальный ущерб от отсутствия запаса посчитать сложно и часто на его сумму никто особо не смотрит. В этом случае можно по стоимости

хранения запасов под такие требования определить, во сколько владельцу предприятия общественного питания обходится его имидж.

Мониторингом запасов должен заниматься сотрудник, не работающий на кухне и вообще мало с ней связанный. Потому что задача кухни – следить за уровнем сервиса, снижать риски, увеличивая размер запасов.

Для увеличения размера запасов и снижения рисков можно применить современные информационные технологии, они позволят эффективно управлять товарно-производственными потоками, поддерживая объем запасов на оптимальном уровне, обеспечивая бесперебойность продаж, а также минимизируя затраты на хранение продуктов и не допуская их порчи.

Важнейшим аспектом увеличения прибыли предприятия общественного питания является управление запасами. Все продукты имеют ограниченный срок хранения, при этом большинство являются скоропортящимися, поэтому возможность рассчитывать оптимальный запас и допустимый диапазон отклонений для каждого продукта является необходимым условием эффективной работы. Каждое, даже небольшое предприятия общественного питания работает с рядом постоянных поставщиков, но очень часто бывают и разовые закупки. В таких условиях трудно отследить изменение закупочных цен, а также контролировать расчеты с поставщиками. В такой ситуации без современной системы управления ресурсами, которая предоставляет актуальную информацию в реальном времени, просто не обойтись.

Наиболее популярной сейчас является система *iiko*, которая позволяет устанавливать сроки хранения продуктов и ограничивать уровень их запасов по минимуму и максимуму, а также автоматически контролировать закупочные цены, вовремя сигнализируя о любых отклонениях. С помощью *iiko* можно удаленно контролировать работу предприятия общественного питания, а также производить сбор детальной (вплоть до отдельной накладной, чека или заказа) информации и использовать ее для формирования различных форм отчетности.

Iiko помогает поддерживать объем запасов на оптимальном уровне, обеспечивая бесперебойность продаж, минимизируя затраты на хранение

продуктов и не допуская их порчи – система вовремя подсказывает, сколько и чего нужно докупить, а также у каких продуктов и когда истекает срок годности. При этом за счет централизации процесса закупки продуктов удастся эффективно сотрудничать с поставщиками, обеспечивая оптимизацию закупочных цен.

Кроме того, информационная система iiko позволяет существенно снизить фактическую себестоимость блюд за счет сокращения потерь, связанных с порчей продуктов и злоупотреблениями.

Ведь, только хороший и стабильный оборот предприятия общественного питания способен дать хорошую прибыль. Для хорошего оборота жизненно важны хорошие продажи, ведь если в предприятие общественного питания не ходят клиенты, то все остальное для него бессмысленно. Но и хорошие продажи далеко не всегда являются гарантом финансового «здоровья» ресторана [29].

Таким образом, предприятия общественного питания являются одной из важнейших сфер потребительского рынка России. Деятельность предприятий общественного питания заключается в решении как экономических, так и социальных задач, направленных на удовлетворение потребности населения в организации внедомашнего питания и досуга. Данная сфера играет всевозрастающую роль в жизни современного общества и каждого человека.

Значение товарных запасов заключается в том, что они являются индикатором конъюнктуры рынка, четко реагирующим на любые изменения. Товарные запасы служат регулятором рынка, позволяя с помощью различных мероприятий, например, акций, приводить в соответствие спрос и предложение. Запасы сырья и товаров создаются на предприятиях питания в целях обеспечения их бесперебойной производственно-торговой деятельности.

Кроме того, особенности запасов ресторанного хозяйства состоят в том, что они связаны и с процессом производства, и с процессом обращения. Процесс производства на предприятиях питания обеспечивается в основном запасами сырья, а также переходящим незавершенным производством. Одна из

особенностей запасов предприятий питания заключается в весьма ограниченном их размере. Это связано с тем, что сырье и продовольственные товары имеют определенные сроки хранения. Кроме того, небольшие предприятия питания не имеют в достаточном количестве складских помещений, не всегда обеспечены специальным оборудованием для хранения сырья и продуктов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью работы была разработка мероприятий по совершенствованию управления запасами предприятия. В соответствии с этими были сформулированы основные задачи:

- проанализировать особенности рынка общественного питания в России;
- проанализировать особенности управления запасами на предприятиях общественного питания;
- оценить систему управления запасами в ООО «ДиССа»;
- выявить проблемы в системе управления запасами в ООО «ДиССа»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления запасами в ООО «ДиССа»;
- оценить эффективность разработанных мероприятий.

В ходе работы был выполнен анализ тенденций развития рынка общественного питания в России, а также особенности регионального рынка общественного питания Красноярского края.

Общественное питание в России еще далеко от насыщения, основой для его развития является, прежде всего, уровень доходов населения, который упал, в связи с финансово-экономической ситуацией последних лет. В то же время, емкость данного рынка еще достаточно велика. С ростом предприятий общественного питания различных форматов растет конкуренция.

В 2016-2017 году в Красноярском крае происходит рост оборота общественного питания. Однако, 2018 год характеризуется замедлением темпов роста отрасли в Красноярском крае. Одним из факторов данной тенденции может являться неэффективное управление запасами предприятия, поскольку именно продукты и товары, включаемые в меню предприятий общепита, составляют основу деятельности этих предприятий.

Дана оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО «ДиССа» и его существующей системы управления запасами.

Свою деятельность предприятие осуществляет через единственное кафе «Изумруд», размещенное в городе Дивногорск с высокой проходимостью. Кафе «Изумруд» создано в формате ресторана европейской, кавказкой и итальянской кухни в среднем ценовом сегменте. Помимо стационарного кафе предприятие предлагает дополнительный сервис в части доставки готовых блюд по городу до места заказа.

Стоимость запасов на конец 2017 года составила 478 тыс. руб., что больше данных 2016 года на 44 тыс. руб. Наибольший удельный вес относится на сырье и материалы и составляет 67,57% на конец 2017 года, что выше значения предыдущего года на 32,38%. Наименьшая доля относится на расходы будущих периодов и составляет 1,05%. По этой статье наблюдается снижение показателя на 1 тыс. руб. в год. На готовую продукцию и товары для перепродажи относится 18,2% в общей структуре затрат, что меньше данных 2016 года на 12,12%. Наблюдается оптимальная структура баланса, также рост рентабельности и деловой активности, снижение финансовой зависимости.

Таким образом, компания финансово-устойчива и независима. Но в тоже время наблюдается проблема в связи с увеличением темпов роста материальных затрат. Кроме того, наблюдается рост запасов, который может свидетельствовать о нерациональной политике системы управления запасами.

В итоге было выявлено, что на предприятии существуют некоторые проблемы с ростом товарных запасов.

В качестве мероприятия, направленного на повышение эффективности управления товарными запасами и устранения выявленных недостатков предложена закупка и установка автоматизированной системы управления товарными запасами, увеличение объема продаж за счет привлечения дополнительных посетителей посредством рекламы. При внедрении данных мероприятий финансовый результат составит 1293 тыс. руб. к 2020 году (рост на 820 тыс. руб.) Рентабельность продаж составит к 2020 году 10,88%.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Васюкова, А. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания : учебн. пособие / А. Васюкова, Т.Р. Любецкая. – Москва : Дашков и К, 2017. – 416 с.
2. Гайворонский, К.Я. Технологическое оборудование предприятий общественного питания и торговли : практикум / К.Я. Гайворонский. – Москва : ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 104 с.
3. Губин, В.Е. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебник / В.Е. Губин, О.В. Губина. –Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
4. Давыдкина, И.Б. Проектирование и организация торгового пространства предприятий розничной торговли и общественного питания : учебное пособие / И.Б. Давыдкина. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 266 с.
5. Лалаян, Е. Управление рестораном : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Социально-культурный сервис и туризм», «Экономика и управление на предприятии (в сфере сервиса)», «Менеджмент в сфере услуг», «Управление персоналом» / Р.К. Милл, Е. Лалаян. –Изд. 3-е. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 535 с.
6. Лукасевич, И.Я. Анализ и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В.К. Проскурин; Под ред. И.Я.Лукасевича; Финансовый универ. при Правительстве РФ. – Москва : Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 112 с.
7. Магомедов, Ш.Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами : учебник для бакалавров/Ш.Ш.Магомедов. – Москва : Дашков и К, 2016. – 176 с.
8. Мрыхина, Е.Б. Организация производства на предприятиях общественного питания: учебное пособие / Е.Б. Мрыхина. – Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 176 с.
9. Петров, А.М. Общественное питание: учет и калькулирование

себестоимости : учебное пособие/А.М. Петров. –Изд. 3-е. – Москва : КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 270 с.

10. Поздняков, В.Я. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий : учебник / Под ред. В.Я. Позднякова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 617 с.

11. Румянцева, З.П. Управление организацией : учебник / А.Г. Поршнева, Г.Л. Азоев, В.П. Баранчеев; Под ред. А.Г. Поршнева. –Изд. 4-е, перераб. и доп. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 736 с.

12. Стерлигова, А.Н. Управление запасами в цепях поставок : учебник/ А.Н. Стерлигова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 430 с.

13. Фридман, А.М. Экономика предприятия общественного питания : учебник / А.М. Фридман. – Москва : Дашков и К, 2017. – 464 с.

14. Чернов, В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / В.А. Чернов; Под ред. М.И. Баканов. –Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 639 с.

15. Алексеева, Д.А. Состояние и тенденции развития общественного питания в России / Д.А. Алексеева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 6. – С. 151-155.

16. Анурова, Г.Т. Особенности диверсификации на рынке общественного питания / Г.Т. Анурова // Социальное и экономическое развитие АТР: опыт, проблемы, перспективы. – 2013. – № 1. – С. 3-13.

17. Башелеишвили, Г.М. Российский рынок общественного питания / Г.М. Башелеишвили, М.А. Казарян, М.О. Чарыева // Гуманитарно-социальный институт. – 2017. – №3. – С.13-15.

18. Бондарева, Н.Г. Мероприятия по управлению и оптимизации запасов предприятия в системе финансового менеджмента / Н.Г. Бондарева // Исследование различных направлений современной науки : материалы XXI Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. – 2017. – С. 176-178.

19. Боровских, Н.В. Методы и инструменты неценовой конкуренции на рынке общественного питания / Н.В. Боровских // Омский научный вестник. Серия: Общество. История. Современность. – 2018. – № 1. – С. 96-100.
20. Волочай, П.Ю. Определение факторов, сдерживающих развитие предпринимательских структур на российском рынке общественного питания / П.Ю. Волочай // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2013. – № 6 (65). – С. 121-124.
21. Габдулахатова, А.Н. Повышение эффективности функционирования предприятия на основе инвестиций в оптимизацию бизнес-процессов по управлению складскими запасами / А.Н. Габдулахатова, К.М. Ибрагимова, Л.Р. Магазова // Наука Красноярья. – 2017. – Т. 6. № 2. – С. 102-113.
22. Гончарук, Н.В. Автоматизация системы управления в сфере учета и управления запасами в программе 1с:предприятие 8.3 / Н.В. Гончарук, В.Ю. Панченко // Молодой ученый. – 2018. – № 7 (193). – С. 6-8.
23. Губаненко, Г.А. Рынок услуг предприятий общественного питания красноярска: оценка структуры / Г.А. Губаненко // Проблемы развития рынка товаров и услуг: перспективы и возможности субъектов РФ : сборник материалов III Всероссийской с международным участием научно-практической конференции. – 2017. – С. 187-191.
24. Долматова, И.А. Актуальность организации «бережливого производства» на предприятиях общественного питания / И.А. Долматова, Д.Э. Миллер, М.Д. Лаптева, А.А. Быстрова // Молодой ученый. – 2015. – № 23. – С. 137–139.
25. Долматова, И.А. Органолептические и физико-химические показатели качества блюд из мяса индейки, приготовленных в пароконвектомате / И.А. Долматова, А.А. Быстрова, Н.А. Вавилова // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 252–255.
26. Долматова, И.А. Рестораны на фуд-корта / И.А. Долматова, А.А. Быстрова, Н.А. Вавилова // Технология производства пищевых продуктов

питания и экспертиза товаров : мат. Междунар. науч.-прак. конф. – Курск: Юго-Западный гос. ун-т, 2015. – С.60–63.

27. Долматова, И.А. Инструмент контроля затрат предприятия питания / И.А. Долматова, Т.И. Курочкина, А.А. Быстрова // Фудкост Современные технологии продуктов питания : мат. междунар. науч.-прак. конф. – Курск: Юго-Зап. Гос. ун-т, 2014. – С. 72–74.

28. Захарова, И.И. Эффективность предприятий общественного питания в условиях развития экономики страны / И.И. Захарова, И.В. Шавандина, М.З. Дубиновский // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 12-9. – С. 1962-1967.

29. Ильхасан, И.А. Состояние и тенденции развития общественного питания в современной экономике России / И.А. Ильхасан // Научные исследования: векторы развития : материалы Междунар. науч.–практ. конф. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. – С. 181-182.

30. Исаенко, А.В. Общественное питание как индикатор уровня жизни населения / А.В. Исаенко, Р.А. Тедеева, Э.И. Зиннатова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – №5 (66). – С. 28-40.

31. Кириян, Н.В. Основные методологические подходы к управлению запасами / Н.В. Кириян // Системная инженерия. – 2016. – № 1-2 (3-4). – С. 90-94.

32. Котлюба, И.С. Рынок общественного питания в России: структура, особенности и способы регулирования / И.С. Котлюба, Ю.Н. Локтионова // Научно-технический прогресс как фактор развития современного общества : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 132-135.

33. Курочкина, Т.И. Предприятия общественного питания города Магнитогорска в условиях эмбарго / Т.И. Курочкина, Т.Н. Зайцева // Качество продукции, технологий и образования : мат. X Междунар. науч.-прак. конф. – Магнитогорск: Изд-во гос.техн.ун-та им. Г. И. Носова, 2015. – С. 88-90.

34. Лубягина, Ю.В. Обзор розничной торговли в России и Красноярском крае / Ю.В. Лубягина // Молодой ученый. – 2017. – №3. – С. 358-361.

35. Лысова, М.Ю. Позиционирование предприятия на рынке услуг общественного питания: результаты исследования и рекомендации по формулировке стратегии / М.Ю. Лысова, И.А. Волкова // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2017. – Т. 2. № 48. – С. 117-122.

36. Москвина, А.С. Конкурентоспособность предприятия на рынке общественного питания / А.С. Москвина // Современные проблемы теории и практики сервисной деятельности : сборник трудов по материалам молодежной конференции. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. – 2017. – С.136-138.

37. Осипов, В.И. Анализ состояния и перспектив развития франчайзинга на российском рынке общественного питания / В.И. Осипов, А.С. Балян // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2013. – № 7 (105). – С. 69-72.

38. Поклонова, Е.В. Рынок общественного питания: категории, факторы, оценка вариации и группы проблем / Е.В. Поклонова, Я.И. Дук // Достижения вузовской науки : сборник материалов XXIX Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 176-182.

39. Рыжова, Е.С. Значимость процесса управления запасами в общем механизме управления предприятием / Е.С. Рыжова // Инновационное развитие организаций в условиях импортозамещения : всероссийский конкурс молодежных проектов : сборник материалов. – 2016. – С. 59-62.

40. Спиридонова, А.В. Оценка интенсивности конкуренции на рынке общественного питания сибирского федерального округа / А.В. Спиридонова // Инновационные тенденции развития российской науки : материалы X Международной научно-практической конференции молодых ученых, посвященной Году экологии и 65-летию Красноярского ГАУ. – 2017. – С. 270-

272.

41. Трегулова, И.П. Культура народов Причерноморья / И.П. Трегулова. – 2012. – №232. – С. 78–82.

42. Торговля в России. 2017: Стат. сб./ Росстат. – Москва, 2017. – 233 с.

43. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ (в ред. федеральных законов от 03.07.2016 №273-ФЗ)// Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

44. Об организации розничных рынков на территории Красноярского края [Электронный ресурс] : закон Красноярского края от 25.05.2007 № 1-32. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

45. Об отдельных вопросах государственного регулирования торговой деятельности на территории Красноярского края [Электронный ресурс] :закон Красноярского края от 30.06.2011 № 12-6090. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

46. ГОСТ Р 50647-2010 Услуги общественного питания. Термины и определения [Электронный ресурс] : утв. Постановлением Госстандарта РФ от 05.04.1995 № 200. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

47. ГОСТ Р 50764-95 Услуги общественного питания. Общие требования [Электронный ресурс] : утв. Постановлением Госстандарта РФ от 05.04.1995 № 200. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

48. ГОСТ Р 50763-95 Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению. Общие технические условия [Электронный ресурс] : утв. Постановлением Госстандарта РФ от 05.04.1995 № 199 (ред. от 15.05.1996). // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

49. Алексеева, Д.А. Состояние и тенденции развития общественного питания в России [Электронный ресурс] / Д.А. Алексеева // Концепт. – 2016. – Т. 6. – С. 151-155. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/56066.htm>.
50. Барышникова, Н. И. Применение системного подхода в общественном питании как элемента «бережливого производства» [Электронный ресурс] / Н.И. Барышникова, Т.Н. Зайцева, Е.Е. Ходакова, Н.А. Вавилова, В.В. Бакланова // Молодой ученый. – 2017. – №3. – С. 59-62. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/137/38519/>.
51. Ежегодный доклад Торгово-Промышленной Палаты Российской Федерации «Потребительский рынок России: итоги 2015 года, перспективы на 2016 год» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.potrebitel-russia.ru/uploads/files/Doklad%20TPP%202015_2016.pdf.
52. Ежегодный доклад. «Потребительский рынок России: итоги 2016 года, перспективы на 2017 год» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://egais.center-inform.ru/upload/docs/Doclad.pdf>.
53. Ежегодный доклад. «Потребительский рынок России: итоги 2016 года, перспективы на 2017 год» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://profibeer.ru/upload/information_system_33/2/6/1/item_26102/information_items_property_39549.pdf.
54. Инвестиции в Москву: Факторы инвестиционного климата [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://investmoscow.ru>.
55. Итоги социально-экономического развития Красноярского края за январь-июнь 2017 года и оценка предполагаемых итогов на 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://econ.krskstate.ru/dat/bin/art_attach/9308_itogi_sqr_kray_i_polugodie_i_ocenka_2017_goda.docx.
56. Общественное питание в магазинах / РБК Магазин исследований [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/322/>.
57. Общественное питание в современных переходных условиях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pitportal.ru/director/10893>.

58. Подсчитана выручка красноярских заведений общепита [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dk.ru/news/podschitana-vyruchka-krasnoyarskih-zavedeniy-obschepita-236918686>.

59. Прогноз социально-экономического развития города Красноярска на 2017-2019 годы (краткий вариант) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.admkrsk.ru/citytoday/economics/Documents/Прогноз%20социально-экономического%20развития%20города%20Красноярска%20на%20долгосрочный%20период%202017-2023%20г.%20%28проект%29.docx>.

60. РБК ежедневная деловая газета. Исследование РБК «Российский сетевой рынок общественного питания в 2015 году» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rbcdaily.ru.

61. Рейтинг ресторанов в Красноярске [Электронный ресурс]// Деловой квартал. – Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/wiki/rejting-restoranol>.

62. Современное состояние и основные перспективы развития ресторанного бизнеса в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://en.coolreferat.com/>.

63. Социально-экономические положения Красноярского края в январе-марте 2018 года [Электронный ресурс]// Данные Росстат. – Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm#09-1>.

64. Что ожидает российский общепит в 2017: тенденции и мнения специалистов [Электронный ресурс]// Новости бизнеса «Альтера Инвест». – Режим доступа: <https://alterainvest.ru/news/article-749161/>.

65. Деловой портал г. Красноярска «Деловой квартал»: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krasnoyarsk.dk.ru/>.

66. Информационно-аналитическое агентство «InfoLine»: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://infoline.spb.ru/>.

67. Красноярский край официальный портал Красстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>.

68. Министерство экономического развития и инвестиционной политики Красноярского края: официальный сайт [Электронный ресурс]. –

Режим доступа: <http://www.econ.krskstate.ru/>.

69. Немецкая исследовательская компания GfK: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gfk.com/>.

70. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.