

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет
Институт «Высшая школа менеджмента»

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕТИ РЕСТОРАНОВ X

Выпускная квалификационная работа студентки 4 курса направление 38.03.02 –
Менеджмент, шифр образовательной программы СВ.5070.2015

Филипенко Екатерины Васильевны

(подпись)

Научный руководитель:
ассистент кафедры
операционного менеджмента
Левченко Анна
Владимировна

(подпись)

Санкт-Петербург
2020

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ВЫПОЛНЕНИИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Я, **Филипенко Екатерина Васильевна**, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Логистика), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему **«Совершенствование процесса закупочной деятельности сети ресторанов Х»**, представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

_____ (Подпись студента)

_____ (Дата)

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1. Описание объекта исследования и выявление управленческой проблемы	7
1.1 Общие сведения о компании X	7
1.2 Принципы осуществления закупочной деятельности	8
1.3 Описание текущего процесса закупок.....	13
1.4 Проблемы и направления совершенствования закупочного процесса	19
Выводы	22
Глава 2. Методы и инструменты решения выявленных проблем	25
2.1 Формы конкурентных закупок	25
2.2 Этапы закупочного процесса.....	30
2.3 Методы отбора поставщиков	36
Выводы	40
Глава 3. Совершенствование процесса закупочной деятельности в сети ресторанов X.....	41
3.1 Работа с матрицей заявок на закупку	41
3.2 Выбор поставщика и аналитика товаров группы А	44
3.3 Этап получения товара.....	47
3.4 Формализация усовершенствованного процесса закупок.....	49
Выводы	52
Заключение.....	54
Список литературы.....	57
Приложения	62
ПРИЛОЖЕНИЕ А	62
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	63
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	64
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	65
ПРИЛОЖЕНИЕ Д.....	67

Введение

Актуальность работы

Данная работа представлена в формате консультационного проекта для ресторанной группы X. Данная компания представляет собой сеть ресторанов в Москве и Санкт-Петербурге, работает в сегменте итальянской, европейской, грузинской кухни и насчитывает порядка двух десятков ресторанов в различных концепциях бизнеса. Компания имеет более чем десятилетний опыт в ресторанном менеджменте, ставя в приоритет развитие вкусовых характеристик блюд. Компания имеет большое число поставщиков и закупает свою продукцию не только в различных регионах России, но и за рубежом. Для поддержания высочайшего качества кухни и превосходного вкуса блюд для конечного потребителя, важно построить эффективную систему закупок с учетом всех неопределенностей рынка, иметь возможность оперативно выбирать наилучших поставщиков, сохраняя доступные цены для своих гостей. Следуя тенденциям отрасли и собственным принципам ведения бизнеса, рестораны компании регулярно вводят в меню новинки, используют сезонные и праздничные предложения, проводят кулинарные и гастрономические мероприятия, что также влияет на структуру закупок. В компании организована централизованная система закупок: каждый ресторан самостоятельно определяет объемы и оформляет заказ, однако единый отдел закупок занимается поиском новых продуктов, отбором поставщиков, заключением договоров и урегулированием внештатных ситуаций. Таким образом, компании важно обеспечить систематизированный закупочный процесс с учетом неопределенности рынка и его специфики, оперативно выбирать наилучших поставщиков, имея возможность в случае кризисной ситуации, что особенно актуально в период связанного с пандемией 2020 года кризиса, сохранить эффективность и рамки процесса закупки, освободив время на отработку внештатных ситуаций в том числе в условиях удаленной работы.

Проблематика работы заключается в совершенствовании процесса закупок товаров группы А рассматриваемой ресторанной группы X, при этом на данный момент процесс закупочной деятельности в компании не формализован и имеется потребность в его описании и регламентации. Отсутствие формализованных, регламентированных процессов является повсеместным аспектом ресторанного рынка нашей страны на данный момент, поскольку отрасль требует большой гибкости и адаптивности, существует в условиях нестабильности как со стороны спроса, так и со стороны предложения, и основывается за счет этого преимущественно на многолетнем опыте менеджеров по закупкам. Описываемая компания уделяет большое внимание совершенствованию закупочного процесса, однако на

данный момент изменения происходят непосредственно в процессе работы и также слабо формализованы.

Решение данной проблемы может создать прочную основу для развития устойчивости закупочного процесса компании, повысить конкурентность закупок продуктов товарной группы А, занимающих большую долю как в финансовом, так и в материальном выражении в товарообороте компании, позволить в дальнейшем достичь большей финансовой эффективности закупок. Таким образом, данная работа посвящена разработке рекомендаций по совершенствованию отдельных этапов закупочного процесса, в частности этапа выбора поставщиков товарной группы А.

Целью работы является разработка рекомендаций, направленных на совершенствование процесса отбора поставщиков товарной группы А сети ресторанов Х. Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

1. Описать действующий процесс закупочной деятельности;
2. Выявить недостатки и риски на различных этапах действующего процесса;
3. Выявить пути совершенствования процесса отбора поставщиков товарной группы А;
4. Разработать рекомендации по реализации предложенных мер по совершенствованию процесса закупочной деятельности.

Предполагаемые результаты работы:

- Описан действующий процесс закупочной деятельности сети ресторанов Х,
- Выявлены ключевые риски и недостатки действующего процесса;
- Предложены пути совершенствования процесса отбора поставщиков товарной группы А;
- Разработаны рекомендации по реализации предложенных изменений в целях совершенствования процесса закупок.

Объектом работы является сеть ресторанов Х, **предметом** — процесс закупочной деятельности компании. В качестве инструментов используются ABC-анализ, методы описания бизнес-процессов, методы оценки экономической целесообразности предлагаемых решений.

В качестве основных источников информации использованы внутренние документы, отчеты и аналитические инструменты компании, отраслевые информационные порталы и отраслевые периодические издания, интервью с представителями компании, научные труды отечественных и зарубежных специалистов в области логистики и управления цепями поставок.

Структура работы предполагает введение, основную часть, заключение, список использованной литературы и приложения. Основная часть состоит из трех глав. Первая глава включает анализ внутренней среды компании, необходимый для реализации целей работы, описание текущего закупочного процесса «как есть», анализ его проблемных мест. Во второй главе содержится теоретическая информация об основных методах проведения закупочных процедур и путях их совершенствования. Заключительная глава представляет собой анализ проблемных мест закупочного процесса организации и рекомендации по их совершенствованию на этапах поиска и выбора поставщика, получения товара и аналитики. Каждую главу завершают выводы. Основным результатом представленной работы стали конкретные рекомендации по совершенствованию процесса закупочной деятельности ресторанной группы X, в частности процедуры отбора поставщиков товарной группы А, и формализованное описание данного процесса.

Глава 1. Описание объекта исследования и выявление управленческой проблемы

1.1 Общие сведения о компании X

Компания X представляет собой ресторанный группу, включающую по состоянию на весну 2020 года 20 заведений, из которых 18 расположены в Санкт-Петербурге, два — в Москве. Рестораны компании относятся к среднему ценовому сегменту, средний чек на человека без напитков в среднем по группе составляет порядка 1300 рублей. Компания развивает заведения итальянского, грузинского, европейского, бельгийского, азиатского направлений.

Компания основана в Санкт-Петербурге в 2010 году с концепцией итальянских ресторанов, направленных на развитие гастрономической культуры и с особым вниманием ко вкусу блюд и отдельных ингредиентов, вкусовому опыту своего клиента в целом. Все рестораны группы объединяет единая food-философия, ценность вкуса для жизни и вкуса самой жизни в совокупности с отличным сервисом, стабильно высоким качеством, стремлением развивать гастрономические направления в их аутентичном понимании, знакомить клиентов с гастрономической культурой через меню ресторанов, сезонные предложения и разнообразные гастрономические мероприятия и мастер-классы. В настоящее время ресторанный группа включает также направление ресторанного менеджмента и консалтинга.

С опорой на экспертность в ресторанном менеджменте и десятилетний опыт в данной сфере, компания расширяет деятельность путем диверсификации в различные ресторанные концепции. Компания следит за новейшими трендами в сфере общественного питания и пищевых привычек людей, и старается охватить новыми концепциями большую аудиторию, не изменяя своим стандартам и ценностям: вкусу, качеству, сервису. Так, по-прежнему отмечается рост спроса на правильное питание и уход от традиционного fast-food, на рынке есть запрос на быструю еду ресторанного качества, не бьющую по карману, такой промежуточный этап между классическим fine-dining рестораном и заведением формата fast-food называется fast-casual — своего рода повседневный ресторан. Компания открыла 3 такие точки в 2019 году и планирует искать новые концепции. Умение придумывать и реализовывать новые концепции сыграло компании на руку в условиях вызванного эпидемией коронавируса кризиса: группа одной из первых начала продавать бакалею и полуфабрикаты, готовую продукцию через собственный сайт и вышла на новые

каналы сбыта, в том числе розничные сети. Направление доставки работало задолго до кризиса, а за апрель выросло до 28% в общей доле.

Компания ставит перед собой цели дальнейшего расширения формата fast-casual, расширение деятельности на рынке Санкт-Петербурга, как за счет новых, так и за счет классических форматов. Также важной целью в развитии компании на ближайший год является дальнейшее масштабирование имеющихся концепций на московском рынке и увеличение доли рынка. Ключевыми задачами является поиск подходящих по всем параметрам помещений и локаций, инвестирования и переложение на данные ресурсы опыта компании в открытии новых точек и ресторанном менеджменте.

По состоянию на первый квартал 2020 года доля затрат на закупочную деятельность в общей структуре издержек группы X составляет 30%, что соответствует среднерыночным показателям, однако, одной из целей отдела закупок является минимизация данного значения. При этом на закупку товаров группы А приходится около 20% затрат. По итогам 2019 года рост компании составил 7% в отношении к прошлому периоду, а ежегодный оборот — 2 миллиарда рублей.

1.2 Принципы осуществления закупочной деятельности

Компания представляет собой достаточно крупную сеть из 20 ресторанов в Санкт-Петербурге и Москве, являющихся самостоятельными операционными единицами, которые обслуживаются единым централизованным административным центром, расположенным в Санкт-Петербурге: отделами финансов, HR, информационно-технологического, коммерческого. Таким образом, административный центр работает по принципу функциональной организационной структуры. Отдел закупок в свою очередь является одним из подразделений коммерческого отдела, куда также входит отдел маркетинга и рекламы, отдел продаж. Таким образом, административное подразделение данной группы ресторанов является своего рода менеджментом сети.

Отдел закупок состоит из трех сотрудников: директора отдела закупок и двух менеджеров по закупкам. Отдел подчиняется коммерческому директору группы. При этом рестораны самостоятельно определяют потребность в объеме закупок и самостоятельно осуществляют заказ у выбранных отделом поставщиков. Отдел закупок занимается отбором и поиском поставщиков новой продукции, заключением договоров, решением спорных ситуаций с поставщиками, контролем за финансовой эффективностью закупочной деятельности и стремится к ее постоянному повышению, участвует в формировании меню совместно с отделом маркетинга в целях его эффективности с точки зрения закупок.

На данный момент эффективность закупочного процесса в организации измеряется такими показателями как:

- Число наименований продукции в стоп-листах ресторанов: показатель должен стремиться к нулю, чем больше продуктов находится в данном перечне, тем больше вероятность потери части прибыли или клиентов (например, при попадании в стоп-лист сыра пармезан, рестораны не могут продать порядка 5 видов пасты, а также не могут продать сыр как добавку к блюду);
- Количество обработанных отделом заявок на поиск новой продукции у любых поставщиков, как действующих, уже знакомых компании, так и новых;
- Количество заключенных новых договоров поставки с учетом экономического эффекта (то есть цены на новые поставки ниже, чем на аналогичные по другим договорам);
- Сырьевая себестоимость блюда — также задача отдела добиться положительного экономического эффекта, стремясь снизить сырьевую себестоимость позиции меню по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

На данный момент оценка числа наименований в стоп-листах за прошлые периоды не фиксируется отделом закупок, данный показатель меняется ото дня к дню и не имеет закономерностей, он зависит в основном от задержек поставщиков или отсутствия у них товара надлежащего качества, что своевременно обрабатывается менеджерами по закупкам. Число обработанных заявок на поиск новой продукции фиксируется в матрице заявок на поиск новой продукции и за первый квартал 2020 года составило 58 позиций, однако, данный показатель не учитывает глубину обработки заявки: не всегда соблюдается принцип поддержания конкурентности закупок, часто обрабатываются менее 3 поставщиков, порой обрабатываются только действующие, без поиска новых компаний. За четвертый квартал 2019 года обработано порядка 118 заявок. Более ранние данные отсутствуют, также стоит отметить, что в силу отсутствия регламента работы с данной матрицей, не все заявки оформлены полноценно, не по всем дана информация как от ресторана, так и от отдела закупок, поэтому по ряду не заполненных до конца строчек нет возможности сказать, точно ли заявка была обработана. Количество заключенных новых договоров поставки подсчитывается вручную, не фиксируется в ретроспективе, проверяется выборочно. Показатель экономической эффективности сырьевой себестоимости блюда является одним из наиболее важных и отслеживаемых, проверяется

при каждой процедуре мониторинга и торгов по группе А, с продуктами других категорий — реже. По итогам первого квартала 2020 года компания успешно достигла положительного эффекта по закупкам в совокупности в сравнении с аналогичным периодом прошлого года.

Процесс закупок в компании не регламентирован официальными внутренними документами, поэтому процесс в первую очередь подчиняется требованиям законодательства: ХАССП, ЕГАИС, Меркурий. ХАССП (НАССР — Hazard Analysis and Critical Control Points) представляет собой систему менеджмента безопасности пищевой продукции начального уровня, включающую определенную документацию, анализ рисков на всех этапах пищевого производства, систему мониторинга и контроля и многое другое¹. Система выстраивает определенную производственную структуру, состоящую из документации, производственных процессов, ресурсов. ХАССП в отношении закупок в рассматриваемой компании подразумевает схему работы с поставщиками, которая включает сбор информации о ценах поставщиков, выбор подходящего предложения и запрос образцов, обязательную проработку образцов продукции поварами группы, определенные юридические отношения с поставщиком, оформление документации, тестовый режим новых поставщиков овощей и фруктов.

Закупки молочных продуктов, продуктов животного происхождения, морепродуктов, рыбы и ракообразных, яиц, мяса птицы, мясной продукции, готовых мясных продуктов, меда, масел и других категорий регламентируются российским законодательством посредством обязательной сертификации товара в автоматизированной информационной системе «Меркурий», целью которой является минимизация рисков приобретения и распространения некачественной продукции, а также дальнейших последствий для здоровья потребителей². Таким образом, все поставщики товаров данных категорий обязаны быть зарегистрированы в системе и предоставить сертификационные документы на свою продукцию. В задачи отдела закупок входит проверка соответствию данным требованиям внутри системы «Меркурий», обработка документации³.

Закупки алкогольной продукции регламентированы единой государственной автоматизированной информационной системой учета объема производства и оборота

¹ НАССР International [Электронный ресурс] // About Us. — Режим доступа: <https://haccp-international.com/about-us/> (дата обращения: 10.04.2020).

² Об утверждении Перечня подконтрольных товаров, подлежащих сопровождению ветеринарными сопроводительными документами : приказ Минсельхоза России от 18.12.2015 N 648 : зарегистрировано в Минюсте России 17.02.2016 N 41118 : в редакции от 27.06.2018 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://ppt.ru/docs/prikaz/minselkhoz/n-648-100804> (дата обращения: 15.04.2020).

³ Россельхознадзор Федеральная служба по ветеринарному и фитосанитарному надзору [Электронный ресурс] // Меркурий. — Режим доступа: <https://mercury.vetrif.ru/> (дата обращения: 15.04.2020).

этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции (ЕГАИС)⁴. Процедура работы отдела закупок в данном случае аналогична процедуре работы по программе «Меркурий», но в отношении закупок алкогольной продукции для бара.

Таким образом, в компании отсутствует четкий внутренний регламент осуществления закупочной деятельности, по большей части закупки осуществляются в рамках системы ХАССП, однако, точные этапы процесса нигде не зафиксированы. Операции, осуществляемые менеджерами отдела закупок, частично проводятся в таких системах как DocsinBox и Iiko.

Система электронного документооборота DocsinBox представляет собой прямой канал связи между рестораном и поставщиком для обмена отгрузочными документами, в частности, товарными накладными⁵. Система фиксирует все поступления по накладным в ресторан, информацию о каждом заведении и документы из них централизованно получает офис, в частности отделы закупок и финансов. Система ЭДО позволяет сократить срок обработки накладной с 5 минут до 13 секунд⁶ и уменьшает объем обработки бумажных документов. Также система синхронизирована с программами «Меркурий» и ЕГАИС и автоматически проверяет и гасит сертификационные справки на продукцию животного происхождения и алкогольную продукцию. Система также привязана к системе учета поступлений ресторанов, находящейся на платформе Iiko.

Программа Iiko предоставляет широкий спектр решений по автоматизации операционных процессов в ресторанном бизнесе различных форматов. В рассматриваемой компании применяется достаточно широкий спектр предложений данной компании, в том числе и система контроля продаж и закупок⁷. Отделом закупок активно используется возможность выгрузки отчетов по продажам и закупкам товарных позиций по всей сети ресторанов и по каждому в отдельности, что позволяет регулировать сырьевую себестоимость, фудкост, стремясь к повышению ее эффективности. На основе отчетов за текущий, прошлый и аналогичный период прошлого года менеджерами по закупкам строится основной инструмент управления закупками в данной компании — ABC-анализ.

В рамках рассматриваемой ресторанной группы проводится условный анализ «ABC-ABC», фрагмент которого представлен в Приложении А, позволяющий классифицировать

⁴ АО «ЦентрИнформ» [Электронный ресурс] // О системе ЕГАИС. — Режим доступа: <https://egais.center-inform.ru/egais/> (дата обращения: 15.04.2020).

⁵ ООО "Доксинбокс" [Электронный ресурс] // Компания DocsInBox. — Режим доступа: <https://docsinbox.ru/about/> (дата обращения: 18.04.2020).

⁶ ООО "Доксинбокс" [Электронный ресурс] // DocsInBox. — Режим доступа: <https://docsinbox.ru/about/> (дата обращения: 18.04.2020).

⁷ Компания Айко [Электронный ресурс] // Идеальные закупки с iiko. — Режим доступа: <https://iiko.ru/about/news/6-1-zakupki.html> (дата обращения: 18.04.2020).

закупаемые позиции и выделить наиболее значимые с точки зрения их доли в денежном выражении (от суммы закупок) и доли в физическом выражении (от объема закупок в физических единицах измерения). Расчеты производятся путем выгрузки отчетов из программы Iiko в Excel, где с помощью макросов и вручную проводится «двухфакторный» ABC-анализ как по всей группе, так и по конкретным направлениям бизнеса (итальянские или грузинские рестораны), так и по каждому ресторану, в частности. Анализ позволяет выделить позиции, требующие наибольшего внимания в виду его большой доли в закупках как в материальном, так и в физическом выражении. В отношении таких позиций компания стремится к постоянному положительному экономическому эффекту в сравнении с аналогичным периодом прошлого года и, желательно, в сравнении с прошедшим периодом, путем поиска наиболее выгодных предложений от новых и действующих поставщиков, путем ведения переговоров с постоянными поставщиками и так далее. Так как анализ по сути является двухфакторным, выделяются группы AA, AB, AC, BA, BB, BC, CA, CB, CC, где первая буква обозначает группу относительно суммы, а вторая — относительно объема закупок.

В группу А попадают наиболее часто закупаемые в силу тематики кухни продукты и продукты, являющиеся одновременно и весьма дорогостоящими в силу многих причин, в том числе политических и экономических, как, например, твердые и рассольные итальянские сыры, которые в целях сохранения положительного экономического эффекта периодически заменяются аналогами, представленными на российском рынке. Сюда же входит красная рыба/лосось, которая имеет свои трудности в плане закупок: форель и семга имеют свои сезонные особенности вылова, отличные друг от друга, имеют место профилактические мероприятия на добывающих предприятиях, существуют трудности ввоза фарерского лосося, тогда приобретается мурманский аналог. Охлажденная рыба высокого качества имеет много нюансов при транспортировке, спрос на нее велик по всему миру, что обуславливает и ее большую долю относительно суммы закупок.

В данную категорию также попадают многие овощи, в частности томаты (AA) и авокадо (AB), которые представляют, пожалуй, наибольшие трудности при закупках. Томаты весьма сложны в транспортировке: хорошие плоды достаточно нежные и легко теряют товарный вид, быстро переспевают и портятся, дешевые томаты в 90% случаев буквально «пластиковые» и не годятся для подачи в блюдах конечному потребителю. Авокадо является весьма экзотическим плодом, преодолевающим огромные расстояния до потребителя, собирается неспелым, но при этом легко перезревает в дороге или при хранении, хороший авокадо является весьма дорогостоящим, и не все поставщики могут поддерживать стабильное качество плодов в поставках. В целом вся категория овощей и

фруктов (всего порядка 130 позиций, число постоянно меняется в соответствие с изменениями в меню) имеет специфику сезонности и относится к скоропортящимся продуктам, которые не каждый поставщик может привезти в должном виде и в соответствие с требованиями ко вкусу, проценту отхода при обработке и так далее.

В категорию А попадают некоторые мясные и молочные продукты, но в основном в силу объема закупок, а не суммы, и положительный экономический эффект по ним поддерживать на данный момент несколько проще, в том числе и потому, что их поставляют в основном внутренние поставщики, являющиеся также и производителями, и поддерживают стабильное качество поставляемой продукции. Спорные ситуации, ситуации задержек и недопоставок по данным категориям происходят не часто.

1.3 Описание текущего процесса закупок

В ходе анализа были определены границы текущего процесса закупки, подлежащего формализации. В рассматриваемой компании закупочный процесс начинается за пределом отдела закупок и заключается в формировании заявки на поиск товара в отдел закупок, а завершается он заведением накладных документов на оплату непосредственно в ресторане, инициировавшем конкретную закупку.

Получение заявки на поиск товара отделом закупок

Таким образом, процесс закупки начинается с поступления заявки от шеф-повара или су-шефа ресторана на поиск и закупку нового товара на замену старого, в связи с запуском нового меню или блюда, в связи с открытием нового заведения или переходом на другой формат работы ресторана и в связи с прочими ситуациями. То есть, процедура закупки в данной сети подчиняется таким описанным во второй главе ситуационным сценариям как стандартная закупка, в этом случае пропускается ряд этапов, включая описываемый, стандартная модифицированная и новая закупки. В последних двух случаях заявка поступает в отдел закупок через специальную «матрицу» в формате Google-таблицы, доступной всем ресторанам сети и сотрудникам отдела закупок. Заявка включает все желаемые характеристики товара и дату, к которой его образец требуется в ресторане для последующей проработки и оценки, и является «входом» процесса. Именно поступление заявки является событием начала процесса. Определение потребности в конкретном ресторане сети еще не приводит к началу закупочного процесса, в ее определении, именно в рассматриваемой компании, также не участвует отдел закупок ни прямо, ни косвенно. Это обусловлено и относительно централизованной организацией закупочной деятельности: рестораны самостоятельно принимают решение о необходимых товарах и объемах, после чего заявки централизованно стекаются в матрицу отдела закупок. То есть, определение

потребности в ресторане является процессом-поставщиком, и с передачей заявки происходит переход ответственности от сотрудников конкретного ресторана к отделу закупок.

Выбор поставщика

Данный этап включает в себя несколько шагов:

1. Поиск поставщиков

Следующим этапом закупочного процесса в описываемой организации является поиск поставщиков на рынке в случае новой или повторной модернизированной закупки. Данный этап заключается в запросе образцов товара и предложений по нему у действующих поставщиков. Запрашивается, по возможности, три образца от различных поставщиков путем письменного запроса на электронную почту с указанием желаемой даты поступления на проработку в ресторан и требований к товару. В случае отсутствия позиции у действующих поставщиков, менеджер по закупкам прибегает к поиску новых поставщиков в сети Интернет и через личные каналы (поиск новых поставщиков, по знакомству с представителями действующих поставщиков). Информация о поступлении образцов в ресторан, а также о цене (если образец платный) заносится в матрицу в соответствии с обрабатываемой заявкой. Туда же вносится информация о поставщиках образцов для получения обратной связи по продуктам и дальнейшего принятия решения о сотрудничестве и закупке.

2. Выбор образца

На данном этапе в ресторан поступают образцы товара от поставщиков, шеф или бренд-шеф ресторана оценивает полученные образцы в сыром виде, оценивая их внешний вид и органолептические свойства. Далее отдел закупок запрашивает обратную связь по поступившим образцам, шеф или бренд-шеф дает ее в подавляющем большинстве случаев только по подходящему образцу, если такой имеется. В случае, когда не подошел ни один из образцов, обработка заявки возвращается на этап поиска продукта. Данный шаг позволяет так или иначе оценить предложение поставщика с качественной стороны.

3. Анализ поставщика

Данный шаг подразумевает выход на переговоры с контрагентом с целью обсуждения цен, сроков, объемов и условий поставки, собираются данные о поставщике согласно «Чек-листу поставщика» как в ходе переговоров, так и из третьих источников. «Чек-лист поставщика» представляет собой форму Excel, заполняемую менеджером по закупкам. Чек-лист позволяет получить такую информацию:

- Проверить уровень подготовки контрагента к переговорам;
- Мониторинг восприятия к компании (заказчику) на рынке;

- Месячный товарооборот поставщика и прогнозируемую долю компании в нем для понимания возможностей в снижении цены и получения лучших условий поставки;
- Ассортимент компании для включения в базу поставщиков и участия в обработке других заявок;
- Наличие собственного импорта, прав на эксклюзивную дистрибьюцию;
- Репутация поставщика на рынке, история работы, партнеры и клиенты, конкуренты;
- Организационная структура компании;
- Уровень профессионализма и компетентности сотрудников, уровень принятия решений;
- Договорная и финансовая дисциплина, наличие электронного документооборота;
- Финансовое положение;
- Гарантия качества, политика возвратов;
- Производственные мощности и политика внеплановых или срочных поставок;
- Бонусная политика;

Параллельно повара повторно оценивают качество продукции поставщика, а менеджер по закупкам запрашивает обратную связь. В случае удовлетворительных результатов оценки качества, цены и деятельности поставщика фиксируются объемы и цены в договоре. Причем в рамках описываемой компании оцениваемые критерии по важности для товарной группы А ранжируются именно в порядке: качество, цена, информация о поставщике. Согласовывается договор поставки (сроки поставок и оплаты, коридор цен), условия возвратов и требования к качеству товара обговариваются в письме и не фиксируются в договоре.

4. Подписание договора

Поставщику высылается по электронной почте типовой договор с согласованными данными с учредительными документами, от поставщика менеджер по закупкам получает подписанные и пропечатанные оригиналы документов в двух экземплярах. Для поставщиков продукции животного происхождения договор должен содержать номер сертификационной системы «Меркурий», для поставщиков алкогольной продукции — номер системы ЕГАИС. В случае возникновения разногласий по договору высылается

протокол разногласий, который отрабатывается удаленно до достижения согласия сторон, прежде чем подписать окончательный вариант договора.

Заказ товара

В случае стандартной, повторной закупки данный этап является по сути началом процесса закупки, в случае же стандартной модернизированной или новой закупки — продолжением. Заказ товара осуществляется рестораном самостоятельно в соответствие с его потребностью и планированием, единой системы заказов на данный момент нет, как и особых нареканий к действующей процедуре. Однако, общий объем заказов у поставщика на все рестораны в годовом выражении определяется отделом закупок исходя из истории прошлых лет и планов и прогнозов ресторанов и группы на период через систему Iiko. При заказе ориентируются на матрицу закупок, подготовленную отделом закупок. Она включает в себя информацию о каждой позиции, заказываемой ресторанами группы, а именно: наименование поставщика, контактные данные менеджера поставщика, минимальный объем заказа, процедуру заказа данной позиции у данного поставщика. Матрицу в формате Google-таблицы видят рестораны сети, редактирует в соответствии с текущей ситуацией отдел закупок.

Недочеты действующей системы заказа заключаются в отсутствии обратной связи по работе с компанией от поставщика, нет возможности получить сведения о том, что следует улучшить в процессе оформления заказа каждым рестораном (своевременность, различные форматы взаимодействия ресторанов с одним поставщиком). Также отсутствует возможность проверки корректности заказа.

Получение товара

Товар поступает непосредственно в ресторан-заказчик по согласованному с ним графику приемки поставок. Поставку принимает су-шеф или шеф-повар, сверяет по весу с накладной, проверяет срок годности и качество продукта, ориентируясь на свои субъективные критерии оценки. На данном этапе также подписываются и принимаются накладные документы (товарная накладная, счет-фактура, справки, в том числе ветеринарные, при необходимости). Один экземпляр возвращается поставщику, по второму ресторан сверяется с системой электронного документооборота DocsinBox: если документы внесены в систему, накладная просто принимается, если нет — направляется на специальную электронную почту для внесения в систему, после чего принимается уже в системе. Далее документы и данные по ним автоматически направляются в систему Iiko для дальнейшей работы с данными. Исполнение документооборота контролирует финансовый отдел компании. Коммуникация по возникающим вопросам между рестораном и отделом закупок осуществляется посредством рабочей группы в мессенджере WhatsApp, там же

рестораны уведомляют отдел закупок о запрошенном возврате несоответствующей продукции или о необходимости довоза (привезли не то или мало).

Выполнение обязательств по оплате

Оплата производится с учетом отсрочки, указанной в договоре поставки, которая составляет от 14 до 60 банковских дней. Оплату и сверку с контрагентом производит финансовый отдел. Отдел закупок косвенно вмешан в данную процедуру: поставщики регулярно напоминают о необходимости оплаты или о просрочке платежа путем звонков менеджерам по закупкам, которые вынуждены напоминать об этом финансовому отделу. Задержки в оплате негативно сказываются на взаимоотношениях с контрагентом.

Аналитика

В целях экономической эффективности, повышения конкурентности закупочной деятельности и совершенствования качества закупаемых товаров компания проводит ряд аналитических процедур, входящих в рамки процесса закупочной деятельности, поскольку по их итогам могут меняться поставщики и закупаемые позиции. Аналитический этап состоит из следующих мероприятий:

1. Мониторинг рынка

Проводится ежемесячный мониторинг поставщиков товаров группы А в целях обеспечения эффективного снабжения относительно аналогичной недели прошлого года и прошлой недели текущего периода. Процедура заключается в еженедельном снятии отчета через систему Iiko об изменении закупочных цен к прошлому периоду и отчет по сырьевой себестоимости блюд каждого из ресторанов. По позициям с наименьшей эффективностью снабжения по данным отчета производится запрос цен у различных поставщиков, производится процедура, аналогичная описанной на этапе поиска поставщика, из чего следуют аналогичные риски: отработка текущих поставщиков, увеличение доли товарооборота текущих поставщиков, снижение конкурентности закупок. Данный шаг в основном инициирует повторную закупку с изменениями, в случае получения неудовлетворительных результатов по отчетам или при наличии явного потенциала достижения большей эффективности по той или иной позиции.

2. Торги на закупку лосося, овощей и фруктов

Каждое утро понедельника проводятся «торги» по лосося, овощам и фруктам (всего порядка 130 позиций). Процедура проводится фактически в ручном режиме: менеджер по закупкам, ответственный за данные категории, заполняет шаблон Excel, представляющий собой разработанную отделом закупок сравнительную таблицу, согласно данным от нескольких поставщиков, полученных путем запроса на электронную почту. Обрабатываются данные по нескольким вариантам лосося — ряд текущих поставщиков

фарерского и мурманского сырья, и по нескольким поставщикам овощей и фруктов (закупается весь перечень позиций у одного поставщика, за исключением особенно чувствительных к качеству позиций, например, авокадо, которое периодически возят специализирующиеся исключительно на нем фирмы). По результатам сравнения менеджером по закупкам назначается один поставщик на неделю. Если поставщик новый, он контролируется по всем показателям в течение этой недели. Поставщиков на данном этапе выбирают из тех, кто уже прошел отбор по качеству, то есть этап «поиск поставщика/мониторинг рынка», поэтому при сравнении на данном этапе ключевым фактором является цена.

3. Участие в формировании меню

Совместно с отделом маркетинга отдел закупок проводит разбор ABC-анализа продаж по блюдам ресторанов группы, осуществляемого отделом маркетинга, в ходе которого принимаются решения, какие позиции оставлять в меню, какие необходимо менять в соответствии со спросом клиентов и предложением от поставщиков, их ценами. Ставится вопрос, как поменять меню, чтобы повысить эффективность закупок, на какие позиции необходимо обратить особое внимание. Отделом маркетинга рассчитывается эффект по новым позициям, отдел закупок, в свою очередь, вносит корректировки в соответствии с ценами и прочими аспектами отдела закупок.

Нюансом данного этапа является тенденция роста цен на товары, необходимы для приготовления наиболее популярных позиций в меню ресторанов, для компании важно сохранить приемлемую цену для конечного потребителя без потерь качества. Однако решение о сохранении тех или иных позиций в меню и цен на них принимает отдел маркетинга, отдел закупок может лишь дать свои рекомендации и продолжить работу над обеспечением положительного эффекта по сырьевой себестоимости.

Проведенный анализ текущей закупочной деятельности позволяет оформить описание данного операционного процесса в табличном виде, выделив такие этапы как получение заявки на поиск нового товара, выбор поставщика, заказ и получение товара, выполнение обязательств по оплате и этап (подпроцесс) аналитики закупочной деятельности. На описанных этапах выделяются, в соответствии с формализацией операционных процессов, отдельные операции, а именно: работа с матрицей заявок, поиск поставщиков, выбор образца, анализ поставщиков, подписание договора с выбранным поставщиком, контроль осуществления заказа рестораном, обработка актов сверки с поставщиками, мониторинг рынка, торги по товарам группы А и участие в формировании меню совместно с отделом маркетинга.

Таблица 1 — Описание текущего процесса закупок компании X

Процесс	Подпроцесс	Операции
Закупка	Получение заявки на поиск товара	Работа с матрицей заявок
	Выбор поставщика	Поиск поставщиков
		Выбор образца
		Анализ поставщика
		Подписание договора
	Заказ товара	Контроль осуществления заказа рестораном
	Получение товара	Прием поставки рестораном
	Выполнение обязательств по оплате	Обработка актов сверки с поставщиками
	Аналитика	Мониторинг рынка
		Торги по товарам группы А
Участие в формировании меню		

Составлено автором

Таким образом, матричное описание процесса «как есть» представлено в таблице 1. На основании описания процесса проведен анализ проблем и направлений совершенствования закупочной деятельности компании X, представленный в следующем разделе.

1.4 Проблемы и направления совершенствования закупочного процесса

В ходе описания и анализа закупочного процесса в существующем на текущий момент виде были выявлены некоторые проблемные места в ряде этапов, требующие дальнейшего совершенствования: реорганизации, введения оценочных критериев или иных рекомендаций. Далее представлено описание выявленных проблем на каждом этапе:

- Получение заявки на поиск товара:

На данный момент срок обработки менеджерами по закупкам заявки, поступившей в матрицу, не должен превышать четырех рабочих дней, в то же время, нет чёткой процедуры работы закупщиков с матрицей. Не регламентирована частота проверки таблицы, в связи с чем бывают случаи «потери» заявки или более поздней или долгой ее обработки, в связи с чем образцы иногда поступают в рестораны с задержкой и откладывается проработка. Поскольку в матрице фиксируется желаемая дата прихода образца и дата его фактического поступления, анализ позволяет отследить частоту подобных ситуаций за последние пол года: за первый квартал 2020 года ситуации с

опозданием и потерей заявки случались 24 раза из 118 (20%), за последний квартал 2019 — 3 раза из 60 (5%), но и число самих заявок за квартал было меньше в силу сезонной специфики и наступившего под конец квартала кризиса. Стоит отметить, что в редких случаях задержки случаются по вине поставщика, также возможны ситуации, когда сотрудники ресторана слишком поздно подают заявку, не рассчитывая срок ее обработки. Выявленные нарушения сроков подтверждают необходимость формализации данной процедуры с учетом всех ограничений. Сокращение возникновения подобного рода ситуаций может также положительно отразиться на динамике получения обратной связи по итогам обработки образцов, улучшить коммуникацию отдела и ресторанов, что в долгосрочной перспективе будет способствовать более быстрому, простому и большему положительному экономическому эффекту от ведения закупочной деятельности.

- Выбор поставщика:

Основным упущением на этапе поиска поставщиков является обработка в 90% случаев действующих поставщиков и закупка товара у них. То есть новые поставщики практически не обрабатываются, что приводит к увеличению доли действующих поставщиков и снижению конкурентности закупок компании. Соответственно повышается риск снижения финансовой эффективности закупок по сравнению с прошлыми периодами. Еще одним упущением является отработка менее трех поставщиков образцов отделом закупок по каким-либо причинам, что приводит к аналогичным последствиям.

Поскольку на этапе выбора образца продукты оцениваются в сыром виде, не всегда понятно, как они поведут себя в том или ином блюде, при термической обработке, что говорит о недостаточно тщательном выборе образцов и, следовательно, поставщиков, непосредственно в ресторане. На данный момент повара не дают обратную связь без запроса о ее необходимости несмотря на то, что матрица заявок подразумевает заполнение обратной связи по каждому образцу. Получение данной информации критически важно для построения эффективного, плодотворного сотрудничества с поставщиком, не только с целью получения возможности снижения цен или получения скидок, но и с точки зрения качества. Зная, по какой причине ресторану не подошел продукт, поставщик может его доработать или перестать закупать, заказывать другой вариант продукта для данной компании и так далее. Обмен информацией между заказчиком и поставщиком может способствовать развитию кооперации в сфере закупок в компании, улучшению финансового результата закупочной деятельности как по конкретной позиции, так и в целом, а также повышению качества и его стабильности для конечного потребителя. Также при отсутствии обратной связи поставщики в будущем отказываются предоставлять бесплатные образцы продукции, поскольку не понимают истинной причины отказа, такой

отказ может выглядеть как неконкурентное поведение фирмы, необъективная оценка предложенной позиции.

На этапе анализа потенциального поставщика у компании отсутствует собственная служба безопасности и не налажена работа с третьими компаниями, позволяющими оперативно и менее трудозатратно оформлять «Чек-лист поставщика». По-прежнему актуальна проблема получения обратной связи от поваров, важность которой была описана ранее. Отсутствие фиксации требований к качеству продукта в договоре повышает риск возникновения ситуации, когда качество товара меняется от поставки к поставке или является хуже, чем у предоставленных ранее образцов, а описанные процедуры на данный момент практически не защищают компанию от подобных инцидентов.

- Получение товара:

На данном этапе ключевой проблемой является субъективность критериев приемки товара тем или иным ответственным за приемку лицом. В особенности это касается таких продуктов товарной группы А, как овощи и фрукты, которые имеют свойство быстро терять товарный вид и их качество сильно варьируется от поставщика к поставщику и от поставки к поставке;

- Аналитика:

Данный формат сравнительного анализа не даёт представления, достигается ли экономическая эффективность по каждой из 130 позиций по овощам и фруктам без потери качества. Риском в категории овощей является качество ежедневно поставляемой продукции: качество одного и того же поставщика может варьироваться день ото дня, по ряду позиций возвраты случаются регулярно. Также данный формат предполагает краткосрочный горизонт закупок, а проведение торгов в ручном режиме занимает много времени.

Таблица 2 иллюстрирует выявленные проблемные места в текущем процессе закупок компании Х. Проблемные места выявлены на этапах получения заявки на поиск товара и в процессе всей работы с матрицей заявок на поиск нового товара, на этапе выбора поставщика, его поиска и выбора образца продукции, на этапе получения товара выявлена проблема отсутствия стандартизации процесса в ресторанах и проблема субъективности операции, а также на этапе аналитики в отношении товарной группы А, а именно овощей, фруктов и красной рыбы. Таблица представляет выявленные проблемы в соотношении с этапами закупочного процесса и каждой конкретной операцией как основу для разработки последующих рекомендаций.

Таблица 2 — Выявление проблем в текущем процессе закупок компании X

Подпроцесс	Операции	Выявление проблем
Получение заявки на поиск товара	Работа с матрицей заявок	Подпроцесс не регламентирован; Нарушена обратная связь
Выбор поставщика	Поиск поставщиков	Операция не регламентирована, постоянно варьируется число обрабатываемых поставщиков; Преимущественная обработка текущих поставщиков ведет к снижению конкурентности закупок компании
	Выбор образца	Нарушена обратная связь; Отсутствует тестирование продукта в готовом виде
	Анализ поставщика	-
	Подписание договора	-
Получение товара	Прием поставки рестораном	Субъективность оценки качества поступаемых товаров каждым конкретным приемщиком, особенно овощей/фруктов
Аналитика	Мониторинг рынка	-
	Торги по товарам группы А	Трудоемкость операции
	Участие в формировании меню	-

Составлено автором

Дальнейшая работа строится на предложении рекомендаций по совершенствованию данных этапов (подпроцессов) и операций. В первую очередь, в соответствие с поставленной проблемой и задачами работы, актуальностью работы для компании, предлагаемые в ходе работы изменения должны быть направлены на совершенствование подпроцесса отбора поставщиков товарной группы А в силу их критического значения для компании в контексте объема закупок как в денежном, так и в материальном выражении.

Выводы

Для крупной и успешной ресторанной сети с большим опытом работы и ведения ресторанного менеджмента и консалтинга на ресторанном рынке Санкт-Петербурга и Москвы процедура закупок играет важнейшую роль для достижения экономической

устойчивости и положительного финансового результата. Помимо финансового аспекта, закупки играют одну из ключевых ролей в обеспечении первоклассного качества продаваемых ресторанами блюд — тщательно отобранные поставщики и ингредиенты обеспечивают правильное вкусовое впечатление, бесперебойную работу кухонь, разнообразие меню и среднюю ценовую категорию заведений.

Для обеспечения слаженного закупочного процесса в компании налажена работа централизованного отдела закупок в Санкт-Петербургском офисе. Отдел закупок обеспечен всеми необходимыми данными и инструментами для проведения аналитики закупок: автоматизированные системы электронного документооборота и сбора данных DocsinBox и Iiko позволяют подготовить базу для проведения важнейших аналитических процедур. Среди них выделяются двухфакторный ABC-анализ относительно доли позиции от суммы закупок и доли от объема закупок, анализ сырьевой себестоимости, мониторинг динамики цен и торги по товарам группы А для обеспечения положительного экономического эффекта в сравнении с прошлым периодом и аналогичным периодом прошлого года.

Однако текущий процесс закупочной деятельности не имеет внутренней регламентации и подчиняется требованиям ХАССП, Меркурий и ЕГАИС, которые предусматривают конкретные алгоритмы лишь на некоторых этапах. В целом же процесс закупки представляет собой этапы получения заявки на поиск товара и работу с матрицей заявок, выбор поставщика, с его поиском, анализом, оформлением договора, заказ товара рестораном, получение товара, выполнение обязательств по оплате, проведение аналитических операций: мониторинга, торгов по товарам группы А, участия в формировании меню.

Отсутствие фиксированной процедуры, регламентированной какими-либо внутренними документами, влечет за собой ряд проблем. В их числе нарушение обратной связи с ресторанами, вариацию числа обрабатываемых поставщиков, снижение конкурентности закупок в силу обработки преимущественно действующих поставщиков, субъективность оценки продуктов при приемке, особенно овощей и фруктов и трудоемкость процедуры торгов по товарам группы А. В настоящее время введение четкой регламентации процессов, их формализация является первым и важнейшим шагом на пути их дальнейшей автоматизации и введения различных программных продуктов⁸, что подчеркивает важность разрабатываемых в данной работе рекомендаций. Все это говорит о важности формализации процесса и разработке рекомендаций по совершенствованию

⁸ Кольцова Л.Н. Служба закупок: регламентация, автоматизация и нормирование процессов / Л. Н. Кольцова // Логистика сегодня. — 2018. — № 2. — С.114–124.

таких этапов процесса как работа с матрицей заявок, выбор поставщика и аналитика товаров группы А, этапа получения товара.

Глава 2. Методы и инструменты решения выявленных проблем

2.1 Формы конкурентных закупок

Поскольку целью данной работы является совершенствование процесса закупок товаров группы А, необходимо определить основные задачи такого совершенствования. В данном случае первоочередной задачей является, как и в целом во всем процессе закупки любой сети ресторанов, снижение расходов на закупки товаров, однако параллельно стоит задача упрощения закупочного процесса, коммуникации с поставщиками, их отбора. Как было описано ранее, на данный момент сопоставление предложений, полученных в ходе «торгов», от довольно узкого круга, в основном, уже проверенных поставщиков, является весьма рутинным процессом, занимает много времени менеджера по закупкам, требует большой внимательности и большого количества обрабатываемой информации. Пусть процесс и является условно автоматизированным за счет существующих форм в Excel с разработанными внутри программы алгоритмами, работа по заполнению данных таблиц по-прежнему рутинна и может быть усовершенствована.

Поскольку первоочередной задачей смены типа закупок является повышение финансовой эффективности за счет конкурентной основы выбора поставщиков, рассмотрены будут только конкурентные типы закупок. На данный момент, как описано в первой главе, на этапе поиска поставщиков и, следовательно, заказа товаров группы А, компания находит необходимую позицию у имеющихся поставщиков в 90% случаев и практически не обрабатывает новых. Таким образом, компания невольно увеличивает долю действующих поставщиков, чем снижает конкурентность закупок. Снижение конкуренции, в свою очередь, ведет к сложностям в достижении более выгодных закупочных цен, мешает достичь эффективности в сравнении с аналогичным периодом прошлого года или в сравнении с прошлым периодом. Изменение формы закупок в данном случае может способствовать изменению ситуации и увеличению их конкурентности, новая форма потенциально может облегчить процедуру мониторинга рынка и существующий процесс проведения торгов.

Формы закупочных механизмов как правило описываются в литературе в отношении государственных и корпоративных закупок, что объясняется необходимостью их регулирования, противодействия коррупции и повышения эффективности и конкурентности таких закупочных процессов. В отношении частных компаний, не

являющихся крупными корпорациями, как правило не выдвигается требований жестких соблюдений тех или иных форм торгов. Коммерческие закупки подразумевают собой любые закупки, проводимые коммерческими организациями, при этом закупающая организация самостоятельно определяет требования к потенциальным поставщикам и и правила закупки, принципы ее проведения. Сделки такого характера на территории Российской Федерации регулируются Гражданским Кодексом и 135-ФЗ «О защите конкуренции» и собственными регламентами компаний⁹. В отличие от государственных закупок, коммерческая организация может самостоятельно определять порядок процедуры и методы оценки предложений¹⁰. Коммерческие компании в праве использовать как конкурентные, так и не конкурентные закупки у единственного поставщика, однако, в рамках данной работы, в соответствии с целями рассматриваемой компании имеет смысл обратиться исключительно к конкурентным типам закупок. В литературе среди конкурентных торгов выделяют следующие формы¹¹:

- торги (открытый конкурс, конкурс в электронной форме, закрытый конкурс, одно- и двухэтапный, многоэтапный)
- аукцион (открытый аукцион, аукцион в электронной форме, закрытый аукцион)
- запрос котировок (запрос котировок в электронной форме, закрытый запрос котировок)
- запрос предложений (запрос котировок в электронной форме, закрытый запрос котировок)

Открытые виды торгов предполагают размещение запроса компании в открытом доступе на специальной электронной торговой площадке или сайте компании в свободном доступе, при этом принять участие в торгах может любой поставщик, предложение которого удовлетворяет указанным компанией требованиям. При этом компания самостоятельно определяет публикуемые требования, в случае двухэтапного или многоэтапного подхода они могут сужаться. В условиях закрытых торгов к участию приглашаются только заранее отобранные компанией поставщики, или поставщики которых компания самостоятельно нашла. Формат закрытых торгов влечет за собой

⁹ Тресвятская А. Гайд по участию в закупках [Электронный ресурс] / А. Тресвятская // СКБ Контур. — 2020. — Режим доступа: <https://zakupki.kontur.ru/site/articles/91-guide> (дата обращения: 22.04.2020).

¹⁰ ООО «МЦФЭР». [Электронный ресурс] // Коммерческие закупки: понятие, особенности и площадки. — Режим доступа: <https://www.pro-goszakaz.ru/article/102227-qqq-16-m11-11-11-2016-kommercheskie-zakupki-ponyatie-osobennosti-i-ploshchadki> (дата обращения: 22.04.2020).

¹¹ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : от 30.11.1994 N 51-ФЗ : ред. от 16 декабря 2019 : с изм. от 12 мая 2020 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/cd9995a5781d75a0dbef89a99ba7e666758d09ff/ (дата обращения: 24.05.2020).

меньшие затраты финансовых и человеческих ресурсов со стороны закупщика, снижает риск сговора поставщиков. Данный формат торгов также легче вписать в необходимые временные рамки¹².

По результатам одноэтапных торгов победитель объявляется сразу, после анализа и оценки предложений, при двухэтапных торгах предполагается также ведение переговоров, которые могут позволить добиться лучших условий. Двухэтапные торги также как правило применяются при условии сложной по своей структуре или требованиям сделки¹³.

Конкурс позволяет оценить предложение поставщика по совокупности параметров и может включать процедуры переговоров. Аукцион, в отличие от конкурса, выделяет главным критерием цену и не позволяет в полной мере оценить качество продукта, сервис и другие характеристики поставщика. Некоторые разновидности аукциона позволяют учесть часть этих аспектов, однако, такой формат практически не подходит для закупки продуктов питания, в особенности скоропортящихся или тех, к которым предъявляются повышенные требования по качеству.

Запрос котировок аналогичен аукциону, победителем оказывается поставщик, предложивший наиболее низкую цену. Основное отличие заключается в объемах сделки и еще меньших требованиях к качеству (например, в случае однотипной продукции у многих поставщиков). Наибольший объем информации о поставщике дает запрос предложений, при данном формате можно оценить наибольшее количество неценовых критериев. Однако данные форматы не являются торгами как таковыми, поскольку практически не предполагают процедуры достижения оптимального предложения или ведения переговоров¹⁴.

Также как один из наиболее свободных форматов организации закупок коммерческими организациями выделяют конкурентные переговоры, подразумевающие личные контакты, звонки и электронную переписку с представителями поставщика о наиболее выгодных условиях¹⁵.

В ресторанном бизнесе наиболее распространены три формы закупок¹⁶.

¹² Руководство по закупкам / под ред. Н. Димитри, Г. Пига, Дж. Спаньоло ; пер. с англ. М. М. Форже, Е. В. Хилинской под ред. И. В. Кузнецовой. — М. : Изд. Дом Высшей школы экономики, 2013. — 695 с.

¹³ PremiumManagement LLC [Электронный ресурс] // Тендеры: определение, виды и правила участия. — Режим доступа: <https://premiummanagement.com/blog/tendery> (дата обращения: 24.05.2020).

¹⁴ АО «Центр развития экономики» [Электронный ресурс] // Типы закупок. — Режим доступа: https://www.b2b-center.ru/wiki/?title=%D0%A2%D0%B8%D0%BF%D1%8B_%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%BA (дата обращения: 24.05.2020).

¹⁵ «InitGroup» [Электронный ресурс] // Классификация тендеров. — Режим доступа: <http://initpro.ru/help-center-article/klassifikaciya-tenderov> (дата обращения: 22.04.2020).

¹⁶ New Retail [Электронный ресурс] // Свежесть, размер и форма: 5 принципов правильных закупок в ресторане. — Режим доступа: <https://new->

- тендерный: запрос предложений поставщиков, выбранных ответственным за закупки по тому или иному принципу, и их комплексный анализ, который зачастую проводится на субъективной основе;
- запрос ценовых предложений, мониторинг цен: запрос цен, прайс-листов поставщиков, выбранных ответственным за закупки по тому или иному принципу;
- неконкурентный: ситуативный заказ, часто в условиях высокой срочности у уже знакомого или первого из найденных поставщиков.

Тендерная форма применяется на практике в основном крупными ресторанными сетями, к специфике которых также относится большое количество филиалов в одном городе. В таких случаях компании зачастую прибегают к автоматизации тендеров посредством специального программного обеспечения, что позволяет снизить нагрузку на менеджеров по закупкам и повысить конкурентность закупок. При использовании такого рода информационно-технологических решений для автоматизации торгов предполагает, что менеджер только публикует данные о закупке, потребности и анализирует полученные предложения, а весь документооборот, касающийся участия в торгах, а также последующий, ведется в электронном виде максимально автоматизировано. Зачастую при использовании электронных торговых платформ одним из требований к поставщикам выдвигается готовность осуществления полностью электронного документооборота. Электронный формат открытых торгов позволяет заказчикам узнавать о новых поставщиках на рынке быстрее и проще, поскольку они могут самостоятельно заходить на используемую платформу. В сегменте B2B поставщики сами заинтересованы в поиске заказчиков, поэтому компаниям выгодно создавать почву для конкуренции посредством проведения торгов¹⁷. По данным за 2018 год 83% крупных компаний уже перешли на электронные торговые площадки для осуществления закупок, что практически не отличается от показателей 2017 года, однако, данные компании провели на площадках уже 67% от своих закупочных процедур, что на 7% больше предыдущего периода. Сегмент среднего и малого бизнеса, общий объем закупок которого по оценкам составляет порядка 10 трлн рублей, практически не цифровизован и по-прежнему прибегает к традиционным выборам поставщиков по знакомству или рекламе. Но в целом эксперты отмечают тенденцию роста доли закупок на ЭТП по всем сегментам и направлениям бизнеса в России,

retail.ru/business/svezhest_razmer_i_forma_5_printsipov_pравilnykh_zakupok_v_restorane8975/ (дата обращения: 22.05.2020).

¹⁷ Бойко, А. Чек-лист работы с поставщиками: точно ли вы все делаете правильно [Электронный ресурс] / А. Бойко // Информационное агентство «РБК». — 2019. — Режим доступа: <https://pro.rbc.ru/news/5c62d3dd9a7947f1b418b634> (дата обращения: 24.05.2020).

и этот показатель составляет 10-15% в год, что говорит о перспективе данного направления развития и его практической пользе как для заказчиков, так и для поставщиков¹⁸. Отмечается большой потенциал закупочного процесса в плане дальнейшей автоматизации операций, внедрение ЭТП в процесс закупок делает компанию на шаг ближе к цифровизации процессов, внедрению крупных ERP-программ и решений из области «Интернета-вещей», сокращает транзакционные издержки, временные издержки на поиск информации о контрагентах, повышает прозрачность процедур и влечет за собой многие другие выгоды¹⁹. При этом менеджеры по закупкам освобождаются от рутинной работы и свободны для более созидательной и стратегически-направленной деятельности.

При переходе на ЭТП перед компаниями встает вопрос создания собственной (кэптивной) площадки или использования внешней коммерческой ЭТП. Кэптивные площадки больше подходят для крупных корпораций, которые планируют осуществлять через них закупки по всем направлениям бизнеса. Для поставщиков такой вид площадок менее привлекателен, а значит приток новых компаний на них в случае с относительно небольшой организацией будет мал. В то же время на собственной площадке компания устанавливает свои требования и алгоритмы ведения торгов, тогда как на сторонней такая возможность есть не всегда. Плюсами кэптивной ЭТП для заказчика является возможность интеграции с информационными системами компании, сокращение сроков торгов, консолидация закупок филиалов, гибкость процедуры, дополнительные возможности контроля и аналитики, повышение финансовой эффективности процедуры. Коммерческие ЭТП предлагают как поставщику, так и заказчику дополнительные финансовые, юридические и консалтинговые услуги, предполагают наличие абонентской платы. Заказчику внешняя ЭТП дает большой пул потенциальных поставщиков²⁰.

Таким образом, используемая для закупок ЭТП должна быть удобна и выгодна не только для ресторана, но и для большого числа поставщиков, должна максимально упрощать, а не усложнять процесс торгов, а для этого быть максимально мобильной, интуитивно-понятной для всех сторон потенциальной сделки. При создании или

¹⁸ Вильде, О. Полный гид по электронным торговым площадкам России: где и как закупаться [Электронный ресурс] / О. Вильде // Информационное агентство «РБК». — 2019. — Режим доступа: <https://pro.rbc.ru/news/5d4053439a794722aba7bc0b> (дата обращения: 24.05.2020).

¹⁹ Плещенко В. И. Закупки в условиях перехода к индустрии 4.0: особенности и перспективы / В. И. Плещенко // Логистика сегодня. — 2018. — № 1. — С.66–72.

²⁰ АО «Центр развития экономики» [Электронный ресурс] // Виды торговых площадок. Как выбрать. — Режим доступа: https://www.b2b-center.ru/wiki/?title=%D0%92%D0%B8%D0%B4%D1%8B_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D1%85_%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D1%89%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BA_%D0%9A%D0%B0%D0%BA_%D0%B2%D1%8B%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%8C (дата обращения: 24.05.2020).

подключении к существующей ЭТП важно разработать соответствующие документы для ознакомления поставщиков.

2.2 Этапы закупочного процесса

Как и любой операционный процесс, процесс закупки представляет собой последовательность взаимосвязанных операций, подпроцессов, посредством совокупности которых создается ценность, продукт или услуга для потребителя, в том числе и внутреннего потребителя компании²¹. Рамки, границы операционного процесса, или границы операционного цикла, как правило, устанавливаются предприятием самостоятельно в рамках операционного менеджмента компании, однако, так или иначе можно выделить общие этапы закупочного процесса, которые будут несколько видоизменяться в зависимости от отрасли или стратегии компании:

1. определение потребности в материальных ресурсах;
2. определение и оценка требований к материальным ресурсам;
3. выбор поставщиков:
 - поиск и анализ поставщиков;
 - анализ и оценка предложений;
 - заключение контракта;
4. размещение заказа;
5. контроль выполнения заказа, приемка поставки и проверка товара;
6. выполнение обязательств по оплате поставки.

В рамках конкретной организации порядок пунктов может подвергаться изменению, ряд пунктов может быть опущен в связи со спецификой отрасли или стратегии фирмы²². Каждый подпроцесс закупки может протекать в коммерческих организациях в различных формах, в зависимости от избранной компанией формы осуществления закупки и других факторов, однако, основные характеристики этапов стандартного закупочного процесса описаны далее.

Стандартный процесс закупки, как правило, начинается с определения потребности фирмы в том или ином товаре или услуге, данный подпроцесс может как входить в зону ответственности непосредственно отдела закупок, так и являться обязанностью отдела, непосредственно в данном товаре нуждающегося, в зависимости от специфики компании, ее целей, подхода к организации деятельности и так далее. Во втором случае отдел закупок

²¹ Академик [Электронный ресурс] // Операционный процесс. — Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1587284> (дата обращения: 30.04.2020).

²² Долгов А. П., Козлов В. К., Уваров С. А. Закупочная деятельность фирмы: стратегия и организация / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров // Логистика сегодня. — 2005. — №5. — С.23–28.

получает внутреннюю заявку на закупку или поиск товара с определенными требованиями. Стоит также отметить, что данный подпроцесс также зависит от выбора централизованного или децентрализованного формата закупок. Таким образом, в некоторых случаях данный этап не входит в границы операционного цикла закупки. В ряде организаций, с постоянным спросом, долгосрочными контрактами на поставку готовой продукции или необходимостью стабильной загрузки мощностей и при прочих условиях, а в особенности в государственных организациях, описанному шагу предшествует прогнозирование объемов закупок, тогда выявление потребности служит точкой определения срока заказа²³. На данном этапе организации необходимо установить перечень необходимых ресурсов, объемы закупки и допустимые сроки поставки. В компании может возникнуть потребность в новом товаре, сохраниться текущая потребность или появиться потребность текущая с рядом изменений. Исходя из этого возникают различные закупочные ситуации, из которых выделяются следующие типы закупок²⁴:

- закупка нового товара;
- повторная закупка;
 - повторная модифицированная закупка (с изменениями).

Закупка нового товара включает в себя большее количество подпроцессов в среднем, чем описанные ранее типы закупок, и каждый этап в данном случае имеет исключительную важность, поскольку от успеха одного шага, зависит успех и эффективность следующего²⁵. Она предполагает подробный мониторинг рынка, различных производителей и поставщиков в силу того, что компания-закупщик с товаром практически не знакома. Зачастую, в зависимости от отрасли, с тестовым образцом необходимо ознакомиться до закупки. Необходимость в закупке товара впервые возникает в различных ситуациях, которые также варьируются в зависимости от отрасли ведения бизнеса. Так, у компании появляется потребность в закупке новой позиции при запуске новой продуктовой линии, при строительстве нового объекта, изменении операционной системы компьютеров в офисе и так далее. В ресторанном бизнесе основной причиной появления новых товарных позиций в закупках является запуск нового меню, сезонного, праздничного, банкетного или иного

²³ АО «Центр развития экономики» [Электронный ресурс] // Этапы закупочной деятельности. — Режим доступа: https://www.b2b-center.ru/wiki/?title=%D0%AD%D1%82%D0%B0%D0%BF%D1%8B_%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B9_%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8 (дата обращения: 24.05.2020).

²⁴ Институт управления и оценки бизнеса [Электронный ресурс] // Этапы закупочной деятельности. — Режим доступа: <https://investobserver.info/osnovnye-vidy-situacij-soversheniya-zakupok/> (дата обращения: 24.05.2020).

²⁵ Студии [Электронный ресурс] // Управление закупками. — Режим доступа: https://studme.org/1510082714279/logistika/upravlenie_zakupkami (дата обращения: 24.05.2020).

или введение новых позиций в постоянное меню, изменение рецептуры блюд и так далее. При этом, чем выше будут прогнозируемые издержки на реализацию новой позиции, тем больший объем информации о рынке и закупаемом товаре необходимо изучить отделу закупок. Отсюда вытекают большие трудозатраты на осуществление закупки нового товара, которые выражаются либо в большей загруженности конкретного сотрудника, либо в большем количестве лиц, принимающих участие в принятии решения и большей ответственности²⁶. В связи с большим объемом анализируемой информации, большими возможностями, сопряженными в то же время с рисками, данный процесс практически невозможно автоматизировать, он включает в себя весомую переговорную составляющую.

Стандартная повторная закупка подразумевает закупку приобретаемого ранее товара, который полностью удовлетворяет требованиям фирмы на данный момент, в целях пополнения его запаса, удовлетворения внутреннего спроса. Данный тип закупки актуален при регулярной потребности в данном товаре, его поставщик удовлетворяет требованиям фирмы и соблюдает условия контракта, соблюдаются сроки и качество. В данной ситуации задачей закупщика является своевременное оформление заказа на позицию, однако, в ряде отраслей, компаний данная функция отдается непосредственно отделу, нуждающемуся в данной позиции, как и точное прогнозирование необходимого объема, как и было сказано ранее. В связи с перечисленным, описанный тип закупки может быть автоматизирован в первую очередь. Сложности возникают, когда закупаемая позиция входит в товарную группу А и становится актуальным проведение регулярных торгов в том или ином формате в целях достижения эффективности закупок, снижения издержек на нее при выходе на новых поставщиков. В случае полной автоматизации той или иной формы торгов сложнее контролировать качество, предлагаемые поставщиками условия для таких позиций как овощи, фрукты, свежая рыба и мясо, качество которых сильно варьируется на рынке в зависимости от огромного числа факторов от сезонов до условий хранения или недобросовестности продавца.

В данной ситуации возникает необходимость в проведении модифицированной повторной закупки. Она проводится не только с целью обеспечения экономической эффективности, снижения затрат на закупку от периода к периоду и повышения конкурентности закупок, но и в связи с прочими обстоятельствами. К таким можно отнести отказ от дальнейшего сотрудничества с данным поставщиком в силу определенных обстоятельств, стремление компании получить от поставщика более качественное

²⁶ Институт управления и оценки бизнеса [Электронный ресурс] // Основные виды ситуаций совершения закупок. — Режим доступа: <https://investobserver.info/osnovnye-vidy-situacij-soversheniya-zakupok/> (дата обращения: 24.05.2020).

обслуживание, уход поставщика с рынка или прекращение выпуска данной конкретной товарной позиции производителем, изменение требований к товару и другие. При определенных видах контрактов причиной для такого типа закупки служит также нестабильный спрос на позицию, в связи с ее сезонностью или иными причинами. Данная процедура также включает в себя процесс мониторинга рынка, как и при закупке нового товара, она может осуществляться как посредством работы с действующими, знакомыми фирме поставщиками, так и путем заключения контрактов с новыми. Таким образом, в данной ситуации критически важными этапами являются поиск и оценка поставщиков, в данном случае возникает риск снижения конкурентности закупки или ее экономической эффективности в силу выбора между традиционными, действующими и потенциальными, новыми поставщиками. Результатом этого этапа может стать как смена поставщика, так и перевод всей ситуации в стадию новой закупки²³.

Таблица 3 — Специфика классов закупок

Фазы процесса закупок	Классы закупок		
	Закупка для решения новых задач	Повторная закупка с изменениями	Повторная закупка без изменений
Осознание потребности	Да	Возможно	Нет
Описание потребности	Да	Возможно	Нет
Определение потребительских свойств МР	Да	Да	Да
Поиск поставщика	Да	Возможно	Нет
Проведение переговоров	Да	Возможно	Нет
Выбор поставщика	Да	Возможно	Нет
Составление заказа	Да	Возможно	Нет
Оценка работы поставщика	Да	Да	Да

Источник: Основы логистики: Учебник для вузов / под ред. В. В. Щербакова. — СПб. : Питер, 2009. — 432 с.

Рассматриваемая в работе проблема закупки товаров группы А, следует сказать, что товары данной группы попадают в первые два типа закупок: повторную и повторную модифицированную. При этом вторая процедура вызывает большую потребность в совершенствовании в силу регулярности ведения торгов по ней, а также в силу больших временных затрат на их осуществление, ведение переговоров, заполнение таблиц, сложностей в автоматизации процесса.

Следующим подпроцессом является определение и оценка требований к закупаемым товарам, их структуры и характера, допустимых сроков поставки и других требований к сервису потенциальных поставщиков, составляются более точные спецификации на

закупку. Данная операция также может выполняться отделом закупок либо нуждающимся в поставке подразделением фирмы, в зависимости от степени централизации закупочной деятельности, подхода компании к ее организации. Описанная процедура в отношении поставщиков также может видоизменяться в зависимости от используемых компанией методов закупки и ситуации, в которой закупка осуществляется.

На этапе выбора поставщиков (их поиска и анализа) менеджерами по закупкам проводится анализ рынка, мониторинг поставщиков. Таким образом, на данном этапе так или иначе формируется некоторый пул поставщиков, новых или из действующей базы поставщиков компании, среди которых посредством различных методов многокритериальной оценки на следующем этапе выбирается победитель торгов, с которым заключается дальнейший контракт²⁷. Далее происходит этап запроса и анализа их предложений путем встреч, переговоров, запросов предложений, переписки, в зависимости от избранной компанией формы организации закупки, о котором говорится в первом пункте данной главы, как было сказано ранее, производится оценка поставщиков и их предложений тем или иным способом и заключается договор с наиболее подходящим представителем. Поиск потенциальных поставщиков может осуществляться путем поиска в сети Интернет, отбора по базе поставщиков компании, посещения отраслевых выставок и конференций, личных контактов, изучения рекламных предложений или предложений о сотрудничестве, ранее поступивших компании, а также путем объявления конкурса.

Далее оформляется заказ, в зависимости от централизации или децентрализации закупочной деятельности менеджером отдела закупок или ответственным лицом из отдела, в котором сформировалась потребность, в зависимости от типа контракта уточняются детали заказа, сроки и способ доставки и прочее. Следующими этапами являются выполнение фирмой обязательств по оплате товара, приемка товара, оценка поступившего товара и работы поставщика. Ответственность на данных этапах, а также их место в схеме процесса закупки варьируется в зависимости от уже ранее озвученных условий контрактов, деятельности фирмы, отрасли и других²⁸.

В целом данная схема описывает общий принцип построения закупочного процесса, однако, каждая организация самостоятельно обозначает собственные границы всего

²⁷ УЦ «Логистика» [Электронный ресурс] // Закупочная логистика. — Режим доступа: <https://www.ec-logistics.ru/index.php?src=/zakupki> (дата обращения: 24.05.2020).

²⁸ Первая система [Электронный ресурс] // Закупки как бизнес-процесс. — Режим доступа: <http://upravleniye-zakupkami.ru/%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BA%D0%B8-%D0%BA%D0%B0%D0%BA-%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81/> (дата обращения: 24.05.2020).

процесса, а также необходимые подпроцессы, в зависимости от своих целей, задач и нюансов работы.

Оптимальная организация закупочного процесса в данном сегменте, а в особенности в ресторанном бизнесе, эффективность решений, принимаемых на каждом этапе процесса, напрямую влияют на экономическую эффективность ресторана. Доля закупок в структуре издержек ресторанов занимает порядка 35%, по данным облачной системы автоматизации ресторанов Poster²⁹, поэтому снижение этого процента является одной из ключевых целей руководства компании. Однако для ресторана критически важно снижение закупочных цен без ущерба качеству закупаемых товаров, особенные трудности в данном случае вызывают товары группы А: на них приходится большой объем закупок в сочетании с достаточно высокими затратами. Данные продукты, как правило, являются ключевыми в приготовлении конечного продукта, который пользуется наибольшим спросом у потребителей, в связи с чем любые перебои в поставках или получение продукта несоответствующего качества ведет к снижению лояльности клиентов, угрозам репутации заведения, снижению прибыли³⁰. В связи с описанными нюансами (большой долей в расходах и высокими требованиями к качеству товара) рестораны выстраивают несколько видоизмененные процессы закупки.

В контексте ресторанного бизнеса среди описанных стандартных этапов закупочного процесса особую роль играют³¹:

- поиск и анализ поставщиков: данный пункт трансформируется в регулярный мониторинг рынка в целях эффективного управления затратами и оценки тенденций изменения закупочных цен на позиции, особое внимание уделяется товарной группе А исходя из результатов АВС-анализа;
- работа с базой поставщиков: для оптимизации их качества и количества, которое также играет важную роль при закупке товаров группы А, позволяя иметь запасной вариант на случай перебоев в поставках другого поставщика, важно своевременно обновлять базу, вести ее по единым правилам для всех поставщиков³².

²⁹ Poster POS. Облачная система автоматизации [Электронный ресурс] // Что ждет ресторанный бизнес в 2020 году. — Режим доступа: <https://joinposter.com/post/what-waits-for-cafes-and-restaurants-next-year> (дата обращения: 24.05.2020).

³⁰ Pitportal.ru - Общепит в России [Электронный ресурс] // Бизнес-процессы. — Режим доступа: https://www.pitportal.ru/read_with_pitportal/4941.html (дата обращения: 24.05.2020).

³¹ Костоев, М. Бизнес-процессы в предприятии гостеприимства [Электронный ресурс] / М. Костоев // FOOD KOST GROUP. — 2017. — Режим доступа: <http://foodkostgroup.ru/kostoev/biznes-protsessyi-v-predpriyatii-gostepriimstva> (дата обращения: 24.05.2020).

³² Информационное агентство «РБК» [Электронный ресурс] // Полгода без волшебства: как увеличить прибыль ресторана. — Режим доступа: <https://pro.rbc.ru/news/5e21595d9a794726ef351c78> (дата обращения: 24.05.2020).

Исходя из проанализированной теории о структуре закупочной деятельности в целом и в ресторанном бизнесе в частности, можно отметить, что действующая в компании процедура вполне соответствует стандартному процессу с рядом перестановок и особым вниманием аналитическому этапу. Основное отличие от стандартного процесса — отсутствие формализации процесса, внутренних регламентов, позволяющих контролировать каждый этап осуществления закупочной деятельности.

2.3 Методы отбора поставщиков

От правильного выбора поставщика зависит не только совершение закупки по наиболее выгодной цене, но и уровень качества товара, стабильность поставок, что в последствие влияет на всю цепочку деятельности предприятия, а также на ее финансовые показатели и лояльность клиентов. Выбор поставщиков, способы их анализа и оценки обычно фиксируются в Положении о закупках компании, где также регламентируется описанная ранее процедура проведения закупки. Ключевым моментом отбора поставщиков является использование многокритериальных методов анализа и оценки их деятельности и предложений, что позволяет оценить совокупность факторов, а не исключительно ценовое предложение.

При отсутствии анализа достаточного числа представителей рынка и при непродуманном выборе критериев оценки, компания рискует переплатить или выбрать поставщика с не самыми выгодными условиями. Здесь, помимо тщательной формализации этапов закупочного процесса фирмы, важно определить перечень критериев для оценки и сам метод оценки, позволяющий ранжировать поставщиков по целой совокупности требований. Политика отбора поставщиков и оценки их предложений критически важна для эффективной организации закупки и в целях предотвращения рисков работы с недобросовестными поставщиками. Проверка и оценка таких требований, как финансовое положение компании, наличие лицензий, отсутствие задолженностей, репутация позволяет снизить риск поставки товара в неполном объеме, срыва сроков, поставки товара несоответствующего качества, нарушений в налоговой документации. В крупных компаниях сбором и проверкой информации о потенциальном контрагенте занимается собственная служба безопасности, финансовый отдел или третья сторона, реже сам отдел закупок³³.

³³ Розанова, В. Шопинг с умом: как управлять рисками в закупках [Электронный ресурс] / В. Розанова // Информационное агентство «РБК». — 2020. — Режим доступа: <https://pro.rbc.ru/news/5d5e58bf9a7947877f1b63a9> (дата обращения: 25.05.2020).

Помимо упомянутых выше, важнейшими факторами деятельности поставщика, подлежащими оценке, для поставщиков продуктов питания в ресторанном бизнесе являются:

- возможность поставки в необходимом объеме в указанный период;
- вкусовые качества поставляемой продукции;
- политика возвратов, компенсаций и других сервисных услуг;
- предоставление пробного образца;
- поддержание стабильного качества поставляемой продукции;
- ценовая политика;
- упаковка и фасовка товара;
- удаленность поставщика;
- условия оплаты, отсрочка платежа;
- доля компании в продажах поставщика и другие в соответствии с требованиями конкретного предприятия.

Применять методы оценки поставщиков необходимо и для оценки текущего сотрудничества, то есть при совершении не только новой закупки, но и повторной модифицированной, а с некоторой периодичностью и повторной без изменений. Для упрощения данной процедуры и повышения ее эффективности рекомендуется применять такой инструмент как база поставщиков компании, который помогает собрать в одном месте в удобном формате всю информацию о контрагенте, результаты проверки службой безопасности, анкету поставщика, результаты сотрудничества в виде оценок по соответствующим критериям. Одним из инструментов, позволяющих упростить работу с базой поставщиков, являются различные SRM- системы. На решение многокритериальной задачи оптимизации выбора поставщика, то есть, на оценку совокупности параметров, направлены следующие методики³⁴:

- Метод категорий предпочтений;
- Методы экспертных оценок:
 - рейтинговая оценка;
 - метод анализа иерархий Саати;
- Метод на основе анализа полной стоимости;
- Выбора поставщика с учетом динамики показателей его работы.

³⁴ Малюкова, С. М. Методы выбора поставщиков для торгового предприятия / С. М. Малюкова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. — 2015. — Т. 2. — С. 865–867. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-vybora-postavschikov-dlya-torgovogopredpriyatiya/viewer> (дата обращения: 25.05.2020).

Метод категорий предпочтений предполагает оценку информации из различных подразделений организации, то есть поставщика оценивают по результатам его взаимодействия, прямого или косвенного, со всеми заинтересованными отделами. В контексте ресторанного бизнеса, оценку качеству продукции даёт бренд-шеф или шеф-повар, оценку документооборота даёт финансовый отдел, оценку сроков поставки, коммуникации с менеджером — ответственный за приёмку в ресторане и менеджеры по закупкам и так далее. Данный метод позволяет получить разностороннюю компетентную оценку работы поставщика, и оценить его в зависимости от важности того или иного критерия. Однако метод не применим для оценки нового потенциального поставщика, так как для его применения требуется опыт взаимодействия на всех этапах, а также оценка может иметь личный, субъективный характер.

Метод рейтинговой оценки является наиболее распространенным на практике и подразумевает выбор и ранжирование критериев по степени их важности для сотрудничества организации с поставщиком силами привлеченных экспертов или сотрудниками отдела закупок. Далее оценка показателей каждого поставщика производится с учетом определенных весов критериев. Данный метод требует большого объема информации, и как и все методы экспертной оценки не лишен субъективности. Ему аналогичен метод анализа иерархий Саати, который отличается попарным сравнением альтернатив (поставщиков) и построением дерева (иерархии) в зависимости от важности критерия. Такой подход является более трудозатратным и математически сложным³⁵.

Метод на основе анализа полной стоимости позволяет оценить все финансовые составляющие транзакции с конкретным поставщиком, включая цену товара. Данный метод также требует анализа большого объема информации и сосредотачивается на финансовом аспекте сотрудничества, что не является оптимальным для ресторанной сферы, в которой важно качество товара, его вкусовые характеристики и бесперебойность поставок. С другой стороны, качество продукции в данной сфере также можно оценить в денежном выражении, например, учесть процент отхода или брака, в таком случае метод не подойдет для новых поставщиков.

Выбор поставщика с учетом динамики показателей его работы направлен на оценку работы с текущим поставщиком и не подходит для варианта новой или повторной с изменениями закупки. Метод предполагает оценку динамики в определенном периоде сотрудничества таких критериев как цена, задержки поставок, объем брака или отхода, которым также присваиваются определенные веса на основе экспертной оценки. Для

³⁵ Студми [Электронный ресурс] // Метод анализа иерархий Т. Саати. — Режим доступа: https://studme.org/1944081325063/menedzhment/metod_analiza_ierarhiy_saati (дата обращения: 25.05.2020).

применения такого метода важен эффективный менеджмент базы поставщиков, позволяющий накапливать и анализировать информацию о работе с поставщиком³⁶.

В некоторых случаях, например, в отношении проверенных постоянных поставщиков, или поставщиков, прошедших контроль качества продукции, а также в отношении некоторых товарных позиций может иметь место применение однокритериальных методов. К таким, в первую очередь, можно отнести метод доминирующих характеристик, который заключается в концентрации на одном максимально значимом факторе — в описанных ситуациях им может являться цена³⁷.

Применение многокритериальных методов чревато возникновением феномена неадекватного выбора, в том числе и в процедуре проведения торгов, закрытого и открытого типов. Как правило по своей сути феномен неадекватного выбора предполагает, что исходя из получаемых в процессе компанией данных, одни частные критерии будут доминировать над другими, в результате чего определенные отобранные критерии никак не повлияют на принимаемое решение³⁸. Однозначно верных способов не допустить проявления данного феномена на данный момент не существует, однако, одним из путей решения может стать введение комбинированной процедуры торгов, описанной далее. Однако важным моментом на данном этапе может стать разбиение процедуры по меньшей мере на две части, с проведением преквалификации³⁹ — созданием удобной для конкретных целей обширной базы поставщиков описываемой товарной группы, как первой ступени отбора. И проведением торгов по однокритериальному методу как второй ступени отбора.

Поскольку рассматриваемая в работе компания имеет обширную базу поставщиков и налаженный механизм отбора по вкусовым характеристикам образцов продукции, а также заявляет важнейшим критерием качества своей работы и главным пунктом философии компании именно вкус, имеет смысл рассмотреть вариант комбинированной процедуры отбора в отношении некоторых категорий продуктов, которая состояла бы из процедуры выбора по вкусу на первом этапе (решение первой однокритериальной задачи) и выбора по цене на втором этапе (решение второй однокритериальной задачи).

³⁶ ФГОУ ВПО Красноярский государственный аграрный университет [Электронный ресурс] // Задача выбора поставщика— Режим доступа: http://www.kgau.ru/distance/fub_03/eldeshtein/logistika/02_01_prakt.html (дата обращения: 25.05.2020).

³⁷ Студми [Электронный ресурс] // Метод доминирующих характеристик. — Режим доступа: https://studme.org/286413/logistika/metod_dominiruyuschih_harakteristik (дата обращения: 25.05.2020).

³⁸ Мазунина О.А. Многокритериальная оптимизация закупок с учетом проведения торгов. Феномен неадекватного выбора / О. А. Мазунина // Логистика сегодня. — 2011. — №3. — С.156–164.

³⁹ Блинов Л.Ю., Бородин М. А. Преквалификация в процессе выбора контрагента: как обеспечить оптимальное соотношение качества и цены / Л. Ю. Блинов, М. А. Бородин // Менеджмент сегодня. — 2011. — №4. — С.214–220.

Выводы

На основе изученного теоретического материала по различным методам и инструментам решения выделенных проблем можно сделать вывод, что в настоящее время в ресторанном бизнесе и в бизнесе в целом развивается направление автоматизации закупочных процессов, как поэтапное, так и полное. Развивающиеся на рынке информационные технологии позволяют не только выбрать готовое решение, но и настроить собственное, в том числе путем построения собственной (кэптивной) электронной торговой площадки любого удобного для компании формата, поскольку закон Российской Федерации не накладывает строгих ограничений на данную сферу деятельности ООО.

Как собственная, так и коммерческая ЭТП использует определенный метод отбора поставщиков. В случае создания собственной ЭТП компания имеет большую свободу в выборе метода отбора поставщика, может встроить ЭТП в свою многоступенчатую или комбинированную процедуру отбора. При этом в случае с компанией X имеется возможность разбить задачу отбора поставщиков ряда категорий на две простые, однокритериальные задачи. Предпосылкой к этому служит позиционирование критерия вкуса как главнейшего на каждом этапе деятельности компании, тогда, к примеру, при отборе среди уже проверенных отточенной процедурой обработки образцов продукции и качества поставок поставщиков проводится оценка такой доминирующей характеристики как цена. При этом есть возможность защитить компанию от риска низкого уровня сервиса периодически включаемых в отбор новых поставщиков тестовым режимом на 1-2 ресторана в течение недели. Важным моментом является ознакомление поставщиков с правилами проведения такого формата торгов и всеми условиями.

Анализ стандартных закупочных процедур, в том числе их специфики для ресторанного бизнеса, показал, что сама процесс соответствует типичному алгоритму закупок и, главное, целям компании, поскольку делает видимый упор на аналитическую часть закупочного процесса в целях повышения экономической эффективности закупок компании. Главной проблемой здесь является отсутствие формализации процесса, внутренних регулирующих документов.

Глава 3. Совершенствование процесса закупочной деятельности в сети ресторанов X

3.1 Работа с матрицей заявок на закупку

Как было сказано ранее, в описываемой компании прием заявок отделом закупок происходит путем заполнения представителем каждого конкретного ресторана Google-таблицы — матрицы заявок на закупку новых продуктов, доступной к редактированию ресторанам и отделу закупок. Таблица включает столбцы, заполняемые представителями ресторанов: наименование ресторана, ФИО ответственного шеф-повара или бренд-шефа, наименование запрашиваемой позиции, фасовка (единицы измерения), требуемый размер или калибр, термическое состояние, прочие характеристики, необходимое количество на проработку, назначение продукта (раздел меню, акция или другое), дата внесения заявки в матрицу и желаемая дата прихода образца на проработку. Собственные перечисленные данные и формируют заявку на закупку нового товара.

Обработка заявки отделом закупок по сути является первым шагом выбора поставщика, а именно — поиском поставщиков. После отработки пула поставщиков на предмет наличия у них запрашиваемого товара, менеджеру по закупкам необходимо заполнить свою часть матрицы заявок на закупку, которая включает наименование поставщика или поставщиков образцов товара, цену в случае, если образец платный, и дату прихода образца в ресторан. Данная информация является результатом этапа поиска поставщиков, фиксируемым в матрице заявок.

Дальнейший этап работы с матрицей заявок на закупку подразумевает получение обратной связи от поваров по результатам обработки полученных образцов. При этом важна как негативная, так и положительная обратная связь по всем поступившим образцам, а не только по наиболее подходящему. Допустимо, что в результате тестирования образцов не подойдет ни один, в таком случае отдел закупок возвращается к поиску поставщиков. Для получения обратной связи в матрице предусмотрены столбцы «предполагаемые объем и дата начала закупок, в случае положительного результата», «причина отказа по образцу» и «процент отхода». Обратная связь важна как для отдела закупок для понимания требований ресторана и улучшения работы по поиску поставщиков, так и для самих поставщиков. Поставщикам и негативная, и положительная обратная связь дает понимание направления работы, возможности изменения ассортимента или рецептуры конкретной позиции. Передача данной информации поставщику позволяет компании наладить с ним

эффективное сотрудничество, работать с ценовой политикой поставщика, получать эксклюзивные поставки и многое другое. Текущая форма матрицы заявок представлена в Приложении Б.

Работа с данной матрицей заявок на данный момент сопряжена с рядом проблем. Во-первых, отсутствует чёткий механизм, алгоритм работы менеджеров по закупкам с матрицей: не регламентирована частота проверки таблицы на предмет появления новых заявок, менеджер обращается к ней по мере работы, в результате чего заявки могут теряться или обрабатываться с задержкой, что влечет за собой задержки по работе на дальнейших этапах. Также в один период в матрицу может поступить буквально 2 заявки, а в другой равнозначный период — более 10, что влечет за собой неравномерную загрузку отдела закупок.

Во-вторых, проблемой на данном этапе закупки является получение обратной связи от поваров, играющей, как было неоднократно описано, важную роль в выстраивании взаимоотношений с поставщиком и достижения эффективности закупочной деятельности. Важность данного пункта известна всем участникам процесса, однако, в силу большого объема собственных задач в ресторане повара в подавляющем большинстве случаев забывают давать обратную связь в матрице заявок. На данный момент менеджеры по закупкам зачастую вынуждены собирать ее в ручном режиме в условиях личной переписки, что отвлекает от основной работы и снижает продуктивность отдела. Причиной трудности получения обратной связи может быть неудобный формат: имеющиеся столбцы объединяют в себе несколько типов данных. Так, столбец «предполагаемые объем и дата начала закупок, в случае положительного результата» запрашивает одновременно дату и объем закупок в одной ячейке, при этом нет ячейки для указания поставщика, предоставившего подходящий образец из предложенных отделом закупок. Столбец «причина отказа по образцу» также не подразумевает разделения на несколько образцов от различных поставщиков. При этом еще больше увеличивать число столбцов в таблице нерационально, поскольку это усложнит работу с ней, столбцы для обратной связи будут выходить из зоны видимости при открытии документа, что явно не способствует оперативному внесению информации человеком, для которого работа с таблицами не является основной.

В качестве ключевого показателя эффективности работы с заявками компания использует показатель количества обработанных заявок на поиск новых позиций. Показатель вычисляется фактически из данных таблицы заявок на закупку и равен количеству полностью оформленных строк с поступлениями образца и получением обратной связи. Улучшить эффективность работы с заявками может изменение данного

параметра. Заявка на поиск новой позиции должна считаться удовлетворенной при поступлении образца в ресторан к запрашиваемой дате, а для реальности измерения показателя необходим регламент процесса обработки заявок на поиск новой продукции.

В таком режиме весьма сложно обработать предложения большого количества поставщиков и, идя по наиболее простому пути, проще в первую очередь обработать уже знакомых поставщиков, которые вероятно поставляют запрашиваемые позиции. Однако возникает ситуация, ведущая к риску снижения конкурентности осуществляемых компанией закупок: в большинстве случаев по каждой заявке менеджерами обрабатывается 2-4 поставщика, из которых 90% уже поставляют некоторый объем продукции компании. Низкая доля новых поставщиков в обработке заявки приводит к повышению вероятности победы по заявке действующего продавца, что в свою очередь потенциально может приводить к увеличению доли поставок данного поставщика в товарообороте компании, тем самым увеличивая риск снижения конкурентности закупок, их финансовой эффективности по сравнению с прошлым периодом и аналогичным периодом прошлого года, сложнее добиться необходимых условий от поставщика.

В качестве рекомендаций по процедуре поиска поставщиков можно предложить регламентировать данную процедуру, включив обязательный пункт о соотношении новых и текущих поставщиков, а также установив более высокое минимальное число рассматриваемых поставщиков, при условии изменения процедуры сравнительного анализа цен это не должно затруднять работы отдела. Так, расширяя число потенциальных поставщиков по каждой позиции до 4 минимум, закупщику необходимо обработать 3 текущих поставщиков и 1 нового, при увеличении числа поставщиков, распределение новых и текущих должно оставаться соответствующим и равняться 25:75. Такая регламентация позволит поддерживать достаточный уровень конкурентности закупок в компании. Для отслеживания исполнения регламента ввести показатели обработки поставщиков на этапах мониторинга и обработки заявки на новый товар:

- Фактическая доля новых поставщиков по каждой заявке и среднее значение обработанных новых поставщиков за период (квартал, год). Значение показателя должно стремиться к 0,25;

Для удобства расчета показателя необходимо изменение последних столбцов матрицы заявок на новые товары на формат, предполагающий учет как минимум четырех поставщиков и внесение обратной связи по каждому из них. Для получения обратной связи добавить столбец «образец получен», включающий дату получения образца рестораном и фамилию автора заявки. Таким образом, у руководителя появляется возможность контроля фактического поступления образцов и, в случае непоступления обратной связи по каждому

образцу в течение 3-х дней, повару выносится предупреждение об отказе в проработке следующих заявок или оформлении заказа по текущей.

Также во избежание излишних взаимодействий с таблицей или, наоборот, риска потери заявки, рекомендуется подключить уведомления о внесении изменений в Google-таблицу на почту менеджера по закупкам. В таком случае, при получении уведомления менеджер знает о появлении новой заявки и обеспечивает своевременное ее выполнение. Усовершенствованная форма заявки представлена в Приложении В.

3.2 Выбор поставщика и аналитика товаров группы А

Этап выбора поставщика с этапом аналитики объединяют аналогичные процедуры: процедура мониторинга подразумевает также проведение операции по поиску поставщиков. На данный момент предполагается работа менеджеров по закупкам в ручном режиме, закупщики ищут поставщиков в сети Интернет или в собственной базе поставщиков компании, запрашивают контакты потенциальных поставщиков у тех, с кем уже сотрудничают, в случае если они не могут поставить запрашиваемый товар. Операция предполагает большой объем общения, повторение одного и того же по направленности действия в различных интерпретациях в соответствии с индивидуальным подходом к каждому поставщику. Таким образом, в рамках обработки закупки одной позиции менеджер по закупкам связывается посредством электронной почты или звонков с некоторым количеством поставщиков. Как звонки, так и ведение переписки с пока рассматриваемыми только на получение образцов поставщиками занимает много времени.

В то же время, важно помнить, что для компании ключевым критерием выбора товара являются его вкусовые характеристики, цена тоже важна, но вторична по сравнению со вкусом. Для закупки товара высочайшего качества и вкуса по приемлемым ценам важно выстраивать индивидуальные отношения с поставщиками и искать выгоду для обеих сторон, добиваться выгодных предложений, скидок, удобных условий оплаты и поставок, поставок эксклюзивной продукции под требования только данной компании и многое другое. Описанных условий сложно добиться при полной автоматизации процедуры поиска поставщиков, при применении жесткой конкурсной процедуры. Под цели и задачи компании определенно не подходят закупочные процедуры, основанные на выборе по одному критерию, как правило ценовому: аукцион и запрос котировок. Также на данный момент не регламентированы критерии отбора поставщиков на этапе их поиска. Таким образом, поиск поставщика основывается, как и у большинства конкурентов, на опыте конкретного менеджера по закупкам.

На данный момент в случае повторной закупки с изменениями по результатам мониторинга, в соответствии с системой ХАССП (система менеджмента безопасности пищевой продукции, предполагающая анализ рисков и критические контрольные точки), менеджеры по закупкам рассылают поставщикам продуктовые матрицы для получения цен на входящие в них позиции. Далее полученные данные сравниваются с предложениями действующего поставщика и, в случае положительного экономического эффекта, запрашиваются образцы товара на проработку. При получении положительной обратной связи по образцу от бренд-шефа или шеф-поваров компания начинает преддоговорные переговоры с поставщиком: согласовываются условия договора, минимальный объем заказа, график поставок и другое. В случае аналогичной процедуры по товарной группе А, в которую входят овощи и зелень, фрукты, лосось, молочные продукты, яйца, а в ряде ресторанов группы и мясные продукты, новые поставщики также встают на тестовый режим на один-два ресторана в течение недели.

Как уже было описано в первой главе, по товарной группе А, помимо процедуры мониторинга, аналогичной поиску поставщика, проводятся еженедельные торги в целях получения продукта по наименьшей цене. В торгах по овощам, фруктам и лососю участвуют уже прошедшие процедуру поиска поставщика компании, то есть те поставщики, продукт которых уже опробован поварами и удовлетворяет компанию по качеству. То есть процедура торгов ведется по одному ценовому критерию, выигрывает не только поставщик, предложивший наименьшую цену в совокупности (овощи и фрукты, всего около 130 позиций, закупаются у одного поставщика, без разбивки по позициям), желательно добиться положительного экономического эффекта по отношению к прошлому периоду и аналогичному периоду прошлого года. Данный формат аналогичен такому способу организации закупок, как аукцион или запрос котировок, однако, происходит это в ручном режиме. Опять же, менеджер по закупкам общается с представителями поставщиков, запрашивает их текущие цены, проводит сравнительный анализ в Excel для вычисления экономического результата по всем 130 позициям. В случае с закупками красной рыбы, менеджер вносит в таблицу Excel цены на два варианта рыбы: лосось и форель, от нескольких поставщиков, возящих мурманскую и фарерскую рыбу, и выбирает компанию, предложившую наименьшую цену. Цена на рыбу варьируется в зависимости от сезона, климатических условий и даже политико-экономической ситуации.

Таким образом, на данный момент в торгах не используется никакое специальное программное обеспечение, которое позволило бы минимизировать механические операции наподобие копирования и внесения 130 ценовых предложений по нескольким поставщикам в сравнительную таблицу. К тому же, такой сравнительный анализ и закупка всех 130

позиций у одного поставщика, как правило, не дает возможности достичь экономической эффективности по каждой из данных позиций, а не в совокупности. Однако, с точки зрения финансовых целей компании, важно в первую очередь снижение общей доли затрат в структуре издержек фирмы, а также аналогичный срез по каждому из заведений в сравнении с аналогичным периодом прошлого года. В то же время, несмотря на осуществление отбора в торгах по ценовому критерию, качество по-прежнему остается на первом месте: овощи и фрукты относятся к категории относительно скоропортящихся продуктов, они быстро теряют товарный внешний вид и необходимые органолептические свойства, из чего также вытекают проблемы на этапе приемки. Проверенный в несколько этапов поставщик все-равно в какой-то момент может привезти какую-то часть заказа более низкого качества в силу специфики продуктовой группы. Данный вопрос решается политикой возвратов и довозов, однако, по ряду позиций получение партии надлежащего качества может значительно затягиваться, к таким чаще всего относится авокадо. Все вышперечисленное подразумевает краткосрочный горизонт проведения закупок по товарам категории А и значительные временные затраты сотрудников отдела закупок.

Значительным упущением процесса в текущем его виде является затруднительное получение обратной связи от поваров по результатам тестирования образцов продукции. Важность получения обратной связи неоднократно была описана в данной работе, своевременное получение объективных причин отказа или, наоборот, одобрения по образцам могло бы значительно облегчить работу отдела закупок и способствовать построению более эффективных взаимоотношений с поставщиком.

На данный момент на этапе выбора поставщика (обработка заявки на поиск поставщика и заключение договоров) компания использует в качестве показателей эффективности данные по количеству отработанных заявок на поиск новых позиций и по количеству заключенных новых договоров поставок, в обоих случаях с учетом положительного экономического эффекта.

Поскольку полностью автоматизировать процесс выбора поставщика и мониторинг цена на товары группы А, в частности овощи и фрукты, не имеет смысла и может навредить эффективности закупок, ведь конкурентные переговоры являются весьма эффективным инструментом в рамках ресторанного снабжения, рекомендуется ввести комбинированную процедуру, которая работала бы по следующим принципам:

- основана на базе поставщиков данной товарной группы компании, которая продолжит формироваться по прежним принципам и критериям;
- при заключении или продлении долгосрочного договора с поставщиками, достигается соглашение о новом формате работы, при котором поставщики

подключаются к специальной электронной торговой площадке, разработанной под требования компании, и при еженедельном уведомлении от платформы вводят свои текущие цены на перечисленные 130 позиций;

- алгоритмы ЭТП автоматически высчитывают наиболее выгодное с экономической точки зрения предложение (качественная сторона на данном этапе не играет роли, поскольку в базу поставщиков включаются компании, поставляющие продукцию надлежащего качества);
- менеджер по закупкам уведомляет рестораны группы о поставщике данной товарной группы на текущую неделю.

При этом возможно подключение новых поставщиков с регулярностью в определенный промежуток времени по прежней схеме: при победе нового поставщика, он становится на тест по одному-двум ресторанам в течение недели.

На данный момент на рынке нет готового продукта, который мог бы полностью удовлетворить данным принципам и не являлся бы сторонним ресурсом. При этом описанные алгоритмы не являются сложными в исполнении и могут быть прописаны на заказ профильными организациями в зависимости от конкретных объемов и потребностей группы, при этом работать площадка может на базе специально созданного закрытого корпоративного онлайн-ресурса посредством использования Интернет-браузера, без необходимости устанавливать специальное программное обеспечение.

При внедрении предложенных рекомендаций необходимо внести изменения в работу следующих отделов... что повлечет за собой рост/снижение часов/денег... Можно без цифр, но нужна логика

3.3 Этап получения товара

Сетевой формат бизнеса компании обуславливает проведение приемки поставок каждым рестораном самостоятельно, какие-либо распределительные центры или склады на всю сеть не предусмотрены. В таких условиях за получение поставки в каждом конкретном ресторане отвечают отдельные люди с собственным опытом и требованиями к продукту как в плане внешнего вида, так и таких органолептических свойств как вкус, запах, консистенция и прочее. Закупки бакалеи не требуют какого-либо особенного подхода в приемке, такие товары заранее опробованы бренд-шефом ресторанной группы, отвечающим за вкус, предлагаемый гостю, поставки такой продукции стабильны и отличие в качественных характеристиках является скорее редким исключением. В случае же закупки товаров группы А, а именно овощей и фруктов, зелени, салатов, органолептические свойства и внешний вид продуктов варьируются от поставки к поставке, и процедура приемки приобретает весьма субъективный характер. Каждый приемщик, опираясь на свой

опыт и свои нормы принимает решение о возврате конкретной позиции. Примером может послужить одобрение поставки томатов в одном ресторане, и отказ от них в другом по причине их переспелости. Существует также ряд овощей и зелени, по которой возможны компенсации от поставщика на определенный процент веса: так, в ресторан может приехать руккола с слишком длинными стеблями и малой при этом долей самой зелени, то есть увеличивается отход и возрастает стоимость чистого продукта для компании. Однако, тогда как один приемщик обратит на это внимание и забракует поставку, другой может ее одобрить, посчитав такое соотношение нормальным.

Как было сказано ранее, возникает вопрос волатильности качества ежедневных поставок одного и того же поставщика овощей. Поставщик мог успешно пройти все тесты, возить качественный продукт 2 дня, а на третий поставить овощи ненадлежащего качества, в силу множества причин как внешних, так и внутренних. Для снижения рисков возникновения обеих ситуаций, связанных с субъективностью оценки поставляемых продуктов, необходимо ввести некий стандарт описываемых 120 позиций овощей, фруктов и зелени, с которым компания безоговорочно готова работать (их число меняется в зависимости от сезона и меню). Перечень описываемых позиций представлен в приложении Г.

В качестве рекомендации по совершенствованию процедуры получения товара можно привести разработку корпоративного каталога, который позволил бы стандартизировать требования к данным позициям для всех ресторанов группы и минимизировать недопонимание с поставщиками по поводу возврата продуктов одним из ресторанов, тогда как второй поставку тех же продуктов того же качества принял. Каталог должен быть разработан отделом закупок совместно с бренд-шефом группы и шефами ресторанов, на основе адекватных требований к продукту, которые могли бы обеспечить удовлетворение всех критериев:

- отличных вкусовых характеристик для конечного потребителя;
- надлежащего внешнего вида для подачи готового блюда;
- правильной консистенции и органолептических свойств как для повара, работающего с продуктом надлежащего качества, так и для гостя любого из ресторанов группы;
- отсутствия признаков порчи продукта, минимального процента отхода.

Каталог может включать в себя следующие разделы информации по каждой из 130 позиций овощей и фруктов в краткой форме:

1. фотография реального продукта в том виде, в котором и лучше которого приемка производится без нареканий с кратким словесным описанием;

2. фотография реального продукта с кратким словесным описанием в том виде, в котором продукт может быть использован, но увеличивается процент отхода по нему. В случае приемки данного товара от поставщика должна быть запрошена компенсация;
3. фотография продукта ненадлежащего качества с кратким словесным описанием признаков, при наличии которых товар не может быть принят рестораном и подлежит возврату поставщику.

Данный документ будет регламентировать процесс получения товаров из группы овощи и фрукты, минимизируя субъективность данной процедуры. Также может прилагаться к договору с поставщиков в качестве приложения для фиксации стандартов компании и минимизации риска получения продукции ненадлежащего качества, обозначая контрагенту, что продукты, не соответствующие первому пункту, могут быть возвращены или по ним может быть запрошена компенсация в размере процента отхода, который фиксируется путем замеров веса или размера продукта. Образец заполнения формы рекомендованного каталога представлен в Приложении Д.

3.4 Формализация усовершенствованного процесса закупок

Таким образом, предлагаемые совершенствования подразумевают регламентацию процедуры обработки заявки на поиск товара как для отдела закупок, так и для поваров, в особенности относительно процедуры получения обратной связи по результатам пробы образца. Теперь повар, оставивший заявку на поиск нового товара, обязуется в соответствии с регламентом процедуры, с которым он должен быть ознакомлен, зафиксировать в матрице заявок дату получения им образцов. В течение трех дней необходимо дать по полученным образцам обратную связь, также зафиксировав ее в таблице. Наличие обратной связи и данных о получении образца контролируется руководителем или менеджерами по закупкам, и в случае нарушения обратной связи, ответственный за формирование данной заявки предупреждается об отказе от выполнения дальнейших заявок или об отказе в заказе поставки по данной до исправления ошибки.

То есть, обработка заявки выглядит следующим образом:

- менеджер получает автоматическое уведомление на электронную почту;
- обрабатывается минимум 4 поставщика, из которых 25% новых;
- в матрицу вносятся данные о сроках поставки образцов и наименования поставщиков;
- ответственный за заявку в ресторане фиксирует факт прихода образцов в матрице;

- в течение 3-х дней ответственный за заявку в ресторане оставляет обратную связь по каждому образцу в матрице;
- руководителем отдела закупок или менеджерами контролируется факт наличия обратной связи.

На этапе получения товара, а именно поставок категории овощи и фрукты из товарной группы А ответственный за приемку су-шеф или шеф-повар в обязательном порядке сверяется не с собственными субъективными критериями, а с разработанным отделом закупок иллюстрированным каталогом, который отражает приемлемые характеристики по каждой позиции.

На этапе аналитики по прежним принципам ведется отбор поставщиков товарной группы А для занесения в базу, при этом входящие в нее поставщики уже прошли тестирование качества продукции. Меняется процедура торгов, компании рекомендуется заказать разработку специального программного обеспечения на подобие кэптивное (собственной) электронной торговой площадки, интерфейс которого позволит поставщикам из базы поставщиков товарной группы А передавать данные о ценах на 130 позиций овощей и фруктов как и ранее, но не на электронную почту менеджера, а на платформу, алгоритмы которой автоматически определяют наименьшую цену, а менеджеру останется уведомить победителя о сотрудничестве на текущую неделю и поставить в известность о поставщике ресторана группы.

С учетом применения предложенных изменений описание процесса закупочной деятельности будет выглядеть согласно таблице 3. Предполагается внесение таких изменений на этапе получения заявки на поиск нового товара как введение внутреннего регламента операции, подключение уведомлений и изменение алгоритма получения обратной связи. На этапе выбора поставщика предлагается также контроль обратной связи аналогично первому пункту и введение регламента работы с матрицей на данных этапах, а также введение нового показателя. На этапе получения товара рекомендуется ввести новую процедуру сверки со стандартизированным каталогом поставки овощей и фруктов, единым для всех ресторанов группы Х. Внедрение новой операции предлагается и на этапе аналитики закупочной деятельности — ведение базы поставщиков товарной группы А с целью дальнейшего более простого и эффективного их подключения к предлагающейся к внедрению электронной торговой площадке. Соответственно, подлежит изменению процедура проведения торгов по товарной группе А, хоть ее суть и остается прежней, посредством внедрения собственной ЭТП процедура становится менее затратна в отношении времени менеджеров по закупкам и позволяет привлечь большее число

поставщиков, а следственно повысить конкуренцию среди поставщиков компании и способствовать повышению эффективности закупочной деятельности.

Таблица 4 — Процесс закупок компании X с учетом рекомендаций

Процесс	Подпроцесс	Операции	Существенные дополнения
Закупка	Получение заявки на поиск товара	Работа с матрицей заявок	Регламентация процедуры для всех участников, в особенности в отношении получения обратной связи
	Выбор поставщика	Поиск поставщиков	Регламентация процедуры и введения показателя «доля новых поставщиков»
		Выбор образца	Контроль обратной связи
		Анализ поставщика	-
		Подписание договора	-
	Заказ товара	Контроль осуществления заказа рестораном	-
	Получение товара	Сверка с каталогом поставки овощей и фруктов	-
	Выполнение обязательств по оплате	Обработка актов сверки с поставщиком	-
	Аналитика	Ведение базы поставщиков товаров группы А	С целью подключения к собственной ЭТП
		Мониторинг рынка	-
		Торги по товарам группы А	Посредством собственной ЭТП
Участие в формировании меню		-	

Составлено автором

Предлагаемая формализация процесса и разработка в дальнейшем документации по его проведению способствует более строгому соблюдению описанных операций, и, как следствие, повышения уровня обратной связи как с ресторанами, так и поставщиками, сокращения временных затрат на осуществление аналитических операций и позволит стандартизировать каждый этап закупочного процесса. Подобные меры не только упростят работу менеджеров по закупкам здесь и сейчас, но и усовершенствуют весь процесс в долгосрочной перспективе: описанный процесс облегчит адаптацию новых сотрудников отдела в будущем, облегчит проведение контроля над процессом руководителем отдела и позволит команде выделить время на решение дальнейших долгосрочных задач по усовершенствованию процесса и достижению целей компании в отношении закупок.

Выводы

Анализ текущего процесса закупочной деятельности компании X показал, что существует необходимость вынесения рекомендаций по усовершенствованию таких его этапов как получение заявки на поиск товара, выбор поставщика, аналитика товаров группы А и этапа получения товара. При этом с учетом предложенных рекомендаций процесс должен подлежать формализации в целях его документального закрепления в организации.

Совершенствование процедуры работы с матрицей заявок на закупку через введение контрольных показателей «фактическая доля новых поставщиков по каждой заявке» и «среднее значение обработанных новых поставщиков» за период, подключение уведомлений о новых заявках и получение обратной связи через измененный формат матрицы создаст возможность четкого контроля результатов данного этапа руководителем отдела. Причиной этому является введение KPI, легко автоматически подсчитываемых внутри самой матрицы и имеющих нормативное значение, и введение возможности контролировать получение образцов ресторанами и наличие или отсутствие обратной связи по ним после проработки. Предлагаемые изменения также освобождают менеджеров отдела от необходимости ручных проверок на наличие новых заявок и регулярного запроса обратной связи от поваров через мессенджеры.

Внедрение комбинированной процедуры отбора поставщиков группы А и мониторинга цен на товары данной группы, осуществляемой через собственную электронную торговую площадку на базе корпоративного сайта позволит не только расширить выборку поставщиков и сократит ручной труд сотрудников по рассылке запросов и обработке предложений, но и сократит время данных процедур с 1-2 дней до буквально одного часа, что в будущем может способствовать сокращению отдела либо переориентации менеджеров на решение более долгосрочных задач повышения эффективности работы отдела и достижения целей компании. К тому же данное совершенствование станет еще одним шагом в сторону автоматизации процессов и повышению цифровизации организации.

Поскольку одной из ценностей компании X является высокий сервис и стабильное качество и вкус по всей сети ресторанов, стандартизация требований к закупаемым позициям в ресторанах несомненно важна. Рекомендация по разработке и внедрению каталога стандартизированных требований к приемке 130 позиций овощей и фруктов и ознакомление поваров работе с ним однозначно будет способствовать снижению субъективности на данном этапе и повышению уровня стандартизации, а значит, в данном случае, и качества. Такая мера также способствует улучшению взаимоотношений с поставщиками данных позиций, что в долгосрочной перспективе может привести к

получению более выгодных ценовых и сервисных условий, а следовательно, и к улучшению общего экономического результата компании.

Формализация же процесса в целом также задает определенные стандарты работы отдела, играет в том числе и на долгосрочную перспективу: при смене кадров в отделе появляется гарантия сохранения уровня организации закупочного процесса. Данная мера облегчает контроль каждого этапа процесса руководителем отдела, каждому сотруднику становится проще ориентироваться в процессе.

Разработанные рекомендации полностью соответствуют целям и ценностям компании, способствуют не только их сохранению, но и дальнейшему развитию. В том числе их актуальность обусловлена и последними вызовами, бросааемыми ресторанному бизнесу текущей экономической обстановкой в рамках эпидемии коронавируса и изменении условий работы ресторанов. Предложенные меры позволяют перевести работу отдела в удаленный режим без каких-либо потерь в плане качества и оперативности, позволяет автономно осуществлять стандартизированные процедуры каждым из менеджеров, разделить зоны ответственности внутри отдела по выделенным операциям. Стандартизация приемки поставок может облегчить и работу поваров в текущих условиях. При этом в отделе выделяется больше свободного времени на решение новых кризисных вызовов без ущерба для процесса.

Заключение

Данная работа выполнена в формате консультационного проекта для ресторанной группы X, состоящей из 20 заведений различных форматов в Москве и Санкт-Петербурге с централизованным административным центром, включающим отдел закупок. Компания провозглашает своей миссией придание вкуса жизни, знакомство клиентов с потрясающими вкусами блюд и их первоклассных ингредиентов. Для обеспечения высокого сервиса и качества продукции компании важно обеспечить систематизированное функционирование закупочного процесса в рамках единых для всей группы стандартов с учетом специфики рынка и его неопределенности, иметь возможность оперативно выбирать поставщиков, сохраняя рамки закупочного процесса в любых рыночных ситуациях, будь то смена сезона, экономические или политические (например, запрет импорта определенных товаров) причины. События весны 2020 года, вызванные сначала изменением цен на нефть, а в следствие курса валют и всех выраженных в долларах операций, а позднее и вспышкой коронавирусной инфекции, продемонстрировали актуальность рассматриваемой проблемы — совершенствования процесса закупок товаров группы А.

В ходе работы, в целях совершенствования данного процесса и разработки рекомендаций по осуществлению усовершенствования процесса отбора поставщиков товарной группы А были выполнены следующие задачи:

- 1) описан текущий процесс закупочной деятельности компании X;
- 2) выявлены проблемные места и риски на различных этапах описываемого процесса, а именно на этапе получения заявки на поиск нового товара, выбора поставщика, получения товара и аналитики;
- 3) выявлены пути совершенствования процесса отбора поставщиков товарной группы А;
- 4) разработаны рекомендации по внедрению предложенных изменений.

На первом этапе был проанализирован и описан процесс закупочной деятельности компании X, выявлены его недостатки. Описание текущего процесса выявило проблемные места на этапах получения заявки на поиск нового товара, на этапе выбора поставщика, получения товара и аналитических операций. При этом ключевой проблемой на всех этапах является отсутствие формализации всего закупочного процесса в целом и составляющих его операций в частности.

Далее для решения описанных проблем были изучены теоретические вопросы организации процедуры конкурентных торгов, устройства процесса закупок и специфика

его этапов, а также многокритериальные и однокритериальные методы отбора поставщиков. Изучение показало, что оптимальным для целей компании вариантом организации закупок товарной группы А (на начальном этапе овощей и фруктов данной группы) будет формат закрытых торгов по ценовому критерию среди заранее отобранного пула поставщиков на основе собственной электронной торговой площадки с удобным интерфейсом на базе Интернет-сайта. В этих целях рекомендуется разбить задачу отбора поставщиков на две однокритериальные: отбор по критерию качества в пул поставщиков товарной группы и по критерию цены на ЭТП. Многокритериальные методы отбора выглядят менее оптимальными по причине важности именно вкусового/качественного критерия в первую очередь, разницы единиц измерения используемых критериев и риска возникновения феномена неадекватного выбора. Рассмотренный стандартный принцип организации этапов закупочного процесса позволил в дальнейшем формализовать процесс в компании с учетом предложенных рекомендаций.

На основе проведенного анализа разработаны конкретные рекомендации по совершенствованию отдельных этапов закупочного процесса компании Х. Предлагается изменить форму матрицы заявок на закупку и ввести показатели фактической доли новых поставщиков на каждой заявке и среднее значение обработанных новых поставщиков за период, организовать комбинированную процедуру торгов по овощам и фруктам на собственной ЭТП на основе пула прошедших отбор по качеству поставщиков и стандартизировать процедуру приемки товара поварами по корпоративному каталогу, снижающему риск субъективной оценки поставок. Перечисленные меры способствуют совершенствованию процесса получения обратной связи как между отделом закупок и ресторанами, так и между компанией и поставщиками, что позволяет развивать долгосрочные эффективные взаимоотношения с поставщиками, сократить время обработки поставщиков по группе А менеджерами отдела за счет частичной автоматизации процедуры. В совокупности с формализацией процесса и дальнейшим введением внутренних регламентов процедур и процесса в целом, предложенные рекомендации становятся важным шагом на пути к дальнейшей автоматизации и совершенствованию процесса, работе над долгосрочными стратегическими целями компании и повышению экономического эффекта по закупкам в том числе. На момент написания заключения компанией начата разработка корпоративного стандартизирующего каталога по приемке поставок овощей и фруктов, начата разработка регламентирующей процедуры документации.

На данный момент рекомендации в первую очередь направлены на такую категорию группы А, как овощи и фрукты, однако в дальнейшем возможно, и планируется,

расширение описанных процедур на другие категории группы А, например, красная рыба, молочные продукты, в том числе сыр, мясные продукты и другие. В совокупности предложенные меры будут способствовать стандартизации всего процесса, его устойчивости в условиях изменяющихся рыночных условий, в случае кадровых изменений в отделе. Меры позволяют перенаправить силы менеджеров на решение стратегических задач компании в отношении закупок, в том числе на разработку дальнейших решений по внедрению специального программного обеспечения и автоматизации процедур.

Список литературы

- 1) Академик [Электронный ресурс] // Операционный процесс. — Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1587284> (дата обращения: 30.04.2020).
- 2) АО «ЦентрИнформ» [Электронный ресурс] // О системе ЕГАИС. — Режим доступа: <https://egais.center-inform.ru/egais/> (дата обращения: 15.04.2020).
- 3) АО «Центр развития экономики» [Электронный ресурс] // Виды торговых площадок. Как выбрать. — Режим доступа: https://www.b2b-center.ru/wiki/?title=%D0%92%D0%B8%D0%B4%D1%8B_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D1%85_%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D1%89%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BA_%D0%9A%D0%B0%D0%BA_%D0%B2%D1%8B%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%8C (дата обращения: 24.05.2020).
- 4) АО «Центр развития экономики» [Электронный ресурс] // Типы закупок. — Режим доступа: https://www.b2b-center.ru/wiki/?title=%D0%A2%D0%B8%D0%BF%D1%8B_%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%BA (дата обращения: 24.05.2020).
- 5) АО «Центр развития экономики» [Электронный ресурс] // Этапы закупочной деятельности. — Режим доступа: https://www.b2b-center.ru/wiki/?title=%D0%AD%D1%82%D0%B0%D0%BF%D1%8B_%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B9_%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8 (дата обращения: 24.05.2020).
- 6) Блинов Л.Ю., Бородин М. А. Преквалификация в процессе выбора контрагента: как обеспечить оптимальное соотношение качества и цены / Л. Ю. Блинов, М. А. Бородин // Менеджмент сегодня. — 2011. — №4. — С.214–220.
- 7) Бойко, А. Чек-лист работы с поставщиками: точно ли вы все делаете правильно [Электронный ресурс] / А. Бойко // Информационное агентство «РБК». — 2019. — Режим доступа: <https://pro.rbc.ru/news/5c62d3dd9a7947f1b418b634> (дата обращения: 24.05.2020).
- 8) Вильде, О. Полный гид по электронным торговым площадкам России: где и как закупаться [Электронный ресурс] / О. Вильде // Информационное агентство «РБК».

- 2019. — Режим доступа: <https://pro.rbc.ru/news/5d4053439a794722aba7bc0b> (дата обращения: 24.05.2020).
- 9) Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : от 30.11.1994 N 51-ФЗ : ред. от 16 декабря 2019 : с изм. от 12 мая 2020 [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/cd9995a5781d75a0dbef89a99ba7e666758d09ff/ (дата обращения: 24.05.2020).
- 10) Долгов А. П., Козлов В. К., Уваров С. А. Закупочная деятельность фирмы: стратегия и организация / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров // *Логистика сегодня*. — 2005. — №5. — С.23–28.
- 11) Институт управления и оценки бизнеса [Электронный ресурс] // Основные виды ситуаций совершения закупок. — Режим доступа:
<https://investobserver.info/osnovnye-vidy-situacij-soversheniya-zakupok/> (дата обращения: 24.05.2020).
- 12) Институт управления и оценки бизнеса [Электронный ресурс] // Этапы закупочной деятельности. — Режим доступа: <https://investobserver.info/osnovnye-vidy-situacij-soversheniya-zakupok/> (дата обращения: 24.05.2020).
- 13) Информационное агентство «РБК» [Электронный ресурс] // Полгода без волшебства: как увеличить прибыль ресторана. — Режим доступа:
<https://pro.rbc.ru/news/5e21595d9a794726ef351c78> (дата обращения: 24.05.2020).
- 14) Кольцова Л.Н. Служба закупок: регламентация, автоматизация и нормирование процессов / Л. Н. Кольцова // *Логистика сегодня*. — 2018. — № 2. — С.114–124.
- 15) Компания Айко [Электронный ресурс] // Идеальные закупки с iiko. — Режим доступа: <https://iiko.ru/about/news/6-1-zakupki.html> (дата обращения: 18.04.2020).
- 16) Костоев, М. Бизнес-процессы в предприятии гостеприимства [Электронный ресурс] / М. Костоев // *FOOD KOST GROUP*. — 2017. — Режим доступа:
<http://foodkostgroup.ru/kostoev/biznes-protsessyi-v-predpriyatii-gostepriimstva> (дата обращения: 24.05.2020).
- 17) Мазунина О.А. Многокритериальная оптимизация закупок с учетом проведения торгов. Феномен неадекватного выбора / О. А. Мазунина // *Логистика сегодня*. — 2011. — №3. — С.156–164.

- 18) Малюкова, С. М. Методы выбора поставщиков для торгового предприятия / С. М. Малюкова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. — 2015. — Т. 2. — С. 865–867. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-vybora-postavschikov-dlya-torgovogopredpriyatiya/viewer> (дата обращения: 25.05.2020).
- 19) Об утверждении Перечня подконтрольных товаров, подлежащих сопровождению ветеринарными сопроводительными документами : приказ Минсельхоза России от 18.12.2015 N 648 : зарегистрировано в Минюсте России 17.02.2016 N 41118 : в редакции от 27.06.2018 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://ppt.ru/docs/prikaz/minselkhoz/n-648-100804> (дата обращения: 15.04.2020).
- 20) ООО "Доксинбокс" [Электронный ресурс] // Компания DocsInBox. — Режим доступа: <https://docsinbox.ru/about/> (дата обращения: 18.04.2020).
- 21) ООО "Доксинбокс" [Электронный ресурс] // DocsInBox. — Режим доступа: <https://docsinbox.ru/about/> (дата обращения: 18.04.2020).
- 22) ООО «МЦФЭР». [Электронный ресурс] // Коммерческие закупки: понятие, особенности и площадки. — Режим доступа: <https://www.progoszakaz.ru/article/102227-qqq-16-m11-11-11-2016-kommercheskie-zakupki-ponyatie-osobennosti-i-ploshchadki> (дата обращения: 22.04.2020).
- 23) Основы логистики: Учебник для вузов / под ред. В. В. Щербакова. — СПб. : Питер, 2009. — 432 с.
- 24) Первая система [Электронный ресурс] // Закупки как бизнес-процесс. — Режим доступа: <http://upravleniye-zakupkami.ru/%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BA%D0%B8-%D0%BA%D0%B0%D0%BA-%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81/> (дата обращения: 24.05.2020).
- 25) Плещенко В. И. Закупки в условиях перехода к индустрии 4.0: особенности и перспективы / В. И. Плещенко // Логистика сегодня. — 2018. — № 1. — С.66–72.
- 26) Розанова, В. Шопинг с умом: как управлять рисками в закупках [Электронный ресурс] / В. Розанова // Информационное агентство «РБК». — 2020. — Режим доступа: <https://pro.rbc.ru/news/5d5e58bf9a7947877f1b63a9> (дата обращения: 25.05.2020).

- 27) Россельхознадзор Федеральная служба по ветеринарному и фитосанитарному надзору [Электронный ресурс] // Меркурий. — Режим доступа: <https://mercury.vetrif.ru/> (дата обращения: 15.04.2020).
- 28) Руководство по закупкам / под ред. Н. Димитри, Г. Пига, Дж. Спаньоло ; пер. с англ. М. М. Форже, Е. В. Хилинской под ред. И. В. Кузнецовой. — М. : Изд. Дом Высшей школы экономики, 2013. — 695 с.
- 29) Студми [Электронный ресурс] // Метод анализа иерархий Т. Саати. — Режим доступа: https://studme.org/1944081325063/menedzhment/metod_analiza_ierarhiy_saati (дата обращения: 25.05.2020).
- 30) Студми [Электронный ресурс] // Метод доминирующих характеристик. — Режим доступа: https://studme.org/286413/logistika/metod_dominiruyuschih_harakteristik (дата обращения: 25.05.2020).
- 31) Студми [Электронный ресурс] // Управление закупками. — Режим доступа: https://studme.org/1510082714279/logistika/upravlenie_zakupkami (дата обращения: 24.05.2020).
- 32) Тресвятская А. Гайд по участию в закупках [Электронный ресурс] / А. Тресвятская // СКБ Контур. — 2020. — Режим доступа: <https://zakupki.kontur.ru/site/articles/91-guide> (дата обращения: 22.04.2020).
- 33) УЦ «Логистика» [Электронный ресурс] // Закупочная логистика. — Режим доступа: <https://www.ec-logistics.ru/index.php?src=/zakupki> (дата обращения: 24.05.2020).
- 34) ФГОУ ВПО Красноярский государственный аграрный университет [Электронный ресурс] // Задача выбора поставщика— Режим доступа: http://www.kgau.ru/distance/fub_03/eldeshtein/logistika/02_01_prakt.html (дата обращения: 25.05.2020).
- 35) «InitGroup» [Электронный ресурс] // Классификация тендеров. — Режим доступа: <http://initpro.ru/help-center-article/klassifikaciya-tenderov> (дата обращения: 22.04.2020).
- 36) New Retail [Электронный ресурс] // Свежесть, размер и форма: 5 принципов правильных закупок в ресторане. — Режим доступа: https://new-retail.ru/business/svezhest_razmer_i_forma_5_printsipov_pravilnykh_zakupok_v_restora ne8975/ (дата обращения: 22.05.2020).

- 37) Pitportal.ru - Общепит в России [Электронный ресурс] // Бизнес-процессы. — Режим доступа: https://www.pitportal.ru/read_with_pitportal/4941.html (дата обращения: 24.05.2020).
- 38) Poster POS. Облачная система автоматизации [Электронный ресурс] // Что ждет ресторанный бизнес в 2020 году. — Режим доступа: <https://joinposter.com/post/what-waits-for-cafes-and-restaurants-next-year> (дата обращения: 24.05.2020).
- 39) PremiumManagement LLC [Электронный ресурс] // Тендеры: определение, виды и правила участия. — Режим доступа: <https://premiummanagement.com/blog/tendery> (дата обращения: 24.05.2020).
- 40) НАССР International [Электронный ресурс] // About Us. — Режим доступа: <https://nacssr-international.com/about-us/> (дата обращения: 10.04.2020).

Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Рисунок А — Фрагмент ABC-анализа группы ресторанов X

Товар	Группа товара	Кол-во товара	Сумма	Средняя цена	доля от с	доля от л-ва	Группа
Рыба Лосось /Форель филе охл.	Рыба,морепродукты	4 005,193	3 490 856,60	871,58	4,38% А	0,61% А	АА
Сливки 30-33% кухня	Молочка	9 355,138	2 302 708,05	246,14	2,89% А	1,42% А	АА
Сыр моцарелла д/пиццы	Сыры	6 921,715	2 204 735,84	318,52	2,77% А	1,05% А	АА
Томаты премиум св.	Овощи, салаты, зелень	4 513,950	2 016 625,65	446,75	2,53% А	0,68% А	АА
Яйцо куриное	Бакалея(масло, крупны т.д	279 338,958	1 748 074,26	6,26	2,19% А	42,29% А	АА
Томаты целье в с/с	Консервация,соления	9 095,983	705 092,87	77,52	0,89% А	1,38% А	АА
Мука из твердых сортов для пасты	Бакалея(масло, крупны т.д	9 187,413	655 699,73	71,37	0,82% А	1,39% А	АА
Апельсины св.	Фрукты,ягоды,грибы	3 730,000	359 849,88	96,47	0,45% А	0,56% А	АА
Молоко 3,5% БАР	Молочка	5 303,000	291 077,50	54,89	0,37% А	0,80% А	АА
Краб фаланга	Рыба,морепродукты	978,120	3 295 161,93	3 368,87	4,14% А	0,15% В	АВ
Сыр Грана Падано	Сыры	3 151,559	2 937 313,17	932,02	3,69% А	0,48% В	АВ
Говядина вырезка Мраморная	Говядина	1 123,371	2 425 367,28	2 159,01	3,05% А	0,17% В	АВ
Авокадо хаас св.	Овощи, салаты, зелень	2 760,915	1 790 910,42	648,67	2,25% А	0,42% В	АВ
Говядина диафрагма	Говядина	1 789,512	1 682 461,04	940,18	2,11% А	0,27% В	АВ
Масло сливочное	Молочка	3 629,858	1 589 076,97	437,78	2,00% А	0,55% В	АВ
Креветки тигровые б/г 16/20	Рыба,морепродукты	1 798,481	1 337 816,55	743,86	1,68% А	0,27% В	АВ
Говядина вырезка	Говядина	1 536,225	1 297 175,93	844,39	1,63% А	0,23% В	АВ
Масло оливковое салатное	Бакалея(масло, крупны т.д	2 328,059	1 006 877,23	432,50	1,26% А	0,35% В	АВ
Томаты Черри красные Премиум св.	Овощи, салаты, зелень	2 149,730	846 524,52	393,78	1,06% А	0,33% В	АВ
Говядина Блейд	Говядина	941,140	747 995,57	794,78	0,94% А	0,14% В	АВ
Сыр Горгонзола	Сыры	768,758	738 924,67	961,19	0,93% А	0,12% В	АВ
Грибы белые с/м	Заморозка	1 120,000	654 797,87	584,64	0,82% А	0,17% В	АВ
Рыба Судак филе	Рыба,морепродукты	1 394,516	648 546,51	465,07	0,81% А	0,21% В	АВ
Кура грудка филе б/к	Мясо,птица	3 106,372	580 161,25	186,76	0,73% А	0,47% В	АВ

Источник: данные компании X

Рисунок Б — Текущая форма матрицы заявок на поиск новых позиций

Ресторан	Шеф-повар, Бренд-шеф (ФИО)	фасовка	размер, калибр	термическое состояние (охла./м)	прочие характеристики	необходимое количество на проработку	как планируем продавать (в меню, сезонное предложение, акции, блюдо дня)	дата заявки	желаемая дата прихода образца	поставщик	цена	дата прихода образцов	В случае положительного ответа, с какого числа начинаем закупать/предлагаемый объем	В случае отрицательного ответа, причину по которой не подходит данный товар	Процент отхода по результатам проработки
X1	Иванов	Томаты с/с	ж/б	целье		1		20.02.2020	25.02.2020						
X2	Петров	Мука	2 кг			500 г		01.03.2020	10.03.2020						

Источник: данные компании X

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Рисунок В — Рекомендуемая форма матрицы заявок на поиск новых позиций

Ресторан	ФИО	Дата заявки	Желаемая дата прихода	Наименование	Фасовка, размер, термическое состояние	Прочие хар-ки	Объем на тест	План. применение (акция, сезонное, блюдо дня и др.)	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	План. дата прихода	Получил: ФИО, дата	ОС и % отхода 1	ОС и % отхода 2	ОС и % отхода 3	ОС и % отхода 4
X1	Иванов	31.03.2020	07.04.2020	Томаты с/с	целье, ж/б		1 уп.	в меню	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3	Поставщик 4	06.04.2020	Иванов, 07.04.2020	кислые, х%	сладкие, х%	много жидкости, х%	подходит Т, х%

Составлено автором

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г — Список позиций категории «Овощи и фрукты»

Группа	Наименование	Группа	Наименование	Группа	Наименование
АА	Томаты премиум св.	ВС	Мята св.	СС	Орех Кешью
АА	Авокадо хаас св.	ВС	Фасоль стручковая св.	СС	Щавель св.
АА	Томаты Черри красные Премиум св.	ВС	Груша св.	СС	Салат Маше св.
АА	Апельсины св.	ВС	Салат Мангольд св.	СС	Сухофрукты Изюм
АА	Ананас св.	ВС	Лук шнит св.	СС	Лук красный плоский св.
АА	Перец болг. св.	ВС	Орех Миндаль	СС	Огурцы соленые
АА	Лимон св.	СВ	Кабачки св.	СС	Киви св.
АА	Яблоки св.	СВ	Огурцы длинноплодные св.	СС	Сухофрукты Курага
АА	Морковь св.	СВ	Капуста белокочанная св.	СС	Имбирь св.
АА	Баклажаны св.	СВ	Свекла св.	СС	Лемонграсс св.
АВ	Салат Ромейн св.	СВ	Лук красный св.	СС	Дайкон корень св.
АВ	Клубника св.	СС	Лук Шалот св.	СС	Семена Тыквы
АВ	Шпинат св.	СС	Лук зеленый св.	СС	Грибы Вешенки св.
АВ	Грибы Шампиньоны св.	СС	Орех Фундук очищенный	СС	Капуста квашеная
АВ	Капуста Брокколи св.	СС	Горошек лопатка св.	СС	Пастернак св.
АС	Салат Руккола св.	СС	Гранат св.	СС	Сухофрукты Чернослив
АС	Базилик св.	СС	Лайм св.	СС	Хрен св.
АС	Малина св.	СС	Орех Фисташки очищенный	СС	Фенхель св.
АС	Салат Фриссе св.	СС	Чеснок св.	СС	Семена Подсолнуха
ВА	Картофель крупный св.	СС	Томаты розовые св.	СС	Капуста красная св.
ВА	Огурцы короткоплодные св.	СС	Лук порей св.	СС	Семена Льняные
ВА	Картофель мини св.	СС	Салат Лолло росса св.	СС	Ежевика св.
ВА	Лук репчатый св.	СС	Орех Грецкий	СС	Капуста китайская св.
ВА	Тыква св.	СС	Тархун/Эстрагон св.	СС	Мандарины св.
ВВ	Петрушка/Укроп св.	СС	Авокадо зеленое св.	СС	Салат Латук св.
ВВ	Сельдерей стебель св.	СС	Орех Пекан	СС	Виноград зеленый св.
ВВ	Томаты Черри красные св.	СС	Картофель батат св.	СС	Листья лайма св.
ВВ	Грейпфрут св.	СС	Розмарин св.	СС	Клюква сушеная
ВВ	Салат Айсберг св.	СС	Тимьян св.	-	Виноградный лист
ВВ	Капуста Цветная св.	СС	Редис св.	-	Соления Помидоры

Таблица Г — Продолжение

ВС	Спаржа св.	СС	Перец Чили мини св.	СС	Салат Цикорий св.
ВС	Манго Премиум	СС	Бананы св.	СС	Чеснок соло св.
ВС	Голубика св.	СС	Перец Чили св.	СС	Майоран св.
ВС	Орех Кедровый	СС	Маракуйя св.	СС	Финики б/к
ВС	Сельдерей корень св.	СС	Томаты красные св.	СС	Морковь с ботвой св.
ВС	Кинза св.	СС	Манго св.	СС	Виноград красный св.
ВС	Шпинат мини св.	СС	Томаты желтые св.	СС	Спаржа мини св.
ВС	Кукуруза св.	СС	Дыня св.	СС	Салат Фриллис св.

Составлено по данным компании X

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д — Рекомендуемая форма каталога для процедуры приемки товара

ТОМАТЫ		
✔	⚠	✘
		
Калибр X см Упругие Без признаков порчи Характерный спелый запах	Плоды разного размера в партии	Мягкие, легко раздавить рукой Признаки порчи Твердые, «пластмассовые» Без запаха
ШПИНАТ		
✔	⚠	✘
		
Яркий зеленый цвет, упругость Соотношение листа и стебля X к Y Без пятен	Нарушено соотношение объемов листа и стебля	Листья жухлые, вялые Пятна или изменение цвета Следы порчи, гнили Излишняя влага

Составлено автором