

ЭКОНОМИКА ТОРГОВЛИ И УСЛУГ

УДК 005.93:640.4

АУТСОРСИНГ В ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОЙ СФЕРЕ

П.А. Заремба,
д-р экон. наук, профессор,
С.И. Охременко,
канд. техн. наук, доцент

ГО ВПО «Донецкий национальный
университет экономики и торговли имени
Михаила Туган-Барановского», г. Донецк,
ДНР, e-mail: pavelz09@gmail.com

OUTSOURCING IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

P.A. Zarembo,
doctor of Economic Sciences,
professor,
S.I. Okhremenko,
candidate of Technical Sciences,
associate Professor

SO HPE «Donetsk National University of
Economics and Trade named after Mykhayl
Tugan-Baranovsky», Donetsk, DPR,
e-mail: pavelz09@gmail.com

Реферат

Цель. Рассмотреть формирование обоснованного выбора аутсорсера и стратегии аутсорсинга с комплексным учетом всех необходимых критериев, ограничивающих возможности использования потенциала аутсорсинга предприятиями гостинично-ресторанного комплекса, а также необходимость и своевременность разработки механизма развития кооперации в гостинично-ресторанной сфере.

Методика. Методы исследований. Основополагающими для предпринимаемого исследования являются следующие методы: анализ, синтез, аналогия, сравнение, классификация информации.

Результаты. Установлено, что залогом эффективной разработки и реализации стратегии аутсорсинга не могут быть исключительно интуиция, опыт и талант руководства и менеджмента. Необходимо соответствующее методическое обеспечение, которое позволило бы осуществлять объективный выбор аутсорсера, а также обоснованно подходить к вопросам кооперации с другими предприятиями.

Научная новизна. Предложен систематизированный перечень функциональных направлений аутсорсинга в сфере крупного гостинично-ресторанного бизнеса, что позволит сформировать ряд стратегических альтернатив.

Практическая значимость. Результаты исследования показывают, что к выбору стратегии аутсорсинга в гостинично-ресторанной сфере необходимо подходить с особым вниманием и разрабатывать ее с учетом специфики

предприятия и макроэкономических факторов внешней среды, а также институциональных условий, в которых функционирует предприятие.

Ключевые слова: *аутсорсинг, стратегии аутсорсинга, гостинично-ресторанная сфера.*

Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами. Аутсорсинг – это своего рода децентрализация управления бизнес-процессами предприятия с целью минимизации затрат и рисков при максимизации прибыли. Данная стратегия предполагает получение из внешних источников товаров и услуг, способствует обмену идеями, распределению риска и стоимости операций между участниками, приводит к сосуществованию различных цепочек бизнеса [1].

В сфере индустрии гостеприимства отмечается двойное отношение к аутсорсингу услуг. Дискуссии практиков в данной сфере являются неоднозначными и позволяют выделить потенциальные преимущества и риски выбора данной стратегии. Решение остается за руководством и должно приниматься с учетом специфики и типа отеля или ресторана.

К рискам передачи бизнес-процессов сторонним компаниям относятся [2]:

потеря контроля. Для гостиничного и ресторанного бизнеса данные риски наиболее высоки, так как услуги характеризуются одновременностью и предоставляются по мере их потребления, что усложняет контроль качества. Именно поэтому с особой осторожностью необходимо подходить к аутсорсингу услуг, связанных с обслуживанием клиентов и оказанием услуг в сфере отельного и ресторанного бизнеса;

проблемы коммуникации и согласованности. При передаче услуг гостинично-ресторанного бизнеса для выполнения сторонним организациям существует реальный риск того, что цели и другие стратегические аспекты не будут четко согласованы. Внутренняя коммуникация внутри фирмы сложна, но жизненно важна. Когда в этой стратегии участвуют внешние агенты, компания должна следить за тем, чтобы цели были точно переданы, а коммуникации осуществлялись в обоих направлениях;

скептицизм в отношении безопасности. Иногда отельеры не желают передавать важные данные в руки других компаний. На техническом уровне эти данные должны быть в безопасности. Фактически, наиболее важными предпосылками в отношении компьютерной безопасности являются целостность, конфиденциальность и доступность. Именно поэтому некоторые отельеры предпочитают управлять информацией самостоятельно внутри предприятия без привлечения аутсорсеров. С другой стороны, например, введение в штатное расписание должности программиста для автоматизации бизнес-процессов отеля или ресторана может оказаться намного дороже для предприятия и существенно повлиять на увеличение постоянных затрат.

Среди преимуществ аутсорсинга услуг в сфере гостеприимства выделяют:

снижение постоянных затрат – основное преимущество аутсорсинга, так как позволяет гостиницам работать по мере возникновения спроса. Отель может нанять услуги другой компании в зависимости от рабочей нагрузки;

улучшение качества специализированных продуктов и / или услуг. Профессионалы обеспечат отель и/или ресторан лучшим продуктом или услугой. Например, когда речь идет о разработке различных маркетинговых или рекламных кампаний.

Все более часто управление гостеприимством идет рука об руку с информационными технологиями. Компании, специализирующиеся на технологических услугах для индустрии гостеприимства, предоставляют отелям и ресторанам специальное программное обеспечение (программы и приложения) для управления подсобными хозяйствами, организации складов или контроля внутренних бизнес-процессов. Отказ от аутсорсинга ИТ-услуг может быть очень дорогостоящим для предприятия, так как в отеле и/или ресторане придется нанимать разработчиков программного обеспечения, а также технической поддержки на постоянной основе. Если предприятие разработает свои собственные решения, то это может привести к значительному увеличению постоянных расходов. Практика показывает, что при покупке программного обеспечения или автоматизированной системы у сторонней организации предприятие гостинично-ресторанного комплекса имеет дело с единовременными затратами, а дальнейшее внедрение и техническую поддержку осуществляет разработчик. Аутсорсинг может оказаться весьма выгодным при правильном выборе поставщика услуги.

Теория и практика указывают на то, что при формировании стратегии аутсорсинга не всегда обеспечивается комплексный учет всех необходимых критериев, – это ограничивает возможности использования потенциала аутсорсинга предприятиями гостинично-ресторанного комплекса. Зачастую рассматриваются факторы формирования стратегии обособленно. Например, учитывается размер предприятий, но не рассматриваются различные стратегические альтернативы аутсорсинга.

Анализ последних исследований и публикаций. Роль аутсорсинга для предприятий гостинично-ресторанного бизнеса подтверждается внушительной статистикой [3]. В статье [3] проанализированы отели Хорватии. В качестве одного из важных критериев рассматривается размер компании. По результатам исследования установлено, что уровень аутсорсинга в небольших гостиничных компаниях составляет около 60%, компании среднего уровня имеют примерно 62% уровня аутсорсинга, а крупные гостиничные компании применяют аутсорсинг в 100% наблюдаемых случаев. Доказано, что с увеличением размера гостиничной компании уровень аутсорсинга также повышается. Особенности функционирования отелей Хорватии свидетельствуют о том, что независимо от размера гостиницы аутсорсинг оказывает положительное влияние на участие сотрудников в процессе принятия решений.

В работе [4] представлен анализ практики аутсорсинга отелей Китая. При этом рассматриваются только небольшие и средние предприятия. В качестве

основного критерия выбора стратегии аутсорсинга отмечено наличие поставщиков ресурсов. Доступность поставщиков, опыт и размер отеля в данном исследовании выступают наиболее важными факторами, влияющими на принятие решения об аутсорсинге. При этом собственник также в значительной степени полагается на личные или семейные контакты при выборе аутсорсера. В развитых странах гостиничные операторы принимают функции управления операционной деятельностью гостиниц по контролю стандартов, поддержанию бренда и обеспечению высокой рентабельности бизнеса. Обоснованный выбор аутсорсера является основополагающим фактором успешной реализации стратегии аутсорсера, что требует применения соответствующего научно-методического инструментария в данном направлении, а не исключительно опыта и интуиции руководства компаний. Отсутствие комплексного набора критериев формирования стратегии аутсорсинга ограничивает возможности рассмотрения различных стратегических альтернатив с целью выбора наиболее эффективной для предприятия.

Менеджмент каждого предприятия должен определить цели и преимущества до принятия решения об аутсорсинге. Некоторые исследователи выделяют такие факторы, влияющие на принятие решения об аутсорсинге, как снижение и контроль текущих расходов. Например, А. Хескес высказывается в пользу сокращения расходов предприятий отельного бизнеса и доказывает, что они могут снижаться на 25-50% при передаче услуги в аутсорсинг [5]. Другие ученые придерживаются противоположной позиции, утверждая, что решение об аутсорсинге предполагает сочетание различных причин [6], среди которых: сосредоточение на основных видах деятельности, доступ к техническим возможностям мирового класса, высвобождение ресурсов для основной деятельности, усиление реинжиниринговых преимуществ, распределение рисков со всеми участниками, недостаток внутренних ресурсов для оказания услуг, повышение гибкости в соответствии с рыночной динамикой, формирование стратегического альянса с контрагентами, установление регулирующих аутсорсинговых практик. Отели должны обладать особенными важными характеристиками, так как клиенты должны быть не просто удовлетворены, а важно сохранить их доверие. Это требует тщательного выбора всевозможного удобного оборудования, создания комфортабельных условий и поддержания сервиса на высоком уровне. Именно поэтому роль аутсорсинга в гостиничном бизнесе является намного шире, нежели обеспечение исключительно снижения текущих затрат, что доказано в работе [7] на основе результатов соцопроса руководства отелей.

В зарубежной практике гостиничные рестораны не всегда считаются эффективными. Именно поэтому гостиничные компании довольно часто стремятся улучшить свои финансовые показатели за счет аутсорсинга услуг специализированных ресторанных компаний. В статье [8] приведены результаты исследования ключевых аспектов аутсорсинга посредством серии структурированных интервью и групповых обсуждений с 55 ключевыми

компаниями сферы гостеприимства. Выделено пять ключевых аспектов при осуществлении аутсорсинга: основные компетенции, совместимость брендов, организационная культура, социально-психологический климат и системы учета, оценки и контроля. Обоснованы доказательства того, что аутсорсинг гостиничных ресторанов может принести существенные выгоды как гостиницам, так и ресторанам. Важно, чтобы кооперация рассматривалась как нечто большее, чем просто заключение контрактов на вспомогательные услуги. Предоставление клиентам продуктов питания и напитков является важной и неотъемлемой частью гостиничного продукта. Поэтому не следует недооценивать сложность отношений между партнерами, особенно с точки зрения таких вопросов, как объединение нескольких брендов, организационных культур и фактического социально-психологического климата на предприятиях. Следует также учитывать влияние удовлетворенности потребителей на восприятие гостиничного продукта. Все это актуализирует важность стратегического аутсорсинга, внедрение принципов которого требует осуществления целенаправленной и систематической работы, а также применения соответствующего методического обеспечения.

Дж. Сандерс, президент Saunders Hotel Group в Бостоне (Массачусетс), приводит аргументы в пользу передачи гостиничного ресторана в аутсорсинг на условиях аренды, но наряду с этим акцентирует внимание на возможных рисках [9]. Так, рестораны являются более ресурсоемкими и требуют значительных трудовых затрат. Чистая операционная прибыль самостоятельного ресторана должна составлять более 20%. Как показывает практика, для ресторанов при отелях данное условие не всегда выполняется. Ресторан является важным атрибутом любого престижного отеля. Аутсорсинг рассматривается как направление решения данной проблемы. Особенно важно выбрать «правильного» партнера, а также просчитать стоимость аренды с учетом предстоящих текущих коммунальных расходов. Постоянный доход от аренды должен быть не ниже 85%. Важно также оценивать риски потери контроля. Например, несоответствие стандартов сервиса отеля и ресторана может негативно сказаться на репутации отеля. Также важно обговаривать стоимость оборудования и заранее планировать дизайн ресторана совместно с аутсорсером. Это позволит предупредить риски чрезмерных затрат. На этапах переговоров требуется невероятное количество усилий, а также обеспечение эффективных коммуникаций между отелем и ресторатором.

Изложение основного материала исследования. Если целью передачи бизнес-процесса сторонней организации является сокращение текущих расходов предприятия, то в данном случае рассматривается тактический аутсорсинг. В гостинично-ресторанном бизнесе он может осуществляться как в экстренных ситуациях для минимизации рисков, так и по мере возникновения потребности в этом.

Более значимая роль отводится стратегическому аутсорсингу. В этой ситуации можно передавать в аутсорсинг различные виды деятельности, которые необходимы для повседневной работы и обслуживания компании, что

приводит к средне- или долгосрочной кооперации с поставщиками. Стратегический аутсорсинг является всеохватывающим, поскольку предполагает повышение качества предоставляемых товаров и услуг. Он ориентирован на установление методов работы, которые направлены на повышение конкурентоспособности предприятия. При этом обеспечивается доступ к новым ресурсам, возможностям и знаниям, что активизирует способности к разработке видов товаров, услуг и направлений деятельности. Разработка стратегии аутсорсинга требует от менеджмента предприятий целенаправленной системной работы в данном направлении, так как непонимание всех потенциальных рисков и неправильный выбор аутсорсера на начальном этапе могут в перспективе стать существенными угрозами для репутации и эффективности бизнеса. Факторы выбора стратегии аутсорсинга включают значительное количество показателей, которые необходимо проанализировать. Важно при этом сопоставить ключевые показатели предприятия и аутсорсера (рис. 1).

Специфика гостинично-ресторанного бизнеса представлена критериями совместимости брендов, компетенций, организационных культур, систем учета, оценки, контроля, социально-психологического климата, а также согласованности стандартов компании и потенциального аутсорсера. Важно учитывать воздействие на восприятие потребителем гостиничного продукта, что влияет на его удовлетворенность качеством услуг. Например, несоответствие стандартов сервиса отеля и ресторана может негативно сказаться на репутации отеля. Между предприятиями гостинично-ресторанной сферы должно быть достигнуто однозначное взаимное понимание стандартов обслуживания клиентов и качества продукции.

С учетом многообразия обобщенных критериев формирования стратегии аутсорсинга предприятиями гостинично-ресторанного комплекса можно утверждать, что залогом эффективной разработки и реализации стратегии аутсорсинга не могут быть исключительно интуиция, опыт и талант руководства и менеджмента. Необходимо соответствующее методическое обеспечение, которое позволило бы осуществлять объективный выбор аутсорсера, а также обоснованно подходить к вопросам кооперации с другими предприятиями.

Специалисты ресторанного бизнеса компании Hurma Management Group советуют передавать на аутсорсинг клининг, охрану, подбор кадров, а также управленческий и бухгалтерский учет. При организации работы ресторана или любого другого заведения общественного питания все процессы должны быть отлажены максимально качественно. Эффективнее работникам сосредоточиться на основном виде деятельности, а непрофильную работу отдать профессионалам своего дела. В российской практике остро стоит проблема доверия: довольно сложно перестать держать все под своим контролем. Однако менеджмент многих ресторанов адекватно оценивает свои силы и позволяет себе быть максимально гибким в принятии управленческих решений, охотно привлекает внешних специалистов.

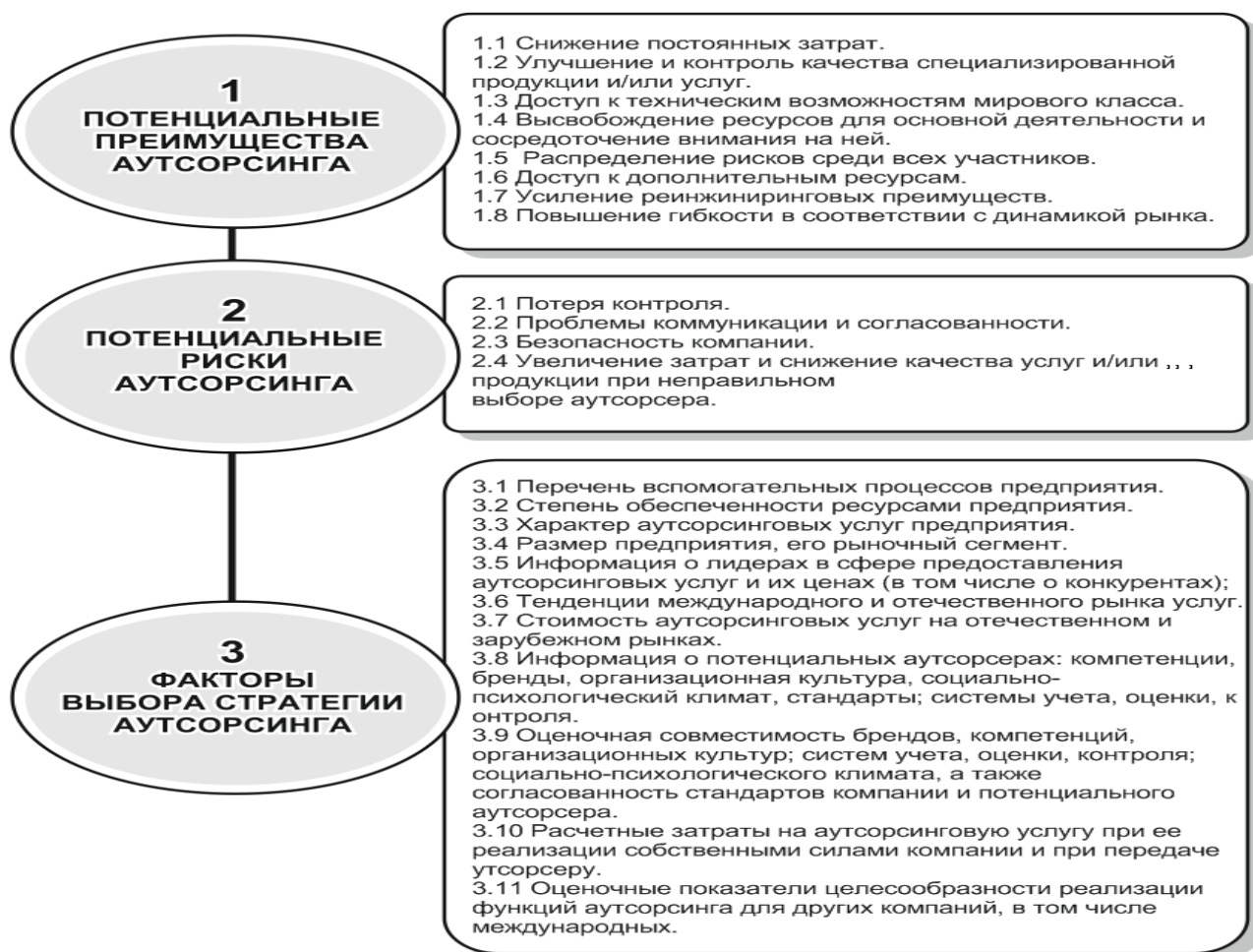


Рисунок 1 – Обобщенный набор критериев формирования стратегии аутсорсинга предприятиями гостинично-ресторанного комплекса (составлено автором)

При правильном подходе передача такого бизнес-процесса, как ведение управленческого и бухгалтерского учета, на аутсорсинг позволяет получать значительную экономию в два раза и предоставлять клиентам услугу наивысшего качества по более низкой цене. По мнению экспертов, представителям ресторанного рынка в России не хватает именно аутсорсинга услуг по обучению персонала. Это должен быть хорошо отлаженный бизнес-процесс, когда компания, нанявшая новых сотрудников, может непосредственно обратиться к специализированной фирме. Сегодня данная услуга находится на стадии зарождения. В Hurma Education предоставляются услуги по обучению менеджеров и директоров в виде внешних курсов и семинаров. Многие рестораторы все же решают лишний раз удостовериться в квалификации своего управляющего персонала и предоставить ему возможность улучшить свои навыки и знания [10].

В теории и практике насчитывается множество разнообразных направлений аутсорсинга в сфере гостинично-ресторанного бизнеса. При этом имеются некоторые отличия в зависимости от размеров и уровня развития

предприятия. На рис. 2 приведен систематизированный перечень функциональных направлений аутсорсинга в сфере крупного гостиничного и ресторанного бизнеса. Он не является универсальным, так как отражает потенциальные ключевые сферы. Формирование стратегии аутсорсинга предполагает разработку стратегических альтернатив для конкретного предприятия и выбор наиболее эффективных с учетом имеющихся специфических критериев, характерных для данного предприятия. Например, крупные известные предприятия имеют больше перспектив и возможностей для предоставления аутсорсинговых услуг другим участникам рынка, чем малые, средние и микропредприятия. Это касается и системы закупок: с крупными компаниями более охотно сотрудничают поставщики и предлагают более выгодные условия при оптовых закупках, что не всегда оказывается выгодным для отдельных малых, средних и микропредприятий. Но если они объединяются в сети, то имеют потенциал стать аутсорсерами услуг на рынке. Крупные отели имеют больше ресурсов для организации системы питания клиентов собственными силами.

Любой отель по стандартам должен иметь возможность предоставить клиентам ресторанные услуги. Крупные отели могут даже передать данную функцию в аутсорсинг успешному ресторанному бренду. Если такой крупный отель находится в выгодном месте, имеет хорошую репутацию, а такой ресторан пользуется популярностью среди населения, то это заведение будут посещать не только постояльцы отеля, но и жители города. В таком случае все затраты на привлечение бренда будут оправданы, но для небольших предприятий такая стратегия окажется неэффективной. Решением может быть объединение отелей в сеть и совместное развитие собственной ресторанной сети или же совместное привлечение аутсорсера на выгодных условиях.

Услуги остаются наиболее быстрорастущим сектором мировой экономики. В США они составляют 79% ВВП, во Франции – 77, в Великобритании – 74, в Японии – 73, в Германии – 70%. Компании сферы услуг конкурируют на международном рынке, что способствует передаче второстепенных функций специализированным компаниям данного сектора. Например, крупным отелям более нет необходимости иметь собственную прачечную, содержать персонал, отвечающий за мытье посуды, а также самостоятельно предоставлять услуги питания. Все эти функции можно передавать другим компаниям и относить на операционные издержки.

Зарубежная практика показывает, что довольно часто компании гостинично-ресторанного бизнеса передают в аутсорсинг вспомогательные функции в страны с низким уровнем заработной платы с целью экономии затрат. При этом основные функции они сосредотачивают в стране, где расположено головное предприятие для обеспечения стандартизации и контроля основных бизнес-процессов.

**КРУПНЫЕ
КОМПАНИИ И ИХ СЕТИ,
В ТОМ ЧИСЛЕ
МЕЖДУНАРОДНЫЕ**

1. Крупные отели и рестораны, а также их сети, в том числе международные выступают аутсорсерами услуг:

1.1 Предоставление аутсорсинговых услуг гостиничного и ресторанного бизнеса (в которых компания наиболее преуспевает) на взаимовыгодных условиях:

1.1.1 крупным, малым, средним, микропредприятиям и их сетям, в том числе международным.

1.1.2 конкуренту (при соблюдении взаимовыгодного сотрудничества).

2. Функциональные направления аутсорсинга для ресторанов:

2.1 Передача функций снабжения, клининга, охраны, подбор кадров, управленческого, бухгалтерского учета и других функций:

2.1.1 специализированной компании, которая оказывает полный спектр услуг (сотрудники имеют дипломы МБА, выпускники ведущих мировых гостиничных школ);

2.1.2 конкуренту (при соблюдении взаимовыгодного сотрудничества это может быть инновационная услуга);

2.1.3 предприятию сети, в которую входит данный ресторан:

2.1.4 предприятию сети, в которую не входит данный ресторан (это может быть отель или сеть отелей, ресторан или сеть ресторанов).

3. Функциональные направления аутсорсинга для отелей:

3.1 Передача в аутсорсинг функции питания крупному ресторану или сети, в том числе международной (это может быть известный бренд или предприятие с хорошей репутацией, высоким качеством услуг). Выбор аутсорсера определяется классом отеля и его стандартами. Сдача в аренду помещения отеля аутсорсеру.

3.2 Передача в аутсорсинг функций уборки помещений, работы с персоналом, ведения бухгалтерского учета, организации деятельности персонала, оказания юридических услуг и других неосновных функций:

3.3.1 специализированной компании, которая оказывает полный спектр услуг (сотрудники имеют дипломы МБА, выпускники ведущих мировых гостиничных школ);

3.3.2 конкуренту, который реализует функцию наиболее эффективно (при условии выгодного сотрудничества):

3.3.3 предприятию сети, в которую входит данный отель:

3.3.4 предприятию сети, в которую не входит данный отель (это может быть отель или сеть отелей, ресторан или сеть ресторанов).

Рисунок 2 – Перечень функциональных направлений аутсорсинга в сфере крупного гостинично-ресторанного бизнеса (составлено автором)

Рост специализации в гостинично-ресторанном бизнесе отражается на сфере подготовки персонала в данном направлении. Высокотехнологические организации требуют привлечения команд узкоспециализированных профессионалов. В условиях реструктуризации крупного бизнеса, увеличения зоны управленческого контроля существует особая потребность в работниках среднего звена, способных анализировать информацию и предоставлять результаты руководству. При этом имеют место проблемы

поиска топ-менеджмента с широким опытом для управления крупным гостиничным бизнесом. Делегирование полномочий низовым звеньям, а также динамичное развитие информационных технологий привели к появлению новых рыночных ниш, которые занимают малым бизнесом [11]. Таким образом, учет тенденций на международном рынке гостинично-ресторанного бизнеса позволяет сформировать ряд стратегических альтернатив. Например, при наличии соответствующих ресурсов крупное предприятие может стать аутсорсером услуг для международных компаний.

Одной из перспектив объединения малых, средних и микропредприятий гостинично-ресторанного бизнеса в сети является возможность соединения совместных усилий для достижения такого уровня качества услуг, при котором можно рассматривать их предоставление сторонним организациям и предприятиям с целью получения прибыли (рис. 3).

При комплексном учете критериев формирования стратегии аутсорсинга могут быть сформированы разнообразные альтернативы принятия управленческих решений для малых, средних и микропредприятий. Например, для ресторанов это могут быть возможности передачи вспомогательных функций специализированной компании, конкуренту, крупному ресторану или же сетевому предприятию. Рассмотрение всех возможных альтернатив позволит максимизировать потенциал аутсорсинга для предприятий и преобразовать его в эффективный инструмент кооперации.

Для небольшого отеля процесс принятия решения об аутсорсинге может оказаться намного сложнее, чем для ресторана. Помимо передачи вспомогательных функций, в данном случае важно правильно и корректно оценить собственные ресурсные возможности по организации питания клиентов. Если отель характеризуется невыгодным месторасположением, то ресторану нецелесообразно рассчитывать на посетителей, не являющихся клиентами отеля. Важно оценить возможные риски для ресторана при небольшом отеле и рассмотреть стратегические альтернативы. Эффективным решением может оказаться сдача в аренду помещения отеля под ресторан, объединение небольших отелей в сеть и создание собственной сети ресторанов.

Если данные стратегические альтернативы окажутся неэффективными, то целесообразно передавать функцию питания клиентам ресторанам на взаимовыгодных условиях. Выбор стратегии аутсорсинга является важным и ответственным заданием, поэтому небольшому отелю или ресторану могут потребоваться услуги специализированных консалтинговых компаний.

Небольшие предприятия гостинично-ресторанного бизнеса имеют свои преимущества, а также ориентированный перечень функциональных направлений аутсорсинга. Они характеризуются гибкостью и при грамотном управлении способны максимизировать эффект от выбора стратегии аутсорсинга.

**МАЛЫЕ, СРЕДНИЕ,
МИКРОПРЕДПРИЯТИЯ
И ИХ СЕТИ,
В ТОМ ЧИСЛЕ
МЕЖДУНАРОДНЫЕ**

1. Сети малых, средних и микропредприятий гостиничной и ресторанной сфер могут выступать аутсорсерами услуг:

1.1 Малые, средние и микропредприятия отельно-ресторанной сферы могут объединяться в сети и преуспевать в выполнении определенных функций, которые могут предоставлять в аутсорсинг:

- 1.1.1 крупным, малым, средним, микропредприятиям и их сетям, в том числе международным;
- 1.1.2 конкуренту (при соблюдении взаимовыгодного сотрудничества).

2. Функциональные направления аутсорсинга для ресторанов:

2.1 Передача функций клининга, охраны, подбора кадров; управленческого, бухгалтерского учета и других неосновных функций:

- 2.1.1 специализированной компании;
 - 2.1.2 конкуренту (при соблюдении взаимовыгодного сотрудничества, это может быть инновационная услуга);
 - 2.1.3 предприятию сети, в которую входит данный ресторан;
 - 2.1.4 предприятию сети, в которую не входит данный ресторан (это может быть отель или сеть отелей, ресторан или сеть ресторанов);
 - 2.1.5 крупному ресторану или отелю, который преуспевает в данном направлении.
- 2.2 Передача функции снабжения (закупки продукции) крупным ресторанам, отелям (или их сетям), так как поставщики более охотно и на выгодных условиях сотрудничают со службами снабжения крупных ресторанов или отелей).

3. Функциональные направления аутсорсинга для отелей:

3.1 Передача функций питания клиентов ближайшим ресторанам или отелям на взаимовыгодных условиях.

3.2 Сдача в аренду помещения отеля аутсорсеру в сфере ресторанного бизнеса на взаимовыгодных условиях.

3.3 Передача в аутсорсинг функций уборки помещений, работы с персоналом, ведения бухгалтерского учета, организации деятельности персонала, оказания юридических услуг и других неосновных функций

- 3.3.1 специализированной компании;
- 3.3.2 конкуренту, который реализует функцию наиболее эффективно (при условии выгодного сотрудничества);
- 3.3.3 предприятию сети, в которую входит данный отель;
- 3.3.4 предприятию сети, в которую не входит данный отель (это может быть отель или сеть отелей, ресторан или сеть ресторанов);
- 3.3.5 крупному отелю или ресторану, который преуспевает в данном направлении.

Рисунок 3 – Перечень функциональных направлений аутсорсинга для малых, средних и микропредприятий гостинично-ресторанной сферы (составлено автором)

Например, одной из эффективных стратегий является аутсорсинг функции снабжения крупной компании или сети гостинично-ресторанного бизнеса. В данном случае особую важность приобретает умение высшего

менеджмента реализовать выбранную стратегию, что должно проявляться в заключении взаимовыгодного соглашения с аутсорсером.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Формирование стратегических альтернатив в сфере аутсорсинга для крупных, малых, средних и микропредприятий, а также их сетей должно осуществляться с учетом набора критериев для каждого отдельного предприятия или сети. В основу его разработки должен быть положен обобщенный перечень наиболее важных критериев. Для предприятия любого размера и организационно-правовой формы важен обоснованный выбор аутсорсера и стратегии аутсорсинга. Именно поэтому топ-менеджментом предприятий гостинично-ресторанного бизнеса должен формироваться обоснованный перечень стратегических альтернатив в сфере аутсорсинга. Каждое направление целесообразно анализировать с позиции максимизации экономического эффекта не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе.

К выбору стратегии аутсорсинга в гостинично-ресторанной сфере необходимо подходить с особым вниманием и разрабатывать ее с учетом специфики предприятия и его окружения (потребителей, конкурентов, поставщиков, потенциальных партнеров, специализированных фирм по оказанию услуг в сфере гостинично-ресторанного бизнеса). Нельзя при этом игнорировать и макроэкономические факторы внешней среды, институциональные условия, в которых функционирует предприятие. Все это указывает на необходимость и своевременность разработки механизма развития кооперации в гостинично-ресторанной сфере. Его реализация позволит не только минимизировать риски, связанные с осуществлением услуг гостинично-ресторанного бизнеса, но и внедрить на практике принципы стратегического аутсорсинга.

Список литературы

1. The role and effects of out sourcing various aspects of food and beverage [online] – Available at: <http://www.ehospitalitytimes.com/?p=10732>
2. Outsourcing in the hospitality industry: advantages and disadvantages[online] / J.Caterina. –17 September 2015. – Available at:<http://www.winhotelsolution.com/en/blog/hotel-software-2/outsourcing-hospitality-industry-advantages-disadvantages/>
3. Vućur Goran Analysis of the relationship between outsourcing and human resources management (HRM) in hotel companies / Goran Vućur // *Ekonomika misao i praksa*. – 2017. – №2. – PP.895-916.
4. Cai D. Study of Factors Influencing Hotel outsources Decisions in Hainan- Based on the Transaction Cost Economics Approach / D. Cai, H. Fan // *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*. - 2nd International Conference on Education, E-learning and Management Technology, 2017. – PP.592-599.
5. Hesketh A. Should it stay or should it go? Examining the shared services or outsourcing Decision / A. Hesketh // *Strategic Outsourcing: An International Journal*. – 2008. – №1 (2). – PP.154-172.

6. Assaf S. Factors affecting outsourcing decisions of maintenance services in Saudi Arabian Universities / S.Assaf, M.A.Hassain, A.Al-Hammad, A. AlNehmi //Property Management. – 2011. – #29(2). – С.195-212.
7. Idowu O. B. Factors affecting outsourcing decision of Facility Management services of some selected hotels in Lagos Metropolis / O.B.Idowu, M.M.Omirin, H.A.Koleosho //Lagos Journal of Environmental Studies. – 2017. – Т. 9. – №. 1. – PP.18-28.
8. Hemmington N. Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services [online] / Nigel Hemmington, Christopher King // International Journal of Contemporary Hospitality Management. – Vol. 12 Issue: 4. – PP.256-261. – Available at: <https://doi.org/10.1108/09596110010330831>.
9. Saunders J. Outsourcing Restaurant Operations in Hotels [online] / J. Saunders. – Available at: <http://lodgingmagazine.com/outsourcing-restaurant-operations-in-hotels/>.
10. Аутсорсинг в ресторанном бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e.vkusov.net/stati/boss/item/1747-otdaj-eto-mne-autsorsing-v-restorannom-biznese>.
11. Бурнацева Э.Р. Экономические и технологические факторы развития международного туризма и гостиничного бизнеса / Э.Р. Бурнацева // Российский внешнеэкономический вестник. – 2009. – №6. – С.43-49..

УДК 640.412:005.93

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЦЫ «ШАФРАН» 3* в г. Донецке

В.П. Заремба,
канд. экон. наук, доцент

ГО ВПО «Донецкий национальный
университет экономики и торговли имени
Михаила Туган-Барановского», г. Донецк,
ДНР, e-mail: slavikzaremba@mail.ru

THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE HOTEL «SAFRAN» 3* IN THE CITY OF DONETSK

V.P. Zaremba,
candidate of Economic
Sciences,
associate Professor

SO HPE «Donetsk National University of
Economics and Trade named after Mykhayl
Tugan-Baranovsky», Donetsk, DPR,
e-mail: slavikzaremba@mail.ru

Реферат

Цель. Целью статьи является анализ деятельности гостинично-ресторанного комплекса «Шафран» в сравнении конкурентами и обоснование рекомендаций по изменению стратегии анализируемого предприятия.

Методика. Конкурентоспособности проведена на примере двух наиболее опасных конкурентов, схожих по своей деятельности с анализируемой гостиницей, с использованием ключевых индикаторов конкурентного успеха на основе балльной оценки конкурентов потребителями.

Результат. Установлено, что деятельность гостиницы «Шафран», ориентированная на конкретные преимущества конкурентной маркетинговой среды и определенный внутренний конкурентный потенциал, основана на коммутантной (соединяющей) стратегии конкурентной борьбы.

Научная новизна. Предложено использование метода «ассоциативного опроса потребителей» и двухмерной карты стратегической конкурентной сегментации предприятий-конкурентов гостиницы «Шафран».

Практическая значимость. Целью гостиницы «Шафран» должно стать достижение высокой конкурентоспособности путем увеличения в 2019 г. потока посетителей благодаря оказанию услуг стратегических подразделений на высоком уровне и увеличению осведомленности о деятельности гостиницы, что поможет предприятию занять лидирующие позиции на рынке г. Донецка в сегменте мини-отелей категории 3*.

Ключевые слова: *стратегия развития, конкурентоспособность, коммутантная стратегия.*

Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами. Гостиничный сервис является одной из отраслей сферы услуг, которая развивается быстрыми темпами. В некоторых городах в классических гостиницах невозможно найти свободных мест. Это особенно касается туристических регионов. Одна из проблем на пути увеличения туристического потока заключается в недостаточном количестве доступных гостиниц, нехватке средств размещения экономичного и среднего ценовых сегментов со стандартным комплексом услуг [1]. Поэтому в последнее время активно развивается сегмент мини-отелей, не требующих таких огромных инвестиций, как строительство многоэтажных комплексов.

В условиях нестабильной рыночной среды отельеры столкнулись с проблемами поиска решений повышения конкурентоспособности своих предприятий, и одно из таких решений – стратегическое планирование развития гостиничного предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Стратегия фирмы есть рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей [2]. Стратегическое планирование позволяет гостиничному предприятию стать более конкурентоспособным и устойчивым на рынке гостиничных услуг. Понятие конкурентных преимуществ занимает центральное место в стратегическом управлении. Выбор и обоснование стратегии требуют тщательного анализа конкурентной маркетинговой среды.

В последние годы появилось значительное количество научных работ, посвященных стратегическому развитию гостиничных предприятий. В первую

очередь следует отметить таких авторов, как Б.Р. Кандинов, Д.И. Елканова, С.С. Скобкин, Г.А. Павлова, М.Ю. Лайко, Д.А. Гельманова и др., однако ряд вопросов стратегического управления может иметь дальнейшее развитие.

Изложение основного материала исследования. Несмотря на кризисное состояние, в г. Донецке функционируют предприятия гостиничного бизнеса, хотя они и не представлены таким большим количеством действующих предприятий, как в прежние годы. Действующие гостиничные предприятия г. Донецка используют не весь свой потенциал и ресурсы, они направляют недостаточно усилий на создание и поддержание приемлемой маркетинговой стратегии, ценовой политики и имиджа на рынке гостиничных услуг.

В настоящее время по известным причинам посещение гостиниц г. Донецка не является привлекательным для зарубежных туристов. Исследуемая гостиница «Шафран» вполне может заполнить имеющуюся нишу на рынке гостиничных услуг при условии проведения активной маркетинговой политики и стратегического планирования своей деятельности. Деятельность гостиничного предприятия должна быть направлена на привлечение местных жителей, которым необходимо размещение в гостинице с хорошим уровнем сервиса и приемлемой ценовой политикой.

В г. Донецке сегодня функционируют 10 средств размещения, из которых: 1 гостиница категории 5*, 3 гостиницы – 4*, 4 гостиницы – 3*, остальные предприятия – безкатегорийные средства размещения.

Гостинично-ресторанный комплекс (ГРК) «Шафран» 3* располагается по адресу: г. Донецк, пр. Панфилова 15 б.

Данное предприятие предоставляет гостям следующие виды услуг:

1. Услуги гостиничного комплекса – предприятие располагает гостиницей на 12 номеров, оборудованных соответствующим образом, из них 2 люкса и 10 стандартных номеров I категории двухместных.

2. Услуги общественного питания – в гостинице располагается ресторан, который работает с 11:00 до 22:00. Кухня европейская, итальянская, мангал. Места и залы: банкетный зал (80 человек), модерн (25 чел.), 2 VIP-зала для банкетов (до 12 чел.). Есть летняя площадка (до 150 чел.), а также детская площадка.

3. Дополнительные услуги: 24-часовая служба приёма и размещения гостей; бесплатный Wi-Fi в номерах, холле первого этажа; круглосуточная охрана; заказ такси; прачечная, услуги по глажке одежды; трансфер (за дополнительную плату); организация экскурсионных туров по городу; услуги по уходу за детьми; камера хранения; отправка корреспонденции; получение и хранение корреспонденции на имя гостя; заказ завтрака, обеда и ужина в номер; оформление номеров для новобрачных; круглосуточное обслуживание в номерах; парковка.

Номера гостиницы «Шафран» оснащены кондиционером, IP-телевидением, интернетом, телефоном, мини-баром, сейфом, феном, электрочайником, халатом, тапочками, мини-парфюмерией, туалетными принадлежностями.

Помимо этого, гостиницей предоставляется целый комплекс сопутствующих услуг в соответствии с пожеланиями клиентов: заказ билетов в театры и кинотеатры, на стадионы, концерты и т.д., предоставление информации справочного характера, предоставление гида, переводчика, т.е. стандартный набор услуг.

Оценка конкурентоспособности ГРК «Шафран» проведена на примере трех наиболее «опасных» конкурентов, схожих по своей деятельности с анализируемой гостиницей, показатели которых представлены в табл. 1. Гостиница «Шафран» имеет категорию 3*, поэтому анализ проводился в сравнении с конкурирующими 3-звездочными гостиницами.

Гостиница «Шафран» не занимает лидирующих позиций по сравнению с конкурентами, однако несколько неудачные конкурентные показатели можно «превратить» в преимущества. К примеру, благодаря тому, что предприятие находится не в самом центре города и имеет низкий уровень шума, оно идеально подходит для семейных пар с детьми и людей, предпочитающих тишину и спокойствие.

Стратегические управленческие решения относительно выбора конкурентных маркетинговых стратегий диктуются определенными правилами и, в первую очередь, зависят от того, в рамках стандартизированного или специализированного бизнеса лежит рыночная ниша предприятий.

Таблица 1 – Показатели конкурентоспособности гостиничных предприятий г. Донецка

Показатель	Гостиница а «Шафран»	Гостиница а «Доминик»	Гостиница «Ramada»	Гостиница «Central»
Месторасположение	Близко к центру	Близко к центру	В центре	В центре
Наличие автостоянки	Есть	Есть	Есть	Есть
Оборудование номеров	2-летней давности	2-летней давности	4-летней давности	4-летней давности
Питание	Ресторан	Ресторан	2 Ресторана и лаунж-бар	Ресторан и кафе
Качество дополнительных услуг	Высокое	Среднее	Высокое	Высокое
Уровень шума	Низкий	Низкий	Средний	Высокий

Двухмерная карта позволяет выделить двенадцать исследовательских сегментов: четыре основных сегмента предприятий-конкурентов (А, В, С, D) по виду концепции деятельности (ролевой функции), каждый из которых можно

разбить еще на три субсегмента по уровню конкурентной силы предприятий в данном сегменте.

Более детальное исследование предусматривает выявление наиболее активных конкурентов в каждом сегменте и определение общего уровня конкурентной силы каждого из них по привлекательности для потребителей. Для этого целесообразно оценить роль отдельных предприятий в конкурентной борьбе с точки зрения потребителей с использованием метода «ассоциативного опроса потребителей».

Как предмет опроса рекомендуются четыре общих характеристик деятельности предприятий (табл. 2), являющихся по своей сути ключевыми индикаторами конкурентного успеха: уровень информированности потребителей; доступность продукции и услуг; качество и продукции и услуг, которые предлагаются; профессиональный уровень персонала.

Характеристику ключевых индикаторов конкурентного успеха целесообразно составлять на основе балльной оценки конкурентов потребителями по следующей шкале:

1 балл – индикатор сигнализирует о негативной оценке потребителями;

2 балла – индикатор сигнализирует о неудовлетворительной оценке потребителями;

3 балла – индикатор сигнализирует об удовлетворительной оценке потребителями;

4 балла – индикатор сигнализирует о хорошей оценке потребителями;

5 баллов – индикатор сигнализирует об отличной оценке потребителями.

Обработка первичных данных, полученных в результате опроса потребителей, позволила выявить наиболее активных конкурентов среди исследуемых предприятий по общему уровню их конкурентной силы с точки зрения потребителей с использованием следующей шкалы оценок:

19-25 баллов – предприятия, обладающие относительно высокой конкурентной силой, их конкурентный успех базируется на дифференциации конкурентных преимуществ (победители);

12-18 баллов – предприятия, обладающие умеренной конкурентной силой, их конкурентный успех сконцентрирован на нескольких стандартных конкурентных преимуществах (позиционеры);

5-11 баллов – предприятия, обладающие незначительной конкурентной силой, их конкурентный успех базируется на одном-двух или нескольких незначительных конкурентных преимуществах (аутсайдеры).

Таблица 2 – Характеристика действующих предприятий-конкурентов по уровню конкурентной силы для гостиницы «Шафран»

Предприятие	Индикаторы успеха					Роль в конкурентной борьбе
	Уровень осведомленности потребителей	Доступность продукции и услуг	Качество и дифференциация продукции и услуг	Профессиональный уровень	Общая оценка конкурентной силы	
Гостиница «Ramada»	5	4	5	5	19	Победители
Гостиница «Шахтер плаза»	5	3	5	5	18	Позиционеры
Гостиница «Донбасс Палас»	5	2	5	5	17	
Гостиница «Central»	5	4	3	4	16	
Отель «Столичный»	4	3	4	5	16	
Отель «Park Inn by Radisson»	5	3	4	4	16	
Отель «Шафран»	2	5	3	3	14	
Отель «Доминик»	2	5	3	3	14	
Гостиничный комплекс «Мистерия»	2	5	2	2	11	Аутсайдеры

Для исследования сегментов гостиничного бизнеса г. Донецка по двухмерной карте стратегической конкурентной сегментации предприятий-конкурентов использованы данные рис. 1. Изучение деятельности предприятий дало возможность распределить субъекты гостинично-ресторанного бизнеса г. Донецка по сегментам от А до D. Предприятия, ведущие стандартный бизнес, находятся в зоне А-А, а специализированный бизнес – в зоне Б-Б. При этом существуют предприятия, политика, деятельности которых направлена на приспособление к рынку, а других – на попытку его изменить.

Деятельность каждого гостиничного предприятия г. Донецка базируется на определенной концепции, ориентированной на разные преимущества конкурентной маркетинговой среды и разный внутренний конкурентный потенциал, в результате чего выделяют предприятия – виоленты, коммутанты, пациенты, эксплеренты (табл. 3).

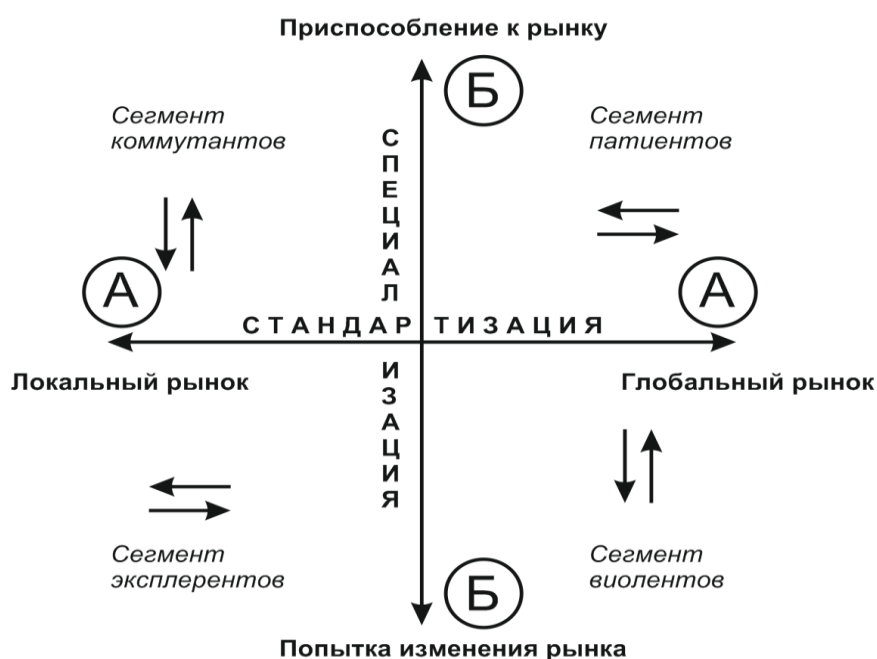


Рисунок 1 – Сегментация конкурентов на основе концепции деятельности

Таблица 3 – Исследовательские сегменты по двухмерной карте стратегической конкурентной сегментации предприятий-конкурентов

<p>Сегмент A1 «Виоленты (Лидеры) / Победители»</p> <p>гостиница «Ramada»</p>	<p>Сегмент B1 «Пациенты (Челленджеры) / Победители»</p>	<p>Сегмент C1 «Коммутанты (Последователи) / Победители»</p>	<p>Сегмент D1 «Эксплеренты (Нишеры) / Победители»</p>
<p>Сегмент A2 «Виоленты (Лидеры) / Позиционеры»</p> <p>гостиница «Донбасс Палас»; гостиница «Шахтер плаза»</p>	<p>Сегмент B2 «Пациенты (Челленджеры) / Позиционеры»</p>	<p>Сегмент C2 «Коммутанты (Последователи) / Позиционеры»</p> <p>гостиница «Central»; отель «Столичный»; отель «Шафран»; отель «Park Inn by Radisson»; отель «Доминик»</p>	<p>Сегмент D2 «Эксплеренты (Нишеры) / Позиционеры»</p>
<p>Сегмент A3 «Виоленты (Лидеры) / Аутсайдеры»</p>	<p>Сегмент B3 «Пациенты (Челленджеры) / Аутсайдеры»</p>	<p>Сегмент C3 «Коммутанты (Последователи) / Аутсайдеры»</p> <p>гостиничный комплекс Мистерия»</p>	<p>Сегмент D3 «Эксплеренты (Нишеры) / Аутсайдеры»</p>

В результате анализа деятельности ГРК «Шафран», ориентированной на конкретные преимущества конкурентной маркетинговой среды и определенный внутренний конкурентный потенциал, установлено, что она основана на коммутантной (соединяющей) стратегии конкурентной борьбы, применяемой (характерной) для локального бизнеса. Следует отметить, что мелкие неспециализированные предприятия сильны своей лучшей приспособляемостью к удовлетворению конкретных местных потребностей.

Деятельность в качестве коммутанта требует конкретного знания местных потребностей, а именно: каков объем локального рынка; каковы цены, будут им приятны; какова устойчивость спроса и т.д. Шансы на успех есть у компаний, которые сумеют точно приспособиться к этим условиям.

Коммутанты («серые мыши») появляются там, где:

другие предприятия (особенно крупные) неэффективны;

других предприятий просто физически нет на данном локальном рынке (например, есть только местная, «ближайшая» бензоколонка, кафе, магазин);

прочие фирмы не обеспечивают достаточно индивидуализированный подход к клиенту (парикмахерская, косметический салон).

Поскольку коммутантная стратегия как нельзя лучше соответствует природе услуги, она очень широко применяется в сфере гостиничных и ресторанных услуг. Поэтому данная стратегия подходит для ГРК «Шафран». Руководителям предприятия лишь необходимо осознать, в чем заключаются преимущества их гостиницы и как они могут удовлетворить местные потребности.

Категория «стратегическое хозяйственное подразделение» (СХП) – это отдельная зона бизнеса ГРК, которая отвечает за определенный вид ее рыночной деятельности.

Категория СХП для гостиницы «Шафран» – комплексное удовлетворение потребностей потребителя за счет функционирования сауны, прачечной, парковки и ресторана. Данная деятельность дает преимущества среди конкурентов, и по этой причине необходимо потратить финансовые ресурсы на рекламную кампанию этих услуг предприятия.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. С точки зрения стратегического менеджмента, кризис – это то время, когда предприятия индустрии гостеприимства могут и должны найти новые методы повышения привлекательности своего бизнеса. Для гостиничного предприятия ГРК «Шафран» с целью достижения высокой конкурентоспособности следует обратить внимание на увеличение осведомленности потенциальных потребителей о высоком уровне деятельности гостиницы в сфере оказания услуг стратегических подразделений. Данная стратегия безусловно приведет к увеличению потока клиентов в 2019 году и позволит гостинице «Шафран» занять лидирующие позиции на рынке гостиничных предприятий г. Донецка в сегменте мини-отелей категории 3*.

Список литературы

1. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]. — URL:http://www.russiatourism.ru/contents/otkrytoe_agentstvo

2. Герчикова И. Н. Менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 799 с.

УДК [334.7:659.235]:005

К ВОПРОСУ О СУЩНОСТИ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

А.Г. Китаева, аспирант

ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, ДНР,
e-mail: anna.kitaeva1@gmail.com

TO THE QUESTION OF THE ESSENCE OF INFORMATION SUPPORT OF REGULATION OF ENTREPRENEURSHIP ACTIVITY

A.G. Kitaeva, graduate student

SO HPE «Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky», Donetsk, DPR,
e-mail: anna.kitaeva1@gmail.com

Реферат

Цель. Целью статьи является анализ существующих определений терминов «информация» и «информационное обеспечение», а также определение задач информационного обеспечения регулирования предпринимательской деятельности в соответствии с функциями процесса управления деятельностью субъекта хозяйствования.

Методика. В процессе исследования использованы методы анализа, сравнения, теоретического обобщения.

Результаты. Проведен анализ существующих дефиниций «информация» и «информационное обеспечение». Представлены авторские определения данных терминов. Рассмотрена взаимосвязь функций процесса управления. Рассмотрены внешние и внутренние источники информационного обеспечения деятельности субъектов предпринимательства. Определены задачи информационного обеспечения регулирования предпринимательской

деятельности.

Научная новизна. Сформулированы авторские определения терминов «информация», «информационное обеспечение», сформулированы задачи информационного обеспечения регулирования деятельностью субъектов предпринимательства.

Практическая значимость. Определена главная задача и сущность информационного обеспечения регулирования предпринимательской деятельности. Непрерывное, полное, достоверное и своевременное обеспечение необходимой информацией позволит эффективно организовать процесс управления деятельностью субъекта хозяйствования, способствовать достижению высокого уровня конкурентоспособности, своевременно реагировать на любые изменения в финансово – хозяйственном процессе.

Ключевые слова: информация, информационное обеспечение, внутренняя информация, внешняя информация, процесс управления, функции управления.

Постановка проблемы и её связь с важными научными и практическими задачами. В настоящее время все субъекты предпринимательской деятельности применяют данные информационного обеспечения. От своевременной, полной и достоверной информации о деятельности субъекта хозяйствования зависит правильность принятия управленческих решений. Правильно организованное информационное обеспечение способствует достижению высокого уровня конкурентоспособности субъекта хозяйствования и позволяет эффективно использовать внешние и внутренние источники информации.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросам сущности информационного обеспечения регулирования субъектов предпринимательской деятельности посвящены работы И.А. Ангелиной, Л.А. Сухаревой, С.Н. Петренко, И.В. Сименко, Е.А. Рославцевой, Л.П. Куракова, В.Л. Куракова, А.Л. Куракова, В.В. Жиделевой, Ю.Н. Каптейн, И.К. Станковской, С.Н. Ивашковского и др.

Изложение основного материала исследования. Для установления сущности информационного обеспечения предпринимательской деятельности необходимо дать определение терминов «информация», «обеспечение», «информационное обеспечение».

Слово «информация» происходит от латинского «informatio» и обозначает «сведение, ознакомление, разъяснение». Еще в VIII-VII вв. до н. э. античные философы в своих работах рассматривали данный термин. В настоящее время в российских и международных стандартах даются следующие определения категории «информация»:

- знания о предметах, фактах, идеях и т. д., которыми могут обмениваться люди в рамках конкретного контекста [1];
- знания относительно фактов, событий вещей, идей и понятий, которые в определённом контексте имеют конкретный смысл [2].

Первоначально термин «информация» возник в социальной среде и обозначал передачу сведений от человека к человеку. Но постепенно, в связи с развитием экономических, промышленных процессов, он приобретал новые значения.

На данный момент существует множество трактовок категории «информация». В различных областях знаний она имеет свое специфическое значение (табл. 1).

Таблица 1 – Определения термина «информация»

Источник	Определения
Философия науки: словарь основных терминов [3]	1) в естествознании и математике – мера упорядоченности, организованности объектов, процессов, систем; 2) в гуманитарных науках – совокупность сведений об объектах, явлениях, процессах, их свойствах и отношениях
Человек и общество: культурология: словарь-справочник [4]	Совокупность сведений о чем-либо, содержащаяся в сообщении; совокупность характеристик, представляющих некоторый объект в его качественной определенности; упорядочивающее, организующее начало
История и философия науки: учебник для вузов [5]	Сведения, сообщаемые различными способами: устными, письменными, техническими, изобразительными и т.д., а также процесс передачи этих сведений
Краткий энциклопедический словарь философских терминов [6]	1) производимое в рамках субъект-объектного отношения отражение объекта субъектом, которое принимается, перерабатывается, сохраняется, воспроизводится и используется в процессах управления; 2) смылосодержащая субстанция, передаваемая по каналам управления
Философский энциклопедический словарь [7]	В широком смысле – результат отражения одного объекта в другом, используемый в конечном счете для формирования управляющих воздействий

Согласно ст. 2 Закона ДНР «Об информации» информация – это сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления [8].

Исходя из вышеизложенного, предлагается следующая формулировка: информация субъекта предпринимательской деятельности – это сведения обо всех происходящих процессах в деятельности субъекта хозяйствования.

В Современном экономическом словаре обеспечение толкуется как совокупность принимаемых мер и используемых средств, создание условий,

способствующих нормальному протеканию экономически процессов, реализации намеченных планов, программ, проектов, поддержанию стабильного функционирования экономической системы и её объектов, предотвращению сбоев, нарушений законов, нормативных установок, контрактов [9].

Термин «информационное обеспечение» также не имеет единого определения (табл. 2).

Таблица 2 – Определение термина «информационное обеспечение»

Источник	Определение
Финансовый словарь [10]	В автоматизированных системах совокупность единой системы классификации и кодирования информации, унифицированных систем документации и информационных массивов
Современный экономический словарь [11]	Информация, необходимая для управления экономическими процессами, содержащаяся в базах данных информационных систем
Справочник технического переводчика [12]	Совокупность информационных ресурсов и услуг, предоставляемых для решения управленческих и научно-технических задач в соответствии с этапами их выполнения
Экономика и право: словарь-справочник [13]	1) информация, необходимая для управления экономическими процессами, содержащаяся в базах данных информационных систем; 2) создание информационных условий функционирования системы, обеспечение необходимой информацией, включение в систему средств поиска, получения, хранения, накопления, передачи, обработки информации, организация банков данных

Учитывая вышеизложенное, применительно к процессу управления деятельностью субъекта предпринимательской деятельности, информационное обеспечение предлагается трактовать как получение совокупной информации обо всех процессах, связанных с деятельностью субъекта хозяйствования для принятия необходимых управленческих решений.

Субъектами предпринимательской деятельности на территории Донецкой Народной Республики являются юридические и физические лица. Согласно ст. 15 Закона ДНР «О налоговой системе» юридическими лицами (резидентами и нерезидентами) – субъектами предпринимательской деятельности являются «зарегистрированные в установленном законодательством порядке предприятия, учреждения, организации, которые имеют в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечают по своим обязательствам этим имуществом, могут от своего имени

приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права. К физическим лицам – субъектам предпринимательской деятельности относят резидентов и нерезидентов, которые зарегистрировали свою деятельность в установленном законодательством порядке и осуществляющие деятельность на территории Донецкой Народной Республики [14].

В процессе своей деятельности субъекты хозяйствования соприкасаются с большим количеством разнообразных информационных показателей, необходимых для обоснования и принятия управленческих решений. В табл. 3 представлены критерии классификации показателей информационного обеспечения регулирования субъектов предпринимательской деятельности.

Таблица 3 – Критерии классификации показателей информационного обеспечения регулирования субъектов предпринимательской деятельности ¹

Критерии классификации	Автор						
	М.В. Мельник [15]	В.В. Фёдоров [16]	С.М. Петренко [17]	И.В. Сименко [18]	В.С. Рожнов [19]	Л.А. Сухарева, В.М. Стефкивский [20]	И.А. Ангелина, Е.А. Рославцева [21]
По источникам возникновения: внешние, внутренние	+	+	+	+	+	+	
По стабильности информации: переменные, постоянные, условно-постоянные			+		+		
По стадии обработки: первичные, вторичные			+	+	+	+	
По способу отображения: текстовые, графические							
По функциям управления: учетные, плановые, нормативно-справочные, фактографические, контрольно-аналитические				+	+	+	+
По степени открытости и уровню значимости: открытые, закрытые, секретные, простые, заказные		+					+
По способу передачи: курьер, почта, телефон, телеграф, электронная почта, факс		+			+		
По виду носителей: бумажные, электронные, магнитные		+					
По достоверности: ложная, полезная, избыточная					+		
По конечному результату: промежуточная, итоговая						+	

¹ Составлено по данным источников [15-21].

Процесс управления деятельностью субъекта хозяйствования – это непрерывное и системное воздействие на функционирование его структурных частей с целью обеспечения единства работы и достижения необходимых производственных результатов. Процесс управления состоит из взаимосвязанных функций планирования, организации, учёта, анализа, контроля и регулирования [17, с. 20]. Взаимосвязь функций представлена на рисунке.

Данные функции являются общими и отражают совокупные процессы управления, необходимые для управления субъектом хозяйствования независимо от вида деятельности.

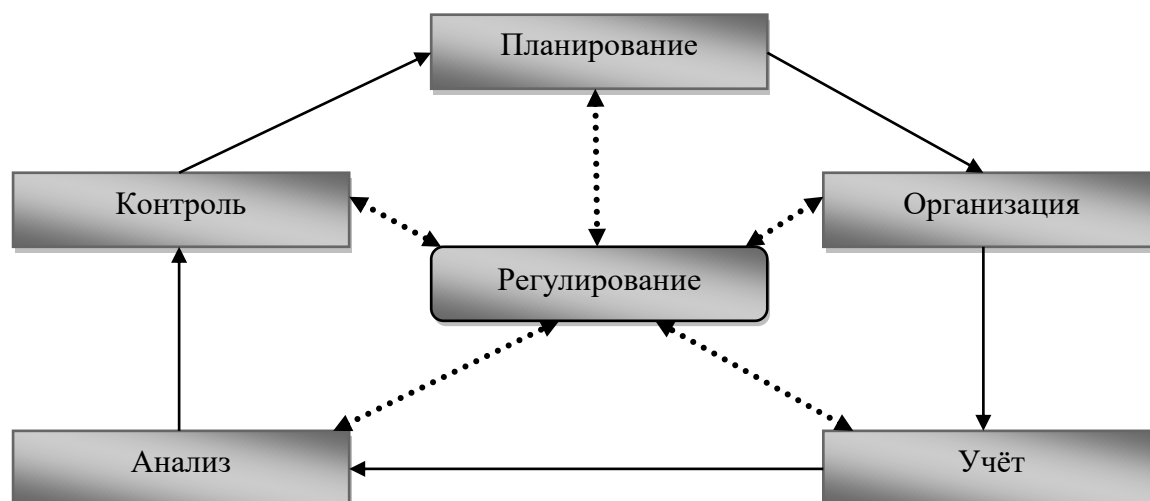


Рисунок 1 – Взаимосвязь функций процесса управления (по данным источника [20])

Планирование – это процесс формирования субъекта хозяйствования, решение организационных вопросов, определение целей и путей достижения; содержит расчет будущих направлений развития субъекта хозяйствования: установление динамики экономических явлений, формирование прогнозов возможных направлений деятельности, конечных результатов.

Организация включает создание структуры субъекта хозяйствования, обеспечение его всем необходимым для нормального функционирования (оборудованием, персоналом, денежными средствами и т.д.), распределение задач, полномочий и ответственности между персоналом для достижения поставленных целей.

Учёт – сбор, обработка и обобщение данных обо всех операциях и процессах, происходящих в деятельности субъекта хозяйствования [17].

Анализ – определение и характеристика ключевых параметров, с помощью которых формируется финансовое состояние, уровень прибыли и убытков, любых изменений в данных бухгалтерского, статистического учёта и в других показателях, влияющих на результаты деятельности субъекта хозяйствования.

Контроль и регулирование – оценка результатов деятельности, предоставление информации о них и выработка корректирующих действий,

которые направлены на то, чтобы цель была достигнута и планы предприятия реализованы [20].

К специальным функциям управления относят процессы управленческих воздействий, направленные на отдельные структурные подразделения субъекта предпринимательской деятельности (например, управление качеством продукции, управление отделом снабжения и т.д.) [22].

Основными задачами информационного обеспечения являются [21]:

- установление источников и потребителей информации;
- разработка методов и способов поиска, сбора, обработки, хранения, передачи необходимой информации;
- выбор и подтверждение необходимых технических средств информационного обеспечения;
- выбор носителей информации;
- организация методического обеспечения – создание классификаторов, инструкций и других средств технологической регламентации информационного обеспечения.

К внешним источникам информационного обеспечения регулирования деятельности субъекта хозяйствования относятся:

1) показатели, характеризующие общее экономическое развитие государства (например, темпы роста внутреннего валового продукта, денежные доходы населения, система налогообложения, индексы цен на продукцию и т.д.);

2) нормативно-регулирующая информация (например, законы, подзаконные акты, регулирующие деятельность субъекта предпринимательской деятельности);

3) показатели, характеризующие состояние финансового рынка (например, виды основных фондовых инструментов, депозитные и кредитные ставки банков, курсы валют и т.д.);

4) показатели, характеризующие деятельность конкурентов и контрагентов (например, публикации отчетных материалов в прессе по деятельности субъектов хозяйствования, рейтинги основных показателей финансовых, страховых компаний и т.д.).

К системе внутренних показателей информационного обеспечения относят:

- 1) информацию о кадрах (например, сведения о численности персонала);
- 2) информация о документах, которые участвуют в документообороте (например, внутренние документы, типовые внутренние инструкции и т.д.);
- 3) информацию учетного характера (бухгалтерская, управленческая и статистическая);
- 4) информацию о техническом оснащении деятельности [22].

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Главной задачей информационного обеспечения предпринимательской деятельности является непрерывное, полное, достоверное и своевременное обеспечение системы

управления необходимой информацией (как внешней, так и внутренней) для принятия управленческих решений.

Информационное обеспечение является важнейшим процессом регулирования предпринимательской деятельности, от правильной организации которого зависят результаты деятельности субъекта хозяйствования. Формирование эффективного информационного обеспечения обусловлено необходимостью анализа и оценки информационных показателей о внешней и внутренней среде субъектов предпринимательской деятельности и является одним из главных процессов при принятии управленческих решений.

Логика исследования предусматривает проведение оценки эффективности использования информационного обеспечения регулирования предпринимательской деятельности и разработку механизма совершенствования информационного обеспечения регулирования процессов управления деятельностью субъектов хозяйствования.

Список литературы

1. ISO/IEC 10746-2-2009 Информационные технологии - Открытая распределенная обработка - Эталонная модель: Основы. - Стандарты Международной организации по стандартизации (ИСО): каталог: [в 2 ч.] / Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии, Российский научно-технический центр информ. по стандартизации, метрологии и оценке соответствия; [сост.: Базылев С. Н. и др.]. - Москва: Стандартинформ, 2009 – 24 с.
2. ГОСТ 33707— 2016 (ISO/IEC 2382:2015) «Информационные технологии. Словарь». Стандарты Международной организации по стандартизации (ИСО) / Межгосударственный совет по стандартизации, метрологии и сертификации; по ред Э.В. Гоигорьева. - Москва: Стандартинформ, 2016 – 206 с.
3. Лебедев С.А. Философия науки: Словарь основных терминов (Серия «Gaudeamus») [Текст] / С.А. Лебедев. — М.: Академический Проект, 2004. — 320 с.
4. Человек и общество: культурология: [Текст] словарь-справочник / Ю.С. Борцов, Г.В. Драч, Л.А. Штомпель. – Ростов на Дону: Феникс: Грампус Эйт, 1996. – 538 с.
5. История и философия науки [Текст]: учебник для вузов / под общ. ред. А.С. Мамзина и Е.Ю. Сиверцева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 360 с.
6. Кикель, П.В., Сороко, Э.М. Краткий энциклопедический словарь философских терминов [Текст] / П.В. Кикель, Э.М. Сороко. – 2-е изд. – Минск: БГПУ, 2008.– 266 с.
7. Философский энциклопедический словарь [Текст] / под общ. ред. Е. Ф. Губский, Г.В. Кораблёвой, В.А. Лутченко. - Москва: ИНФРА-М, 2009. – 574 с.
8. Закон ДНР «Об информации» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/zakon->

donetskoj-narodnoj-respubliki-ob-informatsii-i-informatsionnyh-tehnologiyah/ (дата обращения 10.12.2018г.)

9. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 512 с.

10. Финансовый словарь [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.finam.ru/dictionary/wordf0155C/> (дата обращения 08.12.2018г.)

11. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь [Текст] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - 2 е изд., испр. - М.: ИНФРА М, 1999. - 479 с.

12. Справочник технического переводчика [Электронный ресурс].— Режим доступа: <http://intent.gigatran.com/> (дата обращения 15.12.2018г.)

13. Экономика и право [Текст]: словарь-справочник (Президентская программа подготовки управленческих кадров) / Л.П. Кураков, В.Л. Кураков, А. Л. Кураков — Москва, Чебоксары: Вуз и школа, 2004. — 1288 с.

14. Закон ДНР «О налоговой системе» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakon-o-nalogovoj-sisteme-donetskoj-narodnoj-respubliki/> (дата обращения 10.12.2018г.)

15. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2017. — 208 с.

16. Федоров В.В. Информационные технологии в логистике [Электронный ресурс]: учебник / В.В. Федоров. — Электрон. текстовые данные. — М.: Российская таможенная академия, 2010. — 200 с.

17. Петренко С.М. Внутрішній контроль: проблеми інформаційного, організаційного та методологічного розвитку [Текст]: [монографія] / С.М.Петренко. — 2-е вид., перероб. і доп. - Донец. нац. ун. економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2016. — 508 с.

18. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика [Текст]: монографія / І.В. Сіменко; М-во освіти і науки України, Донецький нац. університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. — 394 с.

19. Рожнов, В.С. Информационное обеспечение хозяйственной деятельности [Текст] / В.С. Рожнов - М: «Финансы и статистика», 2002. - 144 с.

20. Контроль управлінських рішень: системний підхід [Текст]: монографія / Л.О. Сухарева, В.М. Стефківський. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. — 237 с.

21. Ангелина И.А., Рославцева Е.А. Взаимосвязь властных и предпринимательских структур: организация и методика [Текст]: монография / И.А. Ангелина, Е.А. Рославцева — Донецк: [ГО ВПО «ДонНУЭТ»], 2017. — 243 с.

22. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.:ИНФРА-М, 2017. — 133 с.

УДК [005.2:005.591.3]:[658.7/.8:315]

ЗАКУПОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В РАБОТЕ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ АПТЕЧНЫХ СЕТЕЙ

В.Н. Тисунова,
д-р экон. наук, профессор,
О.Г. Кучмистая, ассистент

ГОУ ВПО «Луганский национальный
университет имени Владимира Даля»,
г. Луганск, ЛНР, e-mail: tisunova@mail.ru

PURCHASING STRATEGY AS COMPETITIVE ADVANTAGE IN WORK OF THE DISTRIBUTIVE SYSTEM OF PHARMACY CHAINS

V.N. Tisunova,
Doctor of Economics, professor,
O.G. Kuchmistaya, assistant

PEI HPT «Luhansk national university of
Vladimir Dahl», Luhansk, LPR,
e-mail: tisunova@mail.ru

Реферат

Цель. Исследовать теоретико-методологические и практические аспекты формирования закупочной стратегии как конкурентного преимущества в стратегии распределения товаров аптечных сетей.

Методика. При проведении исследования использовались общенаучные методы – анализа и синтеза, индукции и дедукции, методы систематизации, группировки, а также системный подход.

Результаты. Исследованы теоретико-методологические основы формирования закупочной стратегии как конкурентного преимущества в стратегии распределения товаров аптечных сетей; разработаны рекомендации по формированию закупочной стратегии; представлено понятие и содержание закупочной стратегии в аптечной сети; выявлены наиболее важные пункты контракта, регламентирующего отношения с поставщиком, предмет и субъект закупочной стратегии, способы составления заказов и взаимодействия со складом.

Научная новизна. Сформированы пункты прямого импортного контракта на закупку медикаментов, регламентирующего отношения с поставщиками.

Практическая значимость. Получило дальнейшее развитие содержание закупочной стратегии в аптечной сети путем определения основных пунктов прямого контракта на закупку медикаментов и их характеристики; выявлены виды скидок для заключения прямых импортных контрактов; определены способы составления заказов и особенности взаимодействия со складом. Рассмотренные положения определяют характер отношений и устанавливают доверие между сторонами, раскрывают важные для всех участников процесса условия взаимодействия, стимулируют профессиональный подход в аптечном бизнесе.

Ключевые слова: аптечные сети, распределение товаров, конкурентные преимущества, закупочная стратегия, система, поставщики, контракт.

Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими задачами. Как любой другой вид экономической деятельности, закупочная деятельность предполагает соответствующее управление. Это означает, что должна быть поставлена цель закупочной деятельности, сформулирована ее стратегия, разработаны планы оперативных закупочных мероприятий. Сегодня именно стратегические управленческие вопросы становятся все более значимыми, что обусловлено стремлением аптечных сетей обеспечить долговременное существование на рынке, спрогнозировать возможное долговременное развитие рыночной ситуации.

Под *стратегией закупок* понимают план деятельности службы закупок, предназначенный для достижения заданных целей и решения поставленных задач [1].

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемам развития торговли, особенностям сетевого ритейла посвящены работы Б. Бермана, Дж.Р. Эванса, М. Бергдала; институциональным аспектам формирования и развития взаимоотношений – Е. Азарян, Н. Возияновой, В. Радаева [1-6] и др. Отдельные вопросы работы с поставщиками аптечной сети освещены в публикации С. Пашутина [7]. Однако недостаточно внимания уделено формированию закупочных стратегий в аптечной сети, что обусловило актуальность темы исследования.

Изложение основного материала исследования. Выстраивание эффективно действующей распределительной сети и закупочной стратегии для современных субъектов аптечного ритейла представляет собой важную задачу, имеющую стратегическое значение.

Для обретения конкурентных преимуществ даже крупной аптечной сетью особо важна и необходима правильно выстроенная закупочная стратегия.

На сегодняшний день прямые импортные контракты являются наиболее значимыми для крупной аптечной сети [7].

Основной документ, регламентирующий отношения с поставщиком, – это контракт (договор) на закупку медикаментов. Наиболее важными пунктами, которые содержатся в контракте, являются следующие: «договаривающиеся стороны»; «предмет сделки» (что, собственно, покупаем); «цены»; «скидки»; «условия платежа»; «куда платить»; «сроки и условия поставки»; «адрес доставки груза»; «кто проводит растаможивание груза»; «сертификационные вопросы» (рис. 1). Каждый из этих пунктов важен, и сотрудник отдела закупок, который занимается подготовкой контракта, должен внимательно все их проверять [7].

Пункт «договаривающиеся стороны». В данном пункте контракта необходимо уделить особое внимание правильному написанию названия и юридического адреса сторон. Контракт должен быть подписан уполномоченным на это действие лицом. Данное лицо должно обладать

правом финансовой подписи или иметь доверенность на подписание контракта. Высшее руководство обычно не подписывает контракт, если на нем нет визы сотрудника, отвечающего за проверку и подготовку контракта.



Рисунок 1 – Наиболее важные пункты контракта на закупку медикаментов

Пункт «предмет сделки». В тексте самого контракта может быть указано только слово «товар», но в таком случае должно быть приложение к контракту с указанием списка медикаментов, дозировки, номера регистрации, цены. Что касается количества товара, то на практике это выглядит так: каждый месяц делается заказ на необходимый объем товара, а в приложении обычно указывается его ориентировочная потребность на год. В данном случае необходимо, чтобы в контракте имела место следующая фраза: «Поставка

осуществляется в соответствии с заказами, подписанными покупателем с указанием количества, которые являются приложениями к данному контракту». Тогда при подписании контракта надо проконтролировать, чтобы сразу же был напечатан первый заказ. Срок поставки указывается на нем же. Для того чтобы получить лицензии на импорт, обычно используют годовую потребность в медикаментах.

Пункт «цены» – наиболее важная часть работы при подготовке контракта. Цены следует всегда рассматривать с учетом скидок. Это означает, что цены в контракте могут быть указаны довольно высокие, если потом оговорено, что предоставляется скидка в определенном размере. Надо следить за результирующей ценой (это цена контракта минус скидка) – именно она должна быть на приемлемом уровне. Приемлемый уровень – это ниже, чем у конкурентов и производителей препаратов-синонимов, а также на 40-50% ниже рыночной цены аптек. Для того чтобы определить, подходящая ли цена указана в контракте, менеджер по закупкам должен знать:

- 1) существующие аналоги данного медикамента;
- 2) розничную цену покупаемого товара;
- 3) цену на этот медикамент у других поставщиков;
- 4) цену, по которой поставщик предлагал данный медикамент конкурентам.

Для этого менеджеру необходимо изучить аналоги в справочнике, провести анализ продажных цен конкурентов относительно своей аптечной сети (табл. 1).

Таблица 1 – Пример таблицы со сравнением цен

Наименование	Аналог и	Предлагаемая цена поставщика	Отпускная цена в аптеке	Цена по прайсу конкурента	Закупочная цена конкурента	Цена, на которую согласны
№ 1	№ 2	4,00	4,30	4,06	3,60	3,60

В столбце «Цена, на которую согласны» ставится самая минимальная из всех. В этом заключается проработка контракта по ценам – такую рекомендованную цену надо предоставить директору по закупкам для проведения переговоров (лучше в форме таблицы).

Для получения объективных сведений более целесообразно воспользоваться не сравнительным анализом крупных конкурентов, а ценовым мониторингом конкурирующих аптек.

Пункт «скидки». Скидка – это уменьшение цены товара ниже контрактной в силу разных причин: в связи с большими объемами продаж, активной пропагандой медикаментов данной фирмы, надежностью и безукоризненной деловой репутацией и т.п. Торговые скидки на товар бывают разных видов. Рассмотрим виды скидок на примере прямых импортных контрактов (табл. 2).

Таблица 2 – Виды скидок на примере прямых импортных контрактов

Вид скидки	Характерные черты скидки
Freegoods	Бесплатный товар, присылаемый вместе с остальной партией либо по отдельной или по общей накладной. В последнем случае не подлежащий оплате товар отмечают специальной строкой с указанием «Freegoods» или «Forcustomsonly» – «только для предъявления на таможне, а не для оплаты». В бухгалтерии товар должен быть оприходован по отдельной статье. Если с партией пришло 5% freegoods, то действительная цена товара оказывается на 5% ниже, на что следует обращать внимание при анализе цен
Занижение суммы к оплате	Это самая распространенная форма. Она заключается в том, что после продажи партии товара с инвойсной стоимостью, например в 100 тыс. долл., поставщик присылает счет к оплате с пометкой «скидка 3%». В итоге платить надо не полную сумму, а только 97 тыс. долл. Но следует помнить, что таможенные пошлины оплачиваются с полной стоимости товара
Установление специальных цен для конкретного дистрибьютора, которые гораздо ниже цен для всех остальных оптовиков	Данный вариант не является настоящей скидкой, поскольку эти цены прямо записываются в контракт, хотя они гораздо ниже официальных цен по прайс-листу данного завода. Но для полноты картины об этом тоже следует упомянуть и иметь в виду при анализе прайс-листов

Как правило, скидки указываются не в контракте, а в приложениях к нему, и поставщики считают эти приложения секретными. Хотя анализ ценообразования рынка позволяет определять все скидки, поставщики вынуждены их показывать в таможенных документах и счетах на оплату.

Пункт «условия платежа», в котором оговаривается, когда дистрибьютор должен расплачиваться за купленный товар, бывает разной степени приемлемости (табл. 3). При проведении переговоров начинать рекомендуется непосредственно с этих условий.

Важным моментом является приход разных партий товара по одному контракту, но с разными условиями оплаты. Тогда необходимо указывать валюту платежа, срок платежа, способ платежа и форму расчетов, условия направленные на уменьшение или устранение рисков.

Пункт «куда платить». Обычно банк требует, чтобы в контракте были оговорены следующие пункты (для валютного платежа):

- кто является получателем денег (полное название);
- банк получателя (полное название, номер счета);
- местонахождение банка (страна, город);
- почтовый адрес получателя;
- почтовый адрес банка.

Если оплата осуществляется в рублях то надо указать банк, номер счета, иногда – номер корреспондентского счета, МФО, код банка и код участника.

Это необходимо тщательно проверять, иначе могут возникнуть проблемы с непрохождением платежа и последующим недовольством поставщика [7].

Таблица 3 – Степени приемлемости условий платежа

Название платежа	Характеристика платежа
100-процентная предоплата	Такой платеж означает все деньги вперед. Это для фирмы не всегда выгодно, так как выводит «живые» деньги из оборота либо предполагает привлечение заемных средств, что в итоге негативно сказывается на широте и постоянстве ассортимента или на отпускной цене медикаментов в рознице. Но с другой стороны, «правильные» позиции предоплатного товара в ассортименте более выигрышны в конкурентном отношении, чем медикаменты с другими формами оплаты поставщикам
30%; 50% и другая предоплата	Часть денег оплачивается заранее. При этом срок поставки после произведенной предоплаты необходимо сократить до минимума. Вторую часть оплачивают уже после поставки. На такие условия есть смысл соглашаться только для первой партии товара с расчетом на то, что она будет невелика, а уже со второй партии можно перейти на лучшие условия и по скидкам, и по формам оплаты
Отсрочка платежа на N срок	Сначала доставляется товар, а через какое-то время его оплачивают, и чем позже это делается, тем лучше. Следует контролировать поставщиков, которые могут провести в контракте фразу «через 3 месяца после отгрузки». С учетом того, что машина с товаром может идти 10-20 дней из Европы, поставщики этот срок «выгадывают» в свою пользу. Надо требовать, чтобы в контракте было указано «через 3 месяца после прибытия груза» или «после прохождения таможенной очистки». Необходимо оговорить, чтобы следующий заказ был сделан до того, как оплатят предыдущую партию. Поставщики на это соглашаются, так как они понимают, что нельзя допускать отсутствия товара в крупной аптечной сети. Это называется револьверная поставка
Консигнационный склад или «оплата по мере продажи с предоставлением отчета» без указания предельного срока отсрочки платежа	Здесь все так же, как и в предыдущем пункте, только если товар никак не продается, то за него вообще не надо платить – по своему усмотрению поставщик может забрать свой товар обратно. Такую формулировку в виде «отсрочка платежа с оплатой по отчетам и правом возврата товара» желательно указать в контракте, поскольку это наилучшие условия

Пункт «сроки и условия поставки». Обычный срок поставки товара из Европы составляет 10-20 дней после выхода грузовика. Но поставщику требуется обычно еще 10 дней на подготовку и упаковку товара. Следует контролировать, чтобы при условиях «револьверной поставки» менеджер мог успеть сделать заказ и получить груз раньше, чем оплатили предыдущую поставку.

Как правило, условия поставки бывают двух видов:

поставка со склада, например в Москве, – тогда оговаривается, кем будет доставлен товар;

из-за границы CIP Москва (CIP термин Инкотермс расшифровывается как Carriage and Insurance Paid To (... named place of destination), или «фрахт/перевозка и страхование оплачены до (...название места назначения)»). – до таможенной очистки груз еще не является собственностью (нашим) аптечной сети (рис. 2). Согласно условиям CIP продавец доставит экспортируемый груз до определенного во внешнеэкономическом контракте места и передаст его перевозчику. В нашем случае в г. Москву. На экспортера возлагается обязанность оплатить расходы по загрузке товара, перевозка до места назначения также его задача.

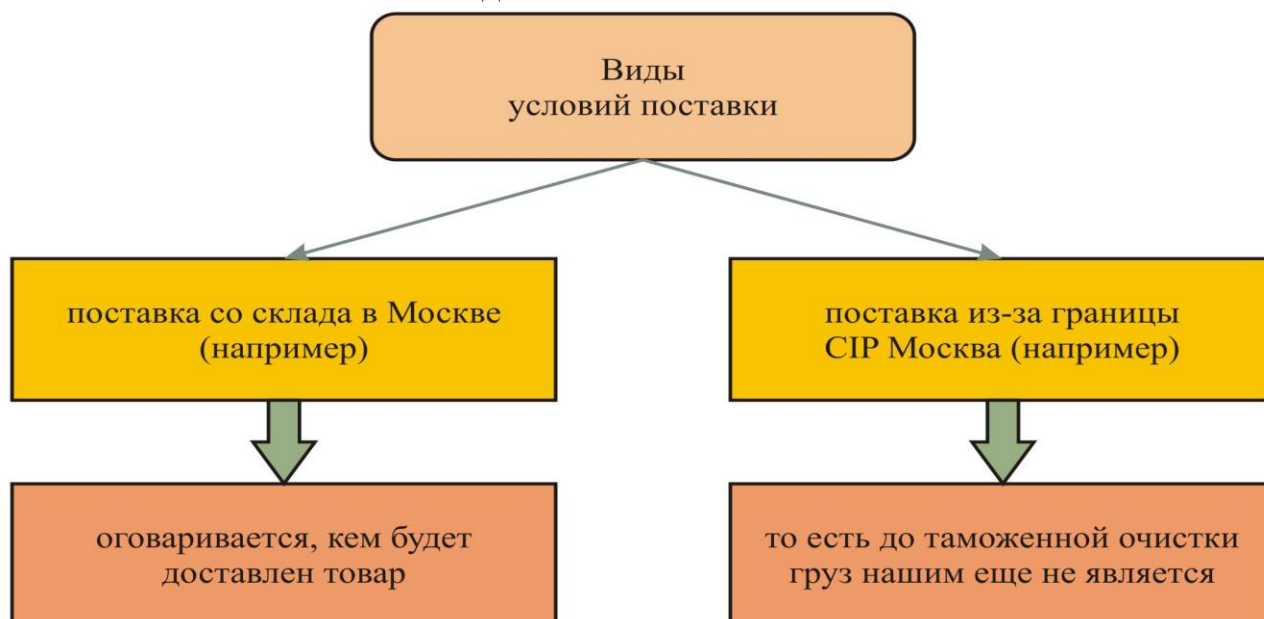


Рисунок 2 – Виды условий поставки

Пункт «куда доставлять груз». Необходимо указать адрес склада в графе «Место доставки», а в графе «Адрес грузополучателя» – юридический адрес и адрес офиса (если адреса не совпадают), номер телефона и фамилию исполнителя.

Пункт «кто проводит таможенную очистку». Таможенную очистку могут проводить – специализированные организации, дистрибьютор, поставщик или покупатель. Если условия CIP Москва или получение с таможенного склада – то дистрибьютор, если со склада в Москве DDP (DDP термин Инкотермс расшифровывается Delivered Duty Paid и переводится дословно «поставка с оплатой пошлины») – то поставщик, тогда этот пункт не обязателен.

Пункт «сертификационные вопросы». В контракте должно быть оговорено, что сертификаты на груз и аннотации на товар предоставляются на русском языке, высылаются заранее на случай проведения дополнительных анализов. Следует указать пункт о том, что поставщик обязан подписать с

департаментом госконтроля качества Минздрава договор о том, что дополнительных анализов проводить не надо (естественно, при наличии такой возможности). Как известно, медикаменты изготавливаются сериями, то есть каждый цикл изготовления – это новая серия с определенным номером. Прямо на заводе контролируется их качество, и если оно соответствует стандартам, то на каждую серию данного медикамента выдается заводской сертификат качества с указанием номера серии и результатами анализа. Для ряда производителей одного такого сертификата недостаточно в связи с допустимой возможностью несоответствия технологическим стандартам. Поэтому аптечная сеть, перед тем как пустить товар в продажу, обязана за свой счет проводить дополнительные анализы или повторную сертификацию каждой серии. Иначе аптеки не смогут реализовывать медикаменты. Без повторных анализов продавать свою продукцию завод-производитель может при наличии соответствующего разрешения от Департамента госконтроля качества эффективности и безопасности лекарственных средств и медикаментов Минздрава России. При его отсутствии необходимо заранее получить заводские сертификаты и образцы товара каждой серии, чтобы сдать их на анализ [7].

Особенность составления заказов заключается в следующем: запасов у аптечной сети должно быть ровно столько, сколько требуется для обеспечения бесперебойных поставок по всей сети, что предполагает правильное планирование товарного запаса. Одним из способов подобного прогнозирования является метод размещения заказов по уровню остатков на складе. У каждого вида товара должен быть свой уровень остатков, и каждый раз, когда он опускается ниже заранее определенного значения, надо размещать заказ у поставщиков. Однако у данного метода существуют ограничения, поскольку он оправдан в основном для малоходовых или плохо продаваемых препаратов, которыми ввиду определенных обстоятельств (льготный отпуск по отдельным наименованиям, некоторые позиции обязательного ассортимента и пр.) должна располагать аптечная сеть.

Оптимальным способом прогнозирования товарного запаса является рейтинговая оценка среднего уровня продаж за последние несколько месяцев с допущением, что такой же объем сохранится и в будущем, а при необходимости он может дополняться коэффициентами роста оборота фирмы.

При составлении заказов принимают во внимание объемы продаж за последний месяц и последний квартал с учетом изменения продаж по сезонам. Для несезонных препаратов контроль заказов производится по усредненным продажам последнего квартала и месяца. Продажи близких по терапевтическому действию препаратов, за исключением одинаковых препаратов разных производителей, основанием для заказа искомого препарата не являются. В качестве основы для заказа допустимо использование рейтингов, если они велись по конкретному препарату в течение последних четырех месяцев. Все вышесказанное относится не только к конкретному медикаменту, но и к его хорошо известным аналогам [7].

Если подготовка контракта выполнена на должном уровне, с соблюдением всех требований, то необходимо правильно сформировать заказ. Тут возможны два варианта – никогда этим медикаментом не торговали или он уже был в продаже.

Отделу закупок крайне важно по ряду вопросов поддерживать деловой контакт со складскими службами, которые знают номенклатуру товаров, их востребованность у населения, гарантийные сроки, сроки реализации, хранения и др.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Рассмотренная технология построения закупочной политики аптечной сети не требует скрупулезного копирования всех приемов или детального, по пунктам, воспроизведения всех изложенных позиций. Это скорее общая концепция, а на основе собственного подхода к ее отдельным положениям розничная фармкомпания способна уже самостоятельно выработать свои, не менее эффективные и конкурентные, стратегии закупок. Последние, в свою очередь, могут послужить залогом дальнейшего устойчивого и поступательного развития конкретной аптечной сети на лекарственном рынке, а также стать решающим фактором ее коммерческого успеха, обеспечивая розничной фармструктуре в случае удачной закупочной политики значимые конкурентные преимущества.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на повышение эффективности функционирования системы распределения товаров аптечных сетей.

Список литературы

1. Азарян О.М. Інституціоналізація концепту розвитку торгівлі в сучасному конвенційному середовищі / О.М. Азарян, Н.Ю. Возіянова // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 4(142). – С. 8 – 14.
2. Бергдал, М. Чему я научился у Сэма Уолтона: Как преуспеть в конкуренции с Wal-Mart и другими розничными гигантами [Текст]: монография [пер. с англ. Б.С. Станкевич.] / М. Бергдал. – Минск: гревцов Паблішер, 2008. – 304 с.
3. Берман, Барри, Эванс, Джоэл, Р. Роздрібна торгівля: стратегічний підхід, 6-е вид.: Пер. с англ. – М.: Видавн. будинок «Вільямс», 2003. – 984 с.
4. Возіянова Н.Ю. Внутрішня торгівля України: теоретичний базис, моніторинг, моделі розвитку: монографія / Н.Ю. Возіянова. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 517 с.
5. Возіянова Н.Ю. Цілепокладання у розвитку торговельних структур / Н.Ю. Возіянова // Акту-і проблеми економіки. – 2009. – № 11(101). – С. 49-62.
6. Радаев В. Как обосновать введение новых правил обмена на рынках // Вопросы экономики, № 3, 2011. - С. 104 – 123.
7. Пашутин С. Стратегия отдела закупок аптечной сети / «Фармацевтические ведомости», 2006, № 6 // <http://www.alppp.ru/law/hozjajstvennaja-dejatelnost/torgovlja/48/statja--strategija-otdela-zakupok-aptechnoj-seti.html>