

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1. Теоретические основы управления ассортиментом продукции и объемом продаж	8
1.1 Понятие и формирование ассортимента продукции	8
1.2 Особенности управления продажами предприятия	13
1.3 Нормативно-правовая и информационная база управления ассортиментом продукции и объемом продаж	24
2. Анализ управления ассортиментом продукции и объемом продаж (на примере ООО «Тайника»)	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	29
2.2 Оценка управления ассортиментной политикой предприятия	34
2.3 Оценка регулирования и оптимизации товарооборота продукции на предприятии	42
3. Разработка предложений по совершенствованию управления ассортиментом продукции и объемом продаж на предприятии (на примере ООО «Тайника»)	47
Заключение	58
Список использованных источников	62
Приложения	67

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы работы. Ассортимент товаров – это совокупность товаров, сочетающихся по одному определенному признаку или совокупности признаков. Ассортиментная политика главное направление деятельности производственно-коммерческой деятельности каждого предприятия. Особое значение это направление имеет в современных условиях, поскольку потребитель предъявляет товару повышенные требования: качество, ассортимент, и от эффективной работы предприятий с ассортиментом продукции зависит экономический результат его деятельности и занимаемая им рыночная доля.

Согласно опыту последних лет, лидером в конкурентной борьбе выходит то предприятие, которое более грамотно подходит к управлению ассортиментной политикой.

Формируя ассортиментную политику, предприятия должны учитывать и спрос на свою продукцию, и максимально эффективное использование всех видов ресурсов, таких как трудовые, сырьевые, технические, технологические, финансовые.

Управление продажами – не разовое мероприятие, а постоянная работа, направленная на создание системы продаж, которая будет эффективно работать в любых рыночных условиях, поскольку любой процесс в бизнесе нуждается в управлении. Это очень сложный и многоплановый процесс.

Для управления продажами можно выделить 7 основных элементов, которые в той или иной степени прорисовывают картину управления бизнеса. Эти элементы: маркетинг, товар, цена, продвижение, место, база, собственно продажи и персонал.

Объект работы – ООО «Тайника».

Предмет работы – управление ассортиментом и объемом продаж.

Цель работы – анализ управления ассортиментом продукции и объемом продаж на предприятии и разработка предложений по их совершенствованию.

Задачи, поставленные в работе:

- раскрыть понятие и процесс формирования ассортимента продукции;
- рассмотреть особенности управления продажами предприятия;
- охарактеризовать нормативно-правовую и информационную базу управления ассортиментом продукции и объемом продаж;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «Тайника»;
- оценить управление ассортиментной политикой предприятия;
- оценить регулирование и оптимизацию товарооборота продукции на предприятии;
- разработать предложения по совершенствованию управления ассортиментом продукции и объемом продаж на предприятии ООО «Тайника».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности использования результатов исследования для решения практических задач.

Информационной базой являлась бухгалтерская отчетность ООО «Тайника» за 2017-2019 гг. Теоретическую основу выпускной квалификационной работы составили труды отечественных и зарубежных авторов, занимающихся вопросами управления ассортиментом и объемом продаж, такие как, Ануфриев К.Т., Ибрагимова И.Е., Канаян К., Карпов А.А., Николаева Е.Р., Яковлева Ю.В. и др.

В процессе исследования использовались различные приемы и методы: системный и комплексный подходы, исторические и логические методы, анализ, синтез и ряд других.

По структуре работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка источников и приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления ассортиментом продукции и объемом продаж.

Во второй главе проводится анализ управления ассортиментом продукции и объемом продаж на примере ООО «Тайника».

Третья глава посвящена разработке предложений по совершенствованию управления ассортиментом продукции и объемом продаж на ООО «Тайника».

В заключении приведены основные выводы по результатам проделанной работы.

1 Теоретические основы управления ассортиментом продукции и объемом продаж

1.1 Понятие и формирование ассортимента продукции

Товарным ассортиментом является вся совокупность товарной продукции фирмы. Он состоит из ассортиментных групп.

Управление товарным ассортиментом – это деятельность, которая направлена на достижение требований по его рациональности.

Основные элементы управления товарным ассортиментом представлены на рисунке 1.1.1.



Рисунок 1.1.1 – Основные элементы управления товарным ассортиментом [4, с.26]

Маркетинговые решения, связанные с управлением товарным ассортиментом, предполагают оптимизацию его наполнения либо нахождение оптимальных рыночных ниш для товаров фирмы. Также возможна разработка и реализация стратегии упаковки, маркировки и обслуживания товаров, включая поддержание требуемого уровня их конкурентоспособности.

Если перечисленные действия по управлению товарным ассортиментом отсутствуют, структура товарного ассортимента теряет свою устойчивость, что

приводит к утрате контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров.

Основополагающей целью управления ассортиментом товаров выступает приближение товарного ассортимента к рациональному для удовлетворения различных потребностей рынка и извлечения запланированной прибыли.

При широком ассортименте основные параметры товаров почти всегда сильно отличаются. Поэтому большая номенклатура практически всегда требует более подробной классификации, чем обычно. Так, если на некоторых предприятиях продукцию достаточно разбить на три группы (по оборачиваемости), то при широком ассортименте приходится использовать десятки групп, различающихся между собой оборачиваемостью, объемами необходимого запаса, количеством единиц, ежедневно поступающих на склад, весом и габаритами товара, условиями хранения и т.д. То же относится и к топологии предприятия. Для того чтобы эффективно хранить и перемещать товары, предприятие необходимо будет сегментировать на большое количество различных зон [19, с.25].

В некоторых случаях для хранения товаров и набора заказов придется использовать ячейки и стеллажи различного типа, мезонины, напольное хранение и т.д.

В условиях работы с большой номенклатурой особую важность приобретает разделение ассортимента на активный и заявленный. При узком активном ассортименте (характерно для торговли автозапчастями) сотрудникам придется уделять больше внимания обслуживанию заказов, относящихся к заявленному ассортименту:

- принимать заявки,
- оформлять соответствующий заказ поставщику,
- отслеживать выполнение заявки,
- перемещение товара сразу после прихода в зону отгрузки (кросс-докинг).

При значительной (до 40%) активной части ассортимента (например, фармацевтические товары) придется сосредоточиться на поддержке различных вариантов обработки и хранения товара.

Ассортиментная политика предприятия – это свод намерений и возможностей хозяйствующего субъекта (предприятия, организации, фирмы) в сфере формирования ассортимента, сформулированных его руководством.

Сущность ассортиментной политики предприятия сводится к определению ассортимента, который будет наиболее предпочтителен для успешной работы на рынке и способен обеспечить экономическую эффективность деятельности хозяйствующего субъекта в целом [33, с.128].

Считается, что ассортимент должен быть сформирован в зависимости от рыночных потребностей, стратегических целей и финансового состояния предприятия.

Ассортиментная политика строится на формировании ассортимента товаров и услуг фирмы, определении принципов управления ассортиментным портфелем, выстраивании взаимоотношений с покупателями, поставщиками, посредниками в соответствии со стратегическими целями предприятия и в зависимости от потребностей рынка, возможностей производства и сбыта, а также финансового состояния самого предприятия.

Ассортиментная политика предприятия может быть сформирована на трех уровнях:

- видовой уровень;
- марочный уровень;
- категорийный уровень.

На видовом уровне формируется общая ассортиментная политика предприятия. Как правило, она разрабатывается производственными и торговыми организациями, которые придерживаются традиционной концепции формирования товарного ассортимента.

На марочном уровне формируется марочная политика. Она может быть создана в рамках общей ассортиментной политики или выступать в качестве ее

самостоятельной разновидности. Чаще всего ее используют специализированные магазины, имеющие небольшую групповую широту и значительную глубину.

На категорийном уровне формируется категорийная политика. Обычно она разрабатывается взамен общей ассортиментной политики тем торговыми организациями, которые внедряют концепцию категорийного менеджмента.

В целом справедливо говорить о том, что ассортиментная политика преследует долгосрочные цели. Для их достижения ассортиментной политикой решается ряд задач. Основные задачи ассортиментной политики предприятия представлены на рисунке 1.1.2.

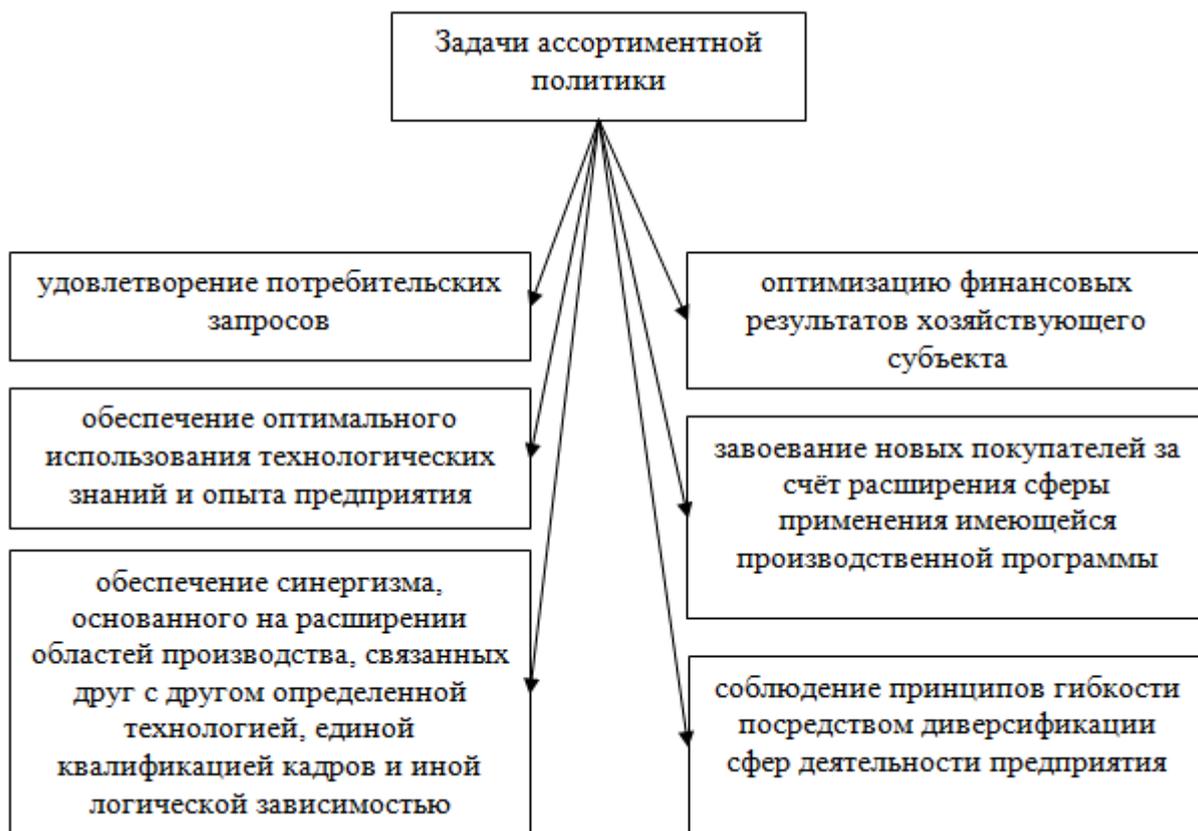


Рисунок 1.1.2 – Основные задачи ассортиментной политики предприятия [34, с.27]

Формирование ассортиментной политики предприятия предполагает не только определение потребностей в продуктах определенной ассортиментной

принадлежности, а также планирование и прогнозирование оптимального ассортимента, но и выбор и обоснование главных направлений ассортиментной политики, поиск товарных предложения, выявление возможных рисков и предотвращение их нежелательных последствий.

Основные направления ассортиментной политики предприятия представлены на рисунке 1.1.3.



Рисунок 1.1.3 – Базовые направления ассортиментной политики хозяйствующего субъекта [36, с.71]

Расширение ассортимента связано с увеличением количества групп и видов товаров посредством уже имеющихся на рынке, но отсутствующих в ассортименте самого предприятия.

Обновление ассортимента опосредовано введением в него новых товаров, а сокращение – уменьшением количества групп или видов товаров. Под стабилизацией ассортимента принято понимать такое его состояние, которое отличается неким постоянством характеризующих его показателей. В частности, речь идет о высокой устойчивости и низкой степени обновления товарного ассортимента.

Таким образом, совершенствование ассортимента связано непосредственно с изменением его структуры в целях оптимизации. В основе гармонизации ассортимента лежит формирование ассортимента разных предприятий или структурных подразделений одного предприятия с учетом

степени близости к оптимальному, иногда предварительно запланированному перечню.

1.2 Особенности управления продажами предприятия

Управление продажами – это комплексное понятие, которое включает в себя управление персоналом отдела продаж и управление бизнес процессами.

Предусматривают несколько структур, которые работают во взаимодействии с отделом продаж: бухгалтеры, логисты, маркетологи, рекламщики, служба поддержки.

Области, задействованные при управлении продажами, представлены на рисунке 1.2.1.



Рисунок 1.2.1 – Области, задействованные при управлении продажами [49]

Как видно на рисунке 1.2.1, для грамотного управления продажами знать и уметь нужно много:

- разрабатывать и реализовывать эффективные стратегии продаж;
- разрабатывать конкурентоспособные системы мотивации;
- прогнозировать и планировать продажи в компании;
- выстраивать и управлять процессами в отделе продаж;
- проводить экспертную оценку эффективности деятельности службы продаж;
- выбирать и внедрять методы и техники осуществления продаж;
- выстраивать воронку продаж и работать с клиентской базой;
- управлять компетенциями в продажах;
- организовывать процессы найма, обучения и адаптации сотрудников;
- оптимизировать продажи благодаря внедрению скриптов, CRM-систем и других инструментов.

Управление продажами – не разовое мероприятие, а постоянная работа, направленная на создание системы продаж, которая будет эффективно работать в любых рыночных условиях, поскольку любой процесс в бизнесе нуждается в управлении. Это очень сложный и многоплановый процесс.

Цели и задачи управления продажами очень разнообразны. Кто-то считает, что управление продажами – это про работу с продающим персоналом. Для кого-то управление продажами – это каналы продаж. Третьи считают, что речь о скидках и акциях. Все эти варианты верные, но очень размытые. Чтобы определиться, что же подразумевается под управлением продажами, можно выделить 7 основных элементов, которые в той или иной степени прорисовывают картину управления бизнеса [41, с.84].

Эти элементы: маркетинг, товар, цена, продвижение, место, база, продажи и персонал.

1. Товар (маркетинг). Рассмотрим, что включает в себя товар, с точки зрения маркетинга и продаж.

а) уникальное торговое предложение. Пожалуй, самая важная часть, этот принцип может относиться и к самому товару, и к компании в целом. Уникальность предложения не обязательно связана с характеристиками товара. Важно не только то, что в товаре есть, но и то, как о товаре рассказывает реклама. Именно поэтому, формирование уникального торгового предложения нужно начинать с анализа целевой аудитории. УТП должно точно соответствовать запросам клиента и приносить конкретную пользу. Также необходим анализ конкурентов. Можете копировать удачные приемы или, наоборот, двигаться в противоположном направлении, чтобы отстроиться от конкурентов. Уникальность предложения может быть связана не только с товаром, но и с сервисом. Например, больший срок гарантии, чем у конкурентов, особые условия доставки и т.д.;

б) упаковка. Многие предприниматели не задумываются о важности упаковки. По многочисленным исследованиям было выявлено, что решение о покупке чаще всего принимается в магазине возле полки с товаром. Поэтому упаковка должна выполнять несколько функций:

- выделять товар среди конкурентов;
- привлекать внимание;
- соответствовать ценовым ожиданиям покупателя;
- формировать узнаваемость продукта.

Под упаковкой можно понимать не только внешний вид товара, но и ряд сопутствующих услуг, которые приобретаются в комплекте с товаром;

в) ассортимент. Тут можно выделить две стратегии, цель первой – максимально сузить нишу и продавать ограниченный ассортимент товаров. Такая стратегия позволяет глубже прорабатывать целевую аудиторию, быстро стать экспертом в своей области, выделиться среди конкурентов. Минусом этой стратегии является ограниченность рынка – количество целевых клиентов конечно.

Противоположная по смыслу стратегия, то есть вторая – большой ассортимент не только сходных продуктов, но и сопутствующих товаров. По

такому принципу устроены супермаркеты. В этом случае необходима товарная матрица. Потребителю проще ходить в магазин, где он может купить все необходимое. Это привлекает клиентов. И можно продать больше товара за счет дополнительных продаж;

г) жизненный цикл товара. При формировании ассортиментной матрицы учитывается жизненный цикл товара. Любой продукт проходит этапы, представленные в таблице 1.2.1.

Таблица 1.2.1 – Этапы жизненного цикла товара [25, с.104]

Этап	Характеристика
1) Выход на рынок	На этом этапе уровень продаж трудно прогнозировать, потому что заранее предсказать успешность товара нельзя
2) Фаза роста	Объемы производства растут, затраты на него снижаются. В этот момент возможно снижение цены товара для завоевания других сегментов рынка
3) Зрелость	Товар характеризуется максимальным объемом спроса. Именно сейчас самое подходящее время для модификации товара
4) Фаза упадка	Снижение спроса на товар. На этом этапе важно верно принять решение – выводить товар из ассортимента или продолжать работать на остаточном спросе.

Понимание фазы жизненного цикла, на которой находятся товары, является очень важным инструментом при формировании ассортимента.

Складские остатки – наименее рентабельный актив компании. Любой товар может «зависнуть» под влиянием разных факторов. При этом отсутствие товарных запасов может привести к упущенным продажам, а это одна из задач управления продаж.

2. Цена (маркетинг). Ценовая политика – важная часть стратегии продаж. Товар должен соответствовать ценовым ожиданиям клиентов, чтобы продаваться. Например, если целевая аудитория – люди с высоким уровнем дохода, слишком низкая цена может их отпугнуть. Но и необоснованно высокая цена не будет способствовать желанию купить товар. Ключевое слово – «необоснованно». Если фирма продает что-то дороже рынка, покупатель должен четко понимать, за что он переплачивает.

При формировании прайс-листа нужно учитывать множество факторов. Это и конкурентное окружение, и жизненный цикл товара, и себестоимость товара, и позиционирование бренда. Без анализа рынка не обойтись. Цена может служить разным целям:

- при жесткой конкуренции цена может быть фактором выживания;
- от правильно подобранной цены зависит размер прибыли;
- более низкая цена может быстро привлечь живые деньги [28, с.35].

Теперь более подробно рассмотрим основные элементы цены, точнее, те факторы, которые способны на нее повлиять:

а) скидки:

- скидка должна быть ощутимой;
- при этом, если предприятие способно сделать скидку в 50-70%, то таким образом обесценивает свое предложение в глазах покупателя;
- скидки есть у всех. Лучше проработать ценность предложения, чем работать только на скидках.

Есть хорошая альтернатива – это бонусная программа.

б) цена-приманка. Кроме скидок есть интересные и действенные инструменты, например, цена-приманка. Лучше всего это работает с популярным товаром. Например, как оценивается доступность цен в кафе. В первую очередь смотрят, сколько стоит эспрессо или популярный салат «Цезарь». Если цена на него кажется приемлемой, то и остальное меню не вызовет у клиента шока. Поэтому, можно выбрать востребованный товар, поставить на него максимально низкую цену. Рассказать об этом предложении всеми доступными способами. Это создаст поток клиентов, которым предприятие сможет предложить еще и другие товары.

в) вилка цен. Использовать ценовую сегментацию потребителей. Этот прием называется вилоккой цен. Например, рынок мобильных устройств. Одна и та же модель выпускается с разным объемом памяти. Таким образом, клиент, желающий сэкономить, купит младшую модель. А покупатель, который хочет «дорого-богато» возьмет максимальную комплектацию.

3. Продвижение (маркетинг). Продаж не будет, а, следовательно, и управлять нечем, если целевая аудитория не знает о предприятии.

а) каналы продаж. Канал продаж – это путь, по которому товар попадает к потребителю. Можно использовать какой-то один канал. Но, стратегия многоканальности поможет охватить больше сегментов целевой аудитории и сократит потери, в случае снижения продаж в одном из каналов. Разделяют прямые и косвенные каналы продаж (дилерские и партнерские).

Прямой канал продаж подразумевает, что между фирмой и конечным потребителем больше никого нет. Это позволяет досконально контролировать цену и форму презентации товара. Однако, такой метод работы ограничивает фирму из-за географической удаленности или конкурентного окружения. К тому же, он требует вложений в организацию отдела продаж и систему обучения менеджеров.

Дилерский канал продаж: по сути, дилер используется как замена собственному отделу продаж, ведь у него уже есть доступ к покупателям. Фирма экономит на персонале и сопровождении продаж. Но, работая через дилера, фирма теряет прямую связь с клиентом, не получает от него обратной связи. К тому же, достаточно трудно контролировать наценку и подачу товара.

Суть партнерского канала продаж заключается в том, что фирма договаривается о продажах своего товара с компанией, ориентированной на ту же целевую аудиторию. Тут очень важно, чтобы товары не конкурировали, а дополняли друг друга. Плюс этого канала – доступ к горячим покупателям. Минусы те же – прямой связи с потребителем у фирмы нет [10, с.36].

б) стимулирование сбыта. Следующий шаг после определения каналов продаж – стимулирование сбыта. Прежде, чем решить, какой из методов применить, надо определиться с целью, которой фирма хочет достичь. Например, нужно привлечь новых клиентов, переманить покупателей у конкурентов, сформировать лояльную аудиторию. Исходя из целей управления продажами, планируются стимулирующие мероприятия. Тут выбор очень широк. Это могут быть и бесплатные образцы товара, и увеличенная упаковка

по сниженной цене, и розыгрыши, и купоны на скидку на будущие покупки, и скидки при условии определенного объема покупки.

в) реклама. Любой бизнес рано или поздно оказывается перед необходимостью решать, нужна ли ему реклама. Реклама не нужна, если фирма – монополист на своем рынке. Во всех остальных случаях реклама нужна. Самое важное в размещении рекламы – думать и отслеживать ее эффективность.

г) прямой маркетинг. Все рассмотренные выше способы предполагают обращение сразу ко всей целевой аудитории. Сейчас рассмотрим вариант, когда можно лично обращаться к каждому покупателю. Смысл этого метода продвижения в том, что между фирмой и потребителем нет посредников. Реализуется это через SMS, мессенджеры, почтовые, электронные письма или через рассылку сообщений Вконтакте. Плюсом такой работы будет персонализированность и полная ориентация на конкретного клиента. Чтобы этот метод сработал, клиент должен ждать письма, потому что привык получать от фирмы что-то полезное.

4. Место (маркетинг). Не важно, собственные у фирмы магазины или она поставляет свой товар в магазины дилерской сети, а может использует только интернет. Во всех случаях место играет определяющую роль. Самым главным образом, при выборе места, фирма должна помнить о том, чтобы точно попасть в места обитания клиентов. Будь то фактический магазин или интернет площадка. Например, магазин мобильной техники расположен на перекрестке, рядом продуктовый рынок. Место очень оживленное, но вокруг старый микрорайон, основное население – пенсионеры. В результате в магазине всегда очередь из пожилых людей, которые целевой аудиторией для магазина не являются. Если фирма имеет свой офлайн магазин или поставляет товар партнерам для его реализации, то без мерчандайзинга не обойтись. Поэтому остановимся на нескольких самых важных пунктах:

- не размещать товар во входной зоне. Человеку нужно несколько секунд, чтобы осмотреться и замедлить движение;

- помнить о том, что в магазине клиенты движутся против часовой стрелки и проходят в среднем треть площади магазина;

- «золотая полка» находится на уровне глаз. Товары, размещенные на верхних полках, продаются на треть реже. Товары с нижних полок востребованы еще меньше;

- учитывать «золотой треугольник» – площадь между входом, кассовой зоной и местом расположения самого популярного товара [8, с.92].

5. База. Даже если маленький розничный магазин, это не означает, что ведение клиентской базы не нужно. Привлечение каждого нового клиента обойдется примерно в семь раз дороже, чем ведение старого. Это при том, что сумма выручки от них, скорее всего, будет одинаковой. Начинать сбор клиентской базы надо сразу после открытия бизнеса. Если у фирмы розничная торговля, можно завести дисконтные или бонусные карты, которые выдаются после заполненной анкеты или использовать лид-магнит. Это не только возможность «привязать» к себе клиента, но и доступ к важнейшей информации о нем, а значит и о целевой аудитории. Для микробизнеса подойдет таблица в Excel, но

6. Продажи. Под продажами может пониматься как сам процесс продаж, так и целый отдел продаж, а может и конверсия. Рассмотрим три основные темы, которые помогают в технологии управления продажами: отдел продаж, книга продаж и скрипты.

а) отдел продаж. Здесь речь про персонал, про самых продавцов. Для этого нужен отдел продаж. Если бизнес небольшой, то непосредственным управлением может масс руководить. Но когда управление в ручном режиме отнимает время, необходимое для стратегического планирования, нанимают руководителя отдела продаж (РОП). Для того, чтобы процессы были налажены и можно было бы отслеживать все этапы, устанавливают правила, сроки отчетности и схему подчиненности. Определяют, какие обязанности выполняет менеджер по продажам. В идеале в список обязанностей не должно входить ничего, не имеющего отношения к продажам. Поэтому, если в обязанности

продавца будет входить что-то еще, кроме непосредственно продаж, он будет делать это что-то, а не продавать. Продажи – процесс, требующий от сотрудников смелости и проактивности. Людей с врожденным высоким уровнем этих качеств крайне мал.

б) скрипты продаж. Прописывают скрипты продаж, они и относятся к методу управления продаж, потому что предполагают сценарий. Текущая текучесть кадров в продажах традиционно высокая. Наличие скриптов сильно облегчит процесс адаптации новичков и снизит стоимость этого процесса. Новому сотруднику будет проще обратиться к клиенту, если он будет знать, что говорить и в каком порядке. Это сократит срок выхода нового сотрудника на плановые показатели по продажам. Плюс, наличие скриптов обеспечит ожидаемый уровень сервиса во всех подразделениях, что немаловажно, и еще поможет эффективно работать с клиентами и правильно отрабатывать возражения. Обучение по работе со скриптом обязательно.

в) книга продаж. Вся информация, которая нужна продавцу в процессе работы, должна быть собрана в один большой практический справочник, это называется книгой продаж, ее можно отнести к инструменту управления продажами. В ней должны быть ответы на все вопросы, которые могут возникнуть у сотрудника отдела продаж. Наличие книги продаж упрощает адаптацию новичков, снижает нагрузку на РОПов, сокращает количество потраченного впустую времени. Ее можно сделать самостоятельно или заказать у специально обученных людей. Важно, чтобы она отражала реалии конкретной фирмы, а не какой-то усредненной, и менялась в зависимости от изменений в компании [16, с.5].

7. Персонал. Нормой в розничной торговле считается коэффициент текучести до 30%. Для оптовой торговли нормально 9-12% текучести. Именно такие коэффициенты позволяют получать приток молодых активных сотрудников и не терять опытный костяк. Чаще всего проблемы с персоналом связаны с ошибками найма. Это особенно важно из-за того, что ошибки

невозможно исправить обучением и адаптацией. Поэтому очень важно понимать, каких людей фирма хочет видеть среди своих продавцов.

Также, чтобы были продажи, нужно обучение. Если невозможно организовать аудиторные тренинги или вебинары, внедряют систему наставничества.

Теперь коротко охарактеризует инструменты управления. В любом деле нужны проверенные, работающие инструменты, и управление продажами (в розничной торговле или любой другой) без анализа невозможно. Рассмотрим несколько основных методов.

Формируя номенклатуру, можно использовать ABC-анализ. Этот вид анализа основан на принципе Парето. Смысл его в том, что 20% усилий приносят 80% результата. Эта статистическая закономерность находит свое подтверждение, в том числе, и в продажах. Так, чтобы провести ABC-анализ, нужно разделить все товары на три группы и структура получается следующая:

- Группа А. Товары, приносящие большую часть выручки. Это будет самая маленькая по объему группа – 20% ассортимента, приносящие 80% денег;

- Группа В. Товары, которые составляют 30% вашей номенклатуры и обеспечивают 15% продаж;

- Группа С. Товары, составляющие 50% ассортимента. Но продажи товаров этой группы приносят всего 5% прибыли [43].

Такой анализ позволяет понять сколько и каких товаров нужно иметь в ассортименте. Если вместо товаров Вы проанализируете так свою клиентскую базу, станет понятно, каким клиентам нужно уделять больше внимания. Пример ABC-анализа представлен в Приложении А.

XYZ-анализ применяется для оценки стабильности продаж разных видов товара. С помощью расчета коэффициента вариативности можно спланировать объем закупок разных товаров. Часто этот вид анализа используют в паре с ABC-анализом. После проведения XYZ-анализа, фирма получит три группы товаров:

- X – товары с коэффициентом вариативности от 0 до 10%. Эти товары должны быть на складе всегда, так как спрос на них стабилен и объем продаж легко спрогнозировать;

- Y – товары с коэффициентом вариативности от 10 до 25%. Продажи товаров из этой группы подвержены влиянию разных факторов, учитывайте это при планировании;

- Z – товары, коэффициент вариативности этих товаров выше 25%. Прогнозировать продажи практически невозможно, так как тенденции спроса не прослеживаются [42, с.35].

Это, пожалуй, самый распространенный вид анализа управления продажами. С помощью него можно максимально точно спрогнозировать продажи, также опираясь на него, можно составлять и план.

Когортный анализ: сущность этого инструмента заключается в том, что группируют клиентов по общему признаку. Это может быть время первой покупки, выбранный товар, канал, который клиента привел, возраст и пол. Например, в случае с рекламным каналом, когортный анализ позволит оценить его эффективность. А когорты по времени первой покупки нужны, чтобы отслеживать количество повторных покупок, жизненный цикл клиента и его среднюю продолжительность. Зная, через какое время после первой покупки клиент перестает покупать, фирма сможет приложить усилия к продлению отношений.

Анализ рентабельности продаж: кроме суммы выручки и прибыли очень важно понимать рентабельность продаж. Рентабельность просто посчитать. Для этого надо разделить сумму прибыли на общую сумму выручки и умножить на 100%. Для анализа берется рентабельность анализируемого периода (например, этот год) и сравнивается с рентабельностью базисного периода (можно взять, например, прошлый). Так можно сделать выводы, и, если рентабельность снизилась, разобраться, в чем дело. Полученные данные позволят принять грамотные управленческие решения. Возможно, у фирмы неверно построено

ценообразование. А может следует искать поставщиков с более лояльными условиями.

Планирование. Есть несколько подходов к составлению плана продаж. Самый простой способ – использовать данные прошлых периодов с применением коэффициентов сезонности, если она влияет на бизнес. Правда этот способ не учитывает человеческий фактор. Поэтому, если состав отдела продаж меняется, реальные продажи могут заметно отклониться от плана. Более сложный метод – начать с планирования расходов. Очень важно учесть, что слишком низкие планы расслабляют сотрудников. Но и слишком высокие планы вызовут у них сопротивление. Если продавец не верит, что справится с планом, он не станет даже пытаться.

Невозможно управлять тем, что не измеряется. Для оценки эффективности системы продаж нужно постоянно замерять показатели. Их существует много, но рассмотрим самые важные (Приложение Б).

Таким образом, продажи – это стратегия. Это самое важное, что нужно понять про управление продажами. Поэтому, необходимо рассчитывать соответствующие показатели. Система управления продажами – подвижный организм. Поэтому залог успеха в продажах заключается в том, чтобы все время держать руку на пульсе.

1.3 Нормативно-правовая и информационная база управления ассортиментом продукции и объемом продаж

Перечень видов и наименований ассортиментных групп однородных товаров, составляющих базовую широту и полноту ассортимента, устанавливается в стандартах на продукцию, разных категорий (ГОСТ, ОСТ, СТП) и ТУ. В этих нормативных документах первый раздел называется «Классификация и ассортимент», или «Ассортимент» или «Виды». Кроме того, в ряде стандартов может быть приведена краткая характеристика видов и разновидностей товаров.

Наряду со стандартами, ассортимент товаров приводится в каталогах, прейскурантах и прайс-листах, которые составляют фирмы-изготовители или торговые организации. Эти документы выполняют двойную функцию, информируя потребителей об ассортиментных и, стоимостных характеристиках товаров.

За рубежом широко распространены каталоги, которые разрабатываются на государственном и фирменном уровнях. В нашей стране также проводится работа по созданию государственного каталога. После выпуска такого каталога появится технологический документ, содержащий полный ассортимент российских товаров, который может быть принят в качестве базового показателя широты.

В настоящее время в России уже выпущен ряд изданий содержащих перечни отечественных товаров по различным отраслям народного хозяйства.

Покупатели, следящие за своим питанием, внимательно изучают упаковки продуктов на полках магазинов, которые часто пестрят различными знаками отличия. Самой узнаваемой маркировкой для многих россиян является обозначение «ГОСТ», оно пришло к нам еще из Советского Союза [18, с.14].

Все большее количество россиян стремится вести здоровый образ жизни. На развитие этой тенденции направлены как государственные мероприятия, заложенные в нацпроектах «Демография» и «Здравоохранение», так и различные частные просветительские инициативы.

Изучая упаковку пищевых товаров в магазинах, потребители ориентируются в своем выборе не только на срок годности и состав, но и на различные знаки качества, в том числе на маркировку на соответствие ГОСТу.

Так, по данным исследования потребительского поведения, которое РОМИР провел специально для Роскачества, число покупателей, которые обращают внимание на надпись «ГОСТ», в 2019 году выросло и составило 19%. Это означает, что сегодня ГОСТ сохраняет репутацию национального стандарта, который гарантирует потребителям высокое качество товаров.

Национальный стандарт (или ГОСТ Р) упорядочивает требования к качеству продукции. Он охватывает вопросы о том, какими должны быть условия хранения и транспортировки товаров, о понятиях и обозначениях, методиках исследования той или иной категории товаров, то есть об всем, что необходимо для обеспечения их оптимального качества. Таким образом, изготавливая свою продукцию в соответствии с ГОСТом, производитель обязуется соблюсти выполнение всех требований, гарантирующих не только безопасность, но и высокое качество товара [18, с.16].

Порядок разработки национального стандарта определен Федеральным законом от 29 июня 2015 года «О стандартизации в Российской Федерации».

Современная система национальных стандартов и советские ГОСТы – это не одно и то же. В Советском Союзе государство само обеспечивало качество продукции в рамках всей цепочки производства и поставок – от предприятия до прилавка, и тогда применение ГОСТов было обязательным. Сегодня же роль властей заключается в модерировании правил игры на рынке и защите прав потребителей. С 2003 года ГОСТы являются добровольными – это означает, что производитель сам решает, в соответствии с какими стандартами изготавливать свою продукцию. Это могут быть как ГОСТы, так и технические условия (ТУ) или стандарты организации (СТО), которые предприятия разрабатывают самостоятельно.

При этом, если изготовитель использует в маркировке своей продукции знак национальной системы стандартизации, то он обязан строго соблюдать все ее требования, которые едины вне зависимости от страны и места происхождения товара.

Обязательными для всех пищевых предприятий сегодня являются только требования технических регламентов Таможенного союза. Они требуют соблюдения параметров безопасности продуктов питания. Кроме того, национальные стандарты, включенные в перечни к техническим регламентам, фактически становятся обязательными для применения производителями продукции.

С 2017 года в России работает Национальная система сертификации (НСС) – государственный проект по подтверждению соответствия продукции требованиям национальных стандартов. НСС помогает бороться с фальсификатом, повышать доверие потребителей к продукции, произведенной по ГОСТу, и конкурентоспособность отечественных товаров на российском и зарубежных рынках.

Ключевое отличие НСС заключается в том, что покупатель может прямо в магазине проверить, действительно ли товар изготовлен в соответствии с национальным стандартом, ведь неподготовленному человеку довольно сложно разобраться в большом количестве знаков отличия, которые могут быть нанесены на упаковку. Для этого предусмотрена специальная маркировка QR-кодом, ведущим на страницу продукта в реестр объектов оценки соответствия, отмеченных знаком НСС [18, с.20].

По данным Росстандарта на начало августа 2019 года, успешно прошли процедуру сертификации в НСС и уже внесены в реестр 1968 объектов. Наибольшее количество заявок поступило как раз от предприятий пищевой промышленности, а именно: мясная, молочная продукция, яйца, хлебобулочные и кондитерские изделия, питьевая вода, винно-водочные изделия и безалкогольные напитки.

К концу 1991 года фонд государственных стандартов в России насчитывал примерно 25 тыс. единиц. За почти тридцать лет, прошедших с этого времени, в нашей стране было принято более 12 тыс. принципиально новых современных стандартов и обновлено еще почти 15 тыс. документов.

На сегодняшний день среди действующих в России почти 37 тыс. стандартов осталось около 10 тыс., принятых до 1992 года. По предварительным данным, целый ряд из них потерял свою актуальность.

Работы по обновлению фонда национальных стандартов, в том числе используемых при производстве пищевой продукции, ведутся все время. Постоянное обновление нормативно-технических документов важно для развития стандартизации в любом государстве.

Нормативно-правовые акты РФ, регулирующие продажу продовольственных товаров, перечислены в Приложении В.

Таким образом, наряду со стандартами, ассортимент товаров приводится в каталогах, прейскурантах и прайс-листах, которые составляют фирмы-изготовители или торговые организации. Эти документы выполняют двойную функцию, информируя потребителей об ассортиментных и, стоимостных характеристиках товаров.

2 Анализ управления ассортиментом продукции и объемом продаж (на примере ООО «Тайника»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Направление деятельности ООО «Тайника» - продажа продовольственных товаров (чая и варенья). Юридический адрес: 420000, Республика Татарстан, город Казань, улица Тэцевская, дом 1а, офис 1.

ООО «Тайника» была создана в 2013 году. Компании удалось возродить былую традицию, производства чая из кипрея узколистного, используя вековой опыт чайного производства и доступные исторические источники использования Иван-чая. ООО «Тайника» стремится донести своим покупателям собранный с любовью и тщательно отобранный Иван-чай. Иван-чай должен стать основой ежедневного рациона каждого человека. Пришло время вернуться к своим корням и вспомнить, что есть русский традиционный напиток Иван-чай, который во многом превосходит субтропические чаи по своему вкусу и целебной силе [47].

Чай – особый товар: это не только упаковки и артикулы, но и всегда – что-то живое. Сколько бы тонн чая ни продавалось ежегодно по всему миру, по своей сути чай упорно остается чем-то, в чем есть душа. Чем-то, что ближе к искусству, ремесленничеству, чем к промышленности и массовому производству. Обрабатываемый только вручную, по традициям, которые не менялись тысячи лет, – чай это даже не просто напиток, это особая культура.

В каждом чайном сорте – столетия труда мастеров, истории, достойные романов, путешествия, когда-то совершенные чайными деревьями через горные системы и океаны. Во всем этом есть поэзия, и каждый, кто начинает всерьез заниматься чаем, рано или поздно начинает ее ощущать.

Ассортимент чая ООО «Тайника» для оптовых поставок составлялся долго и тщательно. И сегодня в нем можно найти все самые популярные сорта чая, а также сорта пока не популярные и малоизвестные в России, но очень интересные и зачастую легендарные у себя на родине.

ООО «Тайника» предлагает на выбор купаж Иван-чая с ягодами, травами и плодами . А именно: с клубникой , облепихой, смородиной, сливой, яблоком, шиповником, мятой, душицей, чабрецом. Лесные травы и ягоды увеличивают полезные свойства Иван-чая и создают изысканный аромат.

ООО «Тайника» производит 100% натуральный продукт.

Качественный сортовой чай – отличный подарок, но оформлен он должен быть соответствующим образом. ООО «Тайника» предлагает шикарные подарочные наборы, которые не оставят равнодушным истинного ценителя благородного напитка. В ассортименте компании представлены оригинальные шкатулки для чая, которые станут изысканным элементом декора кухни.

Занимаясь продажами чая, ООО «Тайника» относится к своему продукту как к чему-то близкому: например, знает точное место происхождения каждого сорта. Культивация и производство чая – во многом ручная работа, и это накладывает отпечаток неповторимости на каждый урожай: природа не любит копировать. В чае есть та прелесть произведений ручной работы, которая передает каждому произведению частицу души и настроения мастера [47].

О каждом чае, который продает ООО «Тайника», специалисты знают все: откуда он, когда и как собран и обработан на плантации. У каждого чая есть адрес и судьба.

Компания на рынке уже несколько лет. За это время методом проб и ошибок, ООО «Тайника» знает, что покупают и любят клиенты. ООО «Тайника» является официальными дистрибьюторами многих фабрик. Богатый опыт, отличная деловая репутация компании дают о себе знать.

Учредительными документами в ООО «Тайника» являются:

- Устав организации;
- Договор или решение об учреждении Общества;
- выписка из ЕГРЮЛ с кодами ОКВЭД;
- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе;
- справка о присвоении кодов статистики;
- протокол или приказ о назначении исполнительного органа;

- протокол или приказ о назначении главного бухгалтера.

Рассмотрев учредительную документацию в ООО «Тайника», можно сказать, что вся необходимая учредительная документация в организации в наличии.

В организации отсутствуют положения о структурных подразделениях, положение о персональных данных, положение об оплате труда, положение о премировании, положение о конфиденциальной информации.

Структура аппарата управления, дополненная связями соподчиненных единиц и звеньев аппарата управления, называется организационной структурой [6, с.74].

Целью создания и деятельности предприятия является получение прибыли на вложенный капитал, а также удовлетворение потребности покупателей в товарах повседневного спроса.

Источником формирования финансовых ресурсов предприятия является прибыль, приобретенная в результате осуществления хозяйственной деятельности, средства, полученные за счет вноса владельца и другие финансовые поступления на законных основаниях.

Организационная структура ООО «Тайника» представлена на рисунке 2.1.1.

Организационная структура ООО «Тайника» является линейно-функциональной. Это удобный тип структуры, он хорошо подходит для такого малого предприятия как ООО «Тайника».

Директору непосредственно подчиняются: бухгалтер, маркетолог, IT-специалист, отдел закупок, кладовщик и управляющая магазином.

Отношения между сотрудниками в трудовом коллективе регулируются коллективным договором. Все сотрудники работают с оформлением трудовых договоров официально. Имеются должностные инструкции на каждую соответствующую должность.

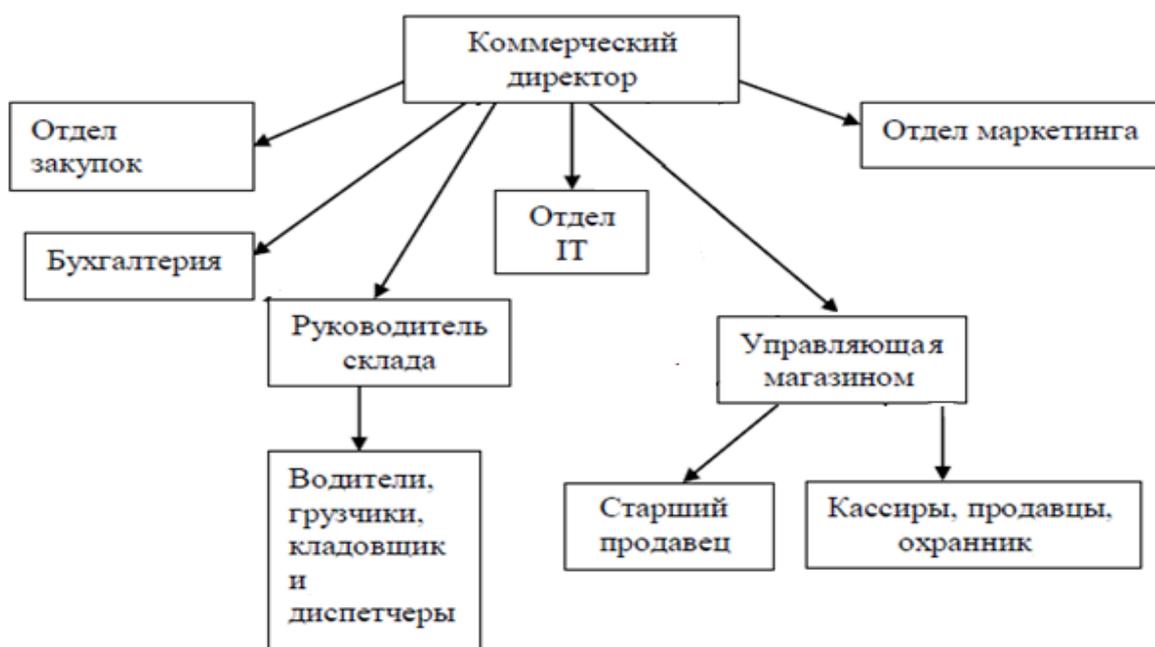


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура ООО «Тайника»

Бухгалтер обеспечивает правильный и достоверный бухгалтерский учет, контролирует сохранность собственности, правильное расходование денежных средств, материальных ценностей, финансовых ресурсов, составляет отчеты в разные органы, проводит инвентаризацию проданных и поступивших товаров.

Старший продавец:

- контролирует продавцов в обслуживании покупателей;
- составляет рабочие графики выходов, соблюдение трудовой дисциплины и санитарных норм в торговом зале;
- выкладку товара, оформление витрин;
- проверяет наличие полного ассортимента товаров в отделе, соответствие расположения товара на витринах, наличие и соответствие ценников;
- обеспечивает продавцов необходимыми материалами;
- составляет акты на списание расходных материалов, отчеты об их использовании;
- организует и проводит стажировки новых сотрудников, их обучение и адаптацию на рабочих местах, предупреждает конфликтные ситуации в коллективе и с покупателями;

- проверяет чистоту и порядок в отделе, качество проводимых уборок и дезинфекций, проверяет внешний вид продавцов (наличие форменной одежды, бейджа);

- выносит предложения о поощрениях и взысканиях продавцов;

- выполняет поручения руководителя.

В обязанности продавцов входит:

- проверка работоспособности торгового и кассового оборудования;

- пополнение рабочих товарных запасов;

- уборка тары, поддержание санитарного состояния;

- подготовка товаров к продаже, проверка комплектности, цены товаров, проверка полочных ценников;

- упаковка товаров; обслуживание покупателей.

Динамика структуры и численности персонала ООО «Тайника» представлена в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Динамика структуры и численности персонала ООО «Тайника»

Категории персонала	2017		2008		2019		Отклонение 2019 от 2017	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	2	22,2	2	20	2	20	0	-2,2
Специалисты	4	44,4	5	50	5	50	1	5,6
Рабочие	3	33,3	3	30	3	30	0	-3,3
ИТОГО	9	100	10	100	10	100	1	0,0

К руководителям относятся: директор и бухгалтер. К специалистам: старший продавец и продавцы-кассиры. К рабочим: грузчики и уборщица.

За период с 2017 года по 2019 год численность персонала ООО «Тайника» выросла на 1 человека (11,1%). В структуре персонала произошли незначительные изменения: численность руководителей снизилась на 2,2%, численность специалистов увеличилась на 5,6% (в 2016 году был принят один продавец-кассир).

Охрану ООО «Тайника» производит вневедомственное охранное предприятие «Сова». Каждый сотрудник при приеме на работу проходит инструктаж по технике противопожарной безопасности и охране труда.

Таким образом, организационная структура предприятия соответствует целям и масштабам деятельности предприятия.

2.2 Оценка управления ассортиментной политикой предприятия

Ассортимент товаров характеризуется широтой, глубиной и насыщенностью. Важной характеристикой ассортимента является показатель его устойчивости ($K_{уст.}$) [5, с.141]. Чем ближе значение коэффициента устойчивости ассортимента к 1, тем устойчивее ассортимент товарной группы.

Широта ассортимента товаров, реализуемых в ООО «Тайника» равна 7, так как в компании реализуются 7 групп продукции.

Глубина товарной номенклатуры ООО «Тайника», представляющая собой количество наименований товаров в рамках каждого вида товарной номенклатуры, рассмотрена в таблице 2.2.1. В ООО «Тайника» в рамках каждой ассортиментной группы насчитывается несколько наименований товаров. Глубина ассортимента по всем группам товаров за 2019 год увеличилась на 26 единиц и составила 116 наименований.

Таблица 2.2.1 – Анализ глубины ассортимента товарной продукции, реализуемой в ООО «Тайника» за 2018-2019 гг., кол-во товарных групп

Ассортиментная группа	2018	2019	Отклонение (+;-)
Иван-чай	29	35	6
Чай черный	10	13	3
Чай зеленый	7	9	2
Чай фруктовый	7	8	1
Чай пакетированный	10	15	5
Варенье	9	12	3
Сопутствующие товары	8	9	1
Итого:	90	116	26

Как следует из таблицы 2.2.1, на предприятии наблюдается тенденция к росту количества наименований в каждой ассортиментной группе. Наиболее интенсивно в 2019 году выросло число наименований в группе «иван-чай», что можно объяснить весомым вкладом данной товарной группа в товарооборот предприятия.

Рассчитаем коэффициент устойчивости ассортимента по всем товарным группам ООО «Тайника» по имеющимся данным за 1 квартал 2020 года (таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.2 – Расчет коэффициента устойчивости ассортимента товарных групп ООО «Тайника» в 1 кв. 2020 года

Ассортиментная группа	Январь 2020 (Рф ⁱ) кол-во товарных групп	Февраль 2020 (Рф ⁱ) кол-во товарных групп	Март 2020 (Рф ⁱ) кол-во товарных групп	Ра кол-во товарных групп	К _{уст.}
Иван-чай	30	33	35	35	0,93
Чай черный	11	13	12	13	0,92
Чай зеленый	6	8	7	9	0,78
Чай фруктовый	15	11	13	15	0,87
Чай пакетированный	7	6	7	8	0,83
Варенье	10	11	12	12	0,92
Сопутствующие товары	5	8	9	9	0,81

Пример порядка расчета для группы «Иван-чай»: $K_{уст} = (30+33+35)/3/35=0,93$. Так по всем ассортиментным группам.

Таким образом, наиболее устойчивым в первом квартале 2020 года являлся ассортимент иван-чая ($K_{уст.} = 0,93$), черного чая ($K_{уст.} = 0,92$) и варенья ($K_{уст.} = 0,92$). Наименьшей устойчивостью ($K_{уст.} = 0,78$) обладала ассортиментная группа «чай зеленый» ($K_{уст.} = 0,78$).

Полученные данные об устойчивости ассортиментных товарных групп ООО «Тайника» показывают, что на предприятии необходимы мероприятия по повышению коэффициента устойчивости, так как нехватка той или иной

ассортиментной позиции ведет к снижению товарооборота и недополучению прибыли.

Основными конкурентами ООО «Тайника» являются местные фирмы, предоставляющие аналогичные услуги: ООО «Кантата» (г. Казань, Оренбургский тракт, д. 22а) и ТД «Коста» (г. Казань, проспект Ямашева, д. 38).

ООО «Кантата» - сеть галерей чая, кофе, сладостей и эксклюзивных подарков с многолетней историей, основанная в 2000 г. В ООО «Кантата» более 230 позиций чая из разных уголков света. Более 80 позиций вкуснейших сладостей и десертов.

Торговый Дом «Коста» - одна из немногих оптовых компаний, которая работает напрямую более чем с 20 производителями, а также с фабрикой из Китая. Это позволяет компании всегда предлагать покупателям широкий ассортимент чая высочайшего качества и конкурентоспособные цены.

Сравнительная характеристика ассортимента ООО «Тайника» с его конкурентом ООО «Кантата» представлена в Приложении Г. Из таблицы в Приложении Г видно, что в ООО «Тайника» и в ООО «Кантата» совпадает количество ассортиментных групп, но ООО «Кантата» предлагает большее количество товарных подгрупп и торговых марок.

При формировании ассортиментной политики ООО «Тайника» следует расширить товарные подгруппы и увеличить количество предлагаемых торговых марок.

Предложением является пересмотр ассортимента варенья, поскольку по этой товарной группе ООО «Тайника» значительно уступает конкуренту.

Политика ООО «Тайника» предусматривает работу с лучшими производителями России и стран СНГ. Анализ поставок товара по поставщикам представлен в таблице 2.2.3.

Из данных таблицы видно, что самым крупным поставщиком ООО «Тайника» является Поставщик №1. Его поставки в 2019 году составляют 45% от суммы всех поставок и 40% от количества всех поставок. По сравнению с 2018 годом сумма поставок от этого поставщика выросла на 102%.

Таблица 2.2.3 – Сравнительные данные по поставщикам товара за 2018-2019 годы, тыс. руб.

Поставщик	2018 (базовый)		2019		2019 к 2018			
	кол-во, тыс. шт.	Сумма, руб.	кол-во, тыс. шт.	Сумма, руб.	тыс. шт.	%	Руб.	%
1	2014	338202	1124	167818	889	179	170384	202
2	1761	209044	1963	183329	-202	90	25715	114
3	807	93517	710	75788	97	114	17729	123
4	142	47335	150	44222	-8	95	3113	107
5	362	67935	308	55639	54	117	12296	122
Всего	5085	756033	4255	526796	830	120	229238	144

Общее количество суммы поставок в 2019 году увеличилось на 44%. Уменьшилось количество поставок от поставщиков №2 и №4. Сумма поставок при этом возросла. Это обусловлено повышением цен поставщика №2 и изменением ассортимента поставок поставщиком №4.

Для анализа конкурентной среды необходимо рассмотреть состояние рынка и покупательские предпочтения.

Среди каналов распределения крупная доля продаж чая принадлежит супермаркетам – 37% в натуральном выражении (рисунок 2.2.1).

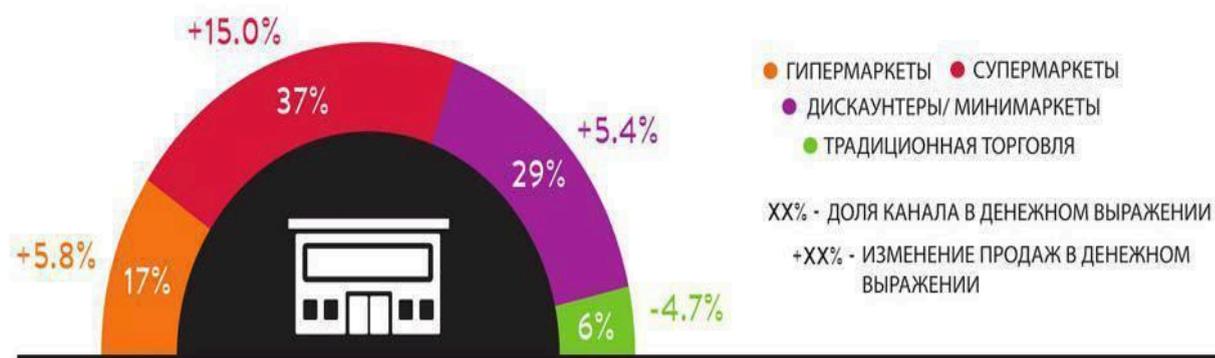


Рисунок 2.2.1 – Изменение доли продаж по форматам магазинов [38, с.13]

На дискаунтеры и минимаркеты приходится 29% от объемов продаж чая. Доля гипермаркетов в продаже чая составляет 17%.

Для написания дипломной работы было проведено исследование потребителей чая ООО «Тайника».

Результаты проведенного исследования приведены ниже в графическом виде.

Опрос показал, что 83% казанцев пьют его хотя бы раз в день. Только 3% респондентов вообще не пьют чай (рисунок 2.2.2).

Опыт покупки чая имеют около 90% казанцев.

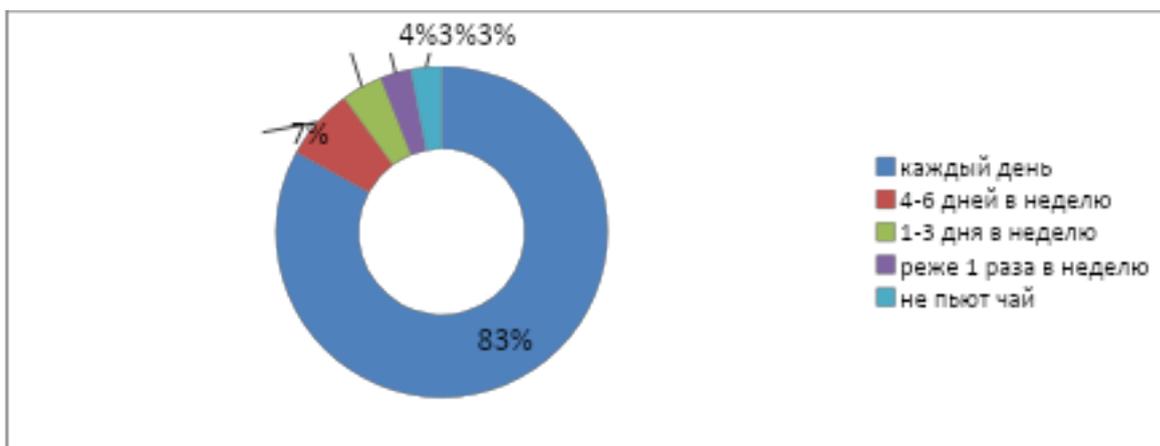


Рисунок 2.2.2 – Частота потребления чая

В среднем покупатели чая совершают покупку два раза в месяц. Вместе с тем, около 10% потребителей чая не являются его покупателями (рисунок 2.2.3).

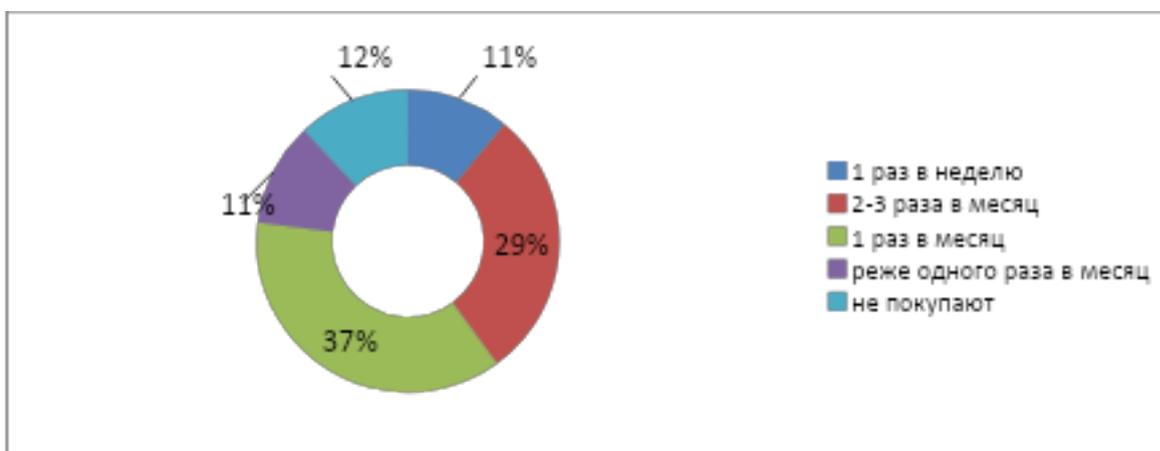


Рисунок 2.2.3 – Частота покупки чая

74% опрошенных пьют чай, так как это напиток по приемлемой цене, а для 59% – чай ассоциируется с легким перекусом.

Интересно, что 12% участников опроса, хоть и пьют чай, но считают его вредным для здоровья (рисунок 2.2.4).

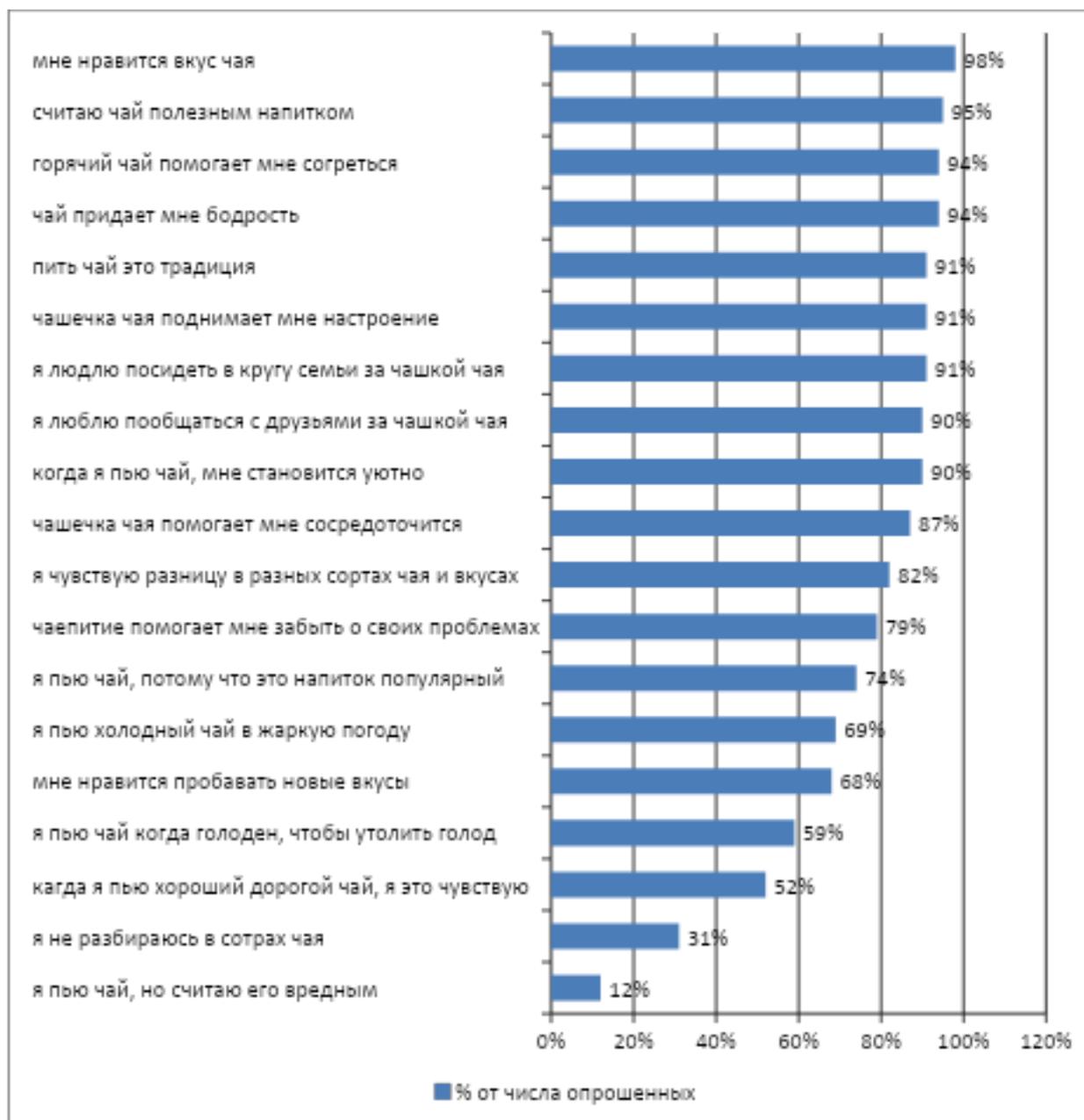


Рисунок 2.2.4 – Мотивы потребления чая

Наиболее популярен среди казанцев черный чай – за последние 3 месяца чаще всего его пили 71% респондентов. На втором месте располагается зеленый чай, который предпочитают 23% опрошенных.

Страной происхождения чая интересуются около 60% потребителей. При этом наибольшей популярностью пользуется продукция из Шри-Ланки – чай выращенный на острове Цейлон чаще всего за последние 3 месяца пили 32% опрошенных (рисунок 2.2.5).

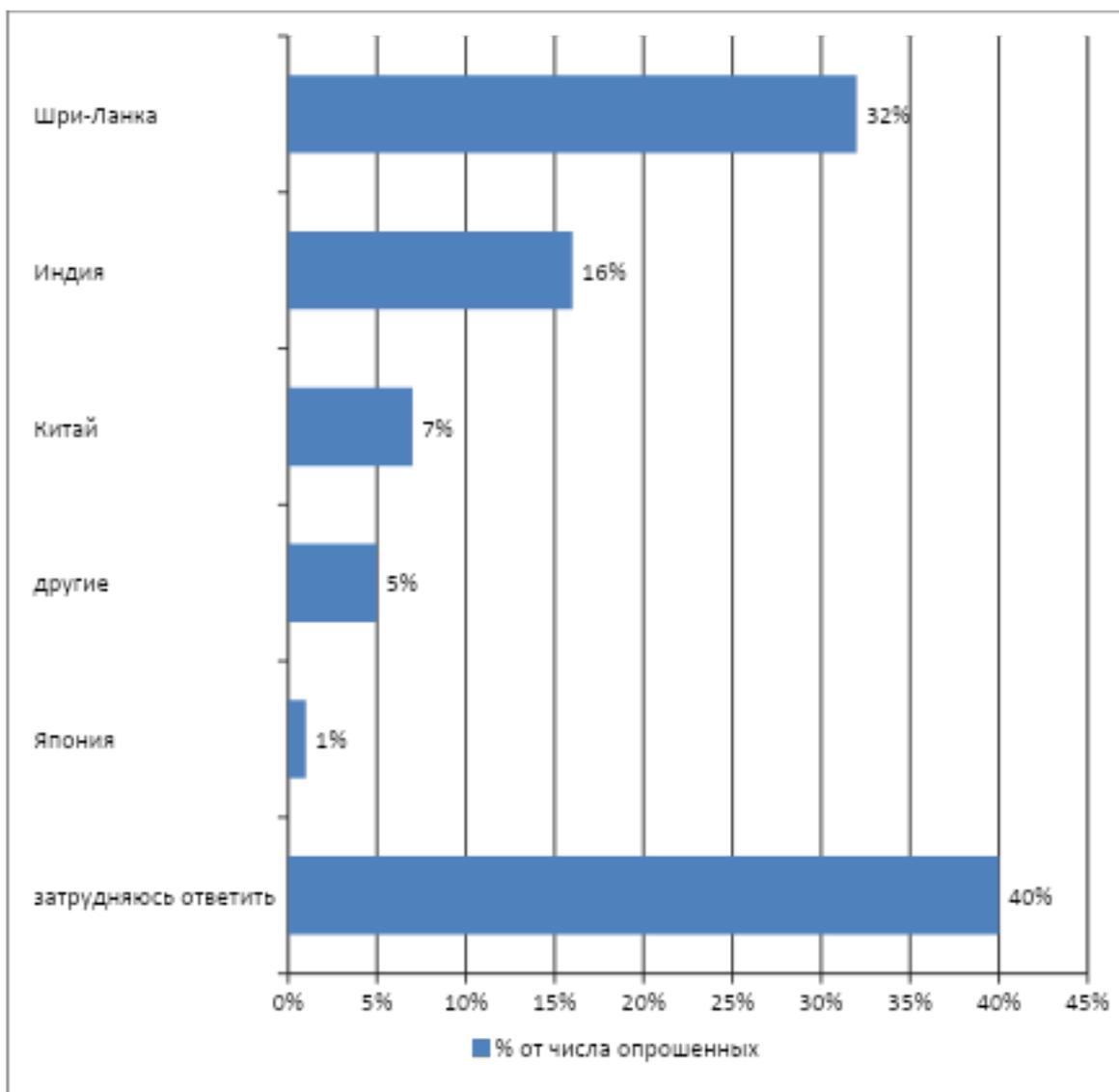


Рисунок 2.2.5 – Чай какой страны предпочитают

Более половины респондентов (56%) за последние 3 месяца чаще всего покупали чай в пакетиках. Листовой чай чаще всего покупали 41% опрошенных. Гранулированный чай не пользуется популярностью у казанцев – его выбрали лишь 2% (рисунок 2.2.6).

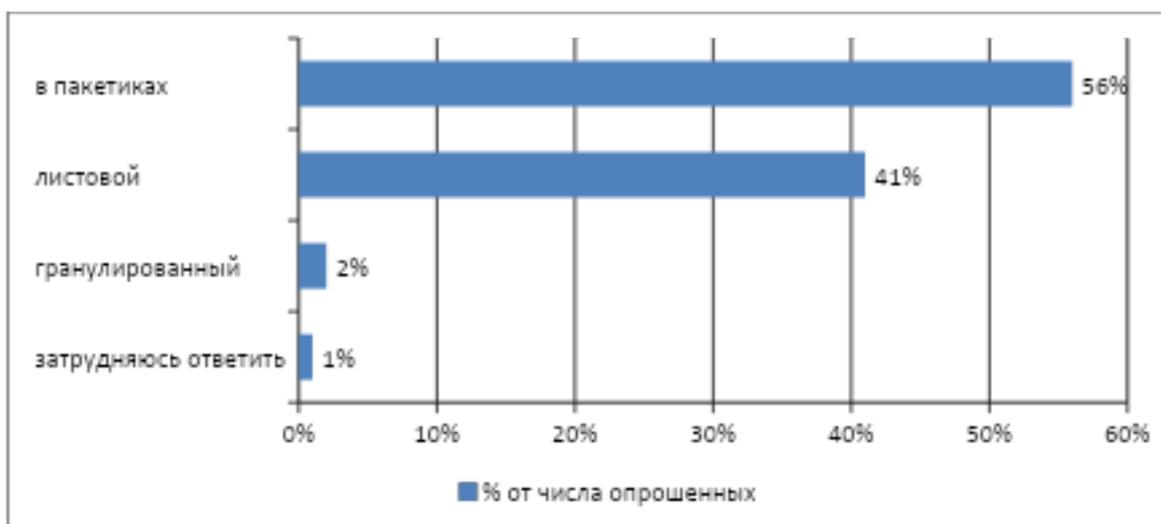


Рисунок 2.2.6 – Какой чай покупают чаще всего

Для 14% казанцев качественный чай – это чай, выращенный в определенной стране, а для 13% важен размер листа. Еще 6% респондентов отметили, что маркером качества чая для них является его вид (черный, зеленый и другие). На основании цены делают вывод о качестве чая лишь 4% респондентов (рисунок 2.2.7).

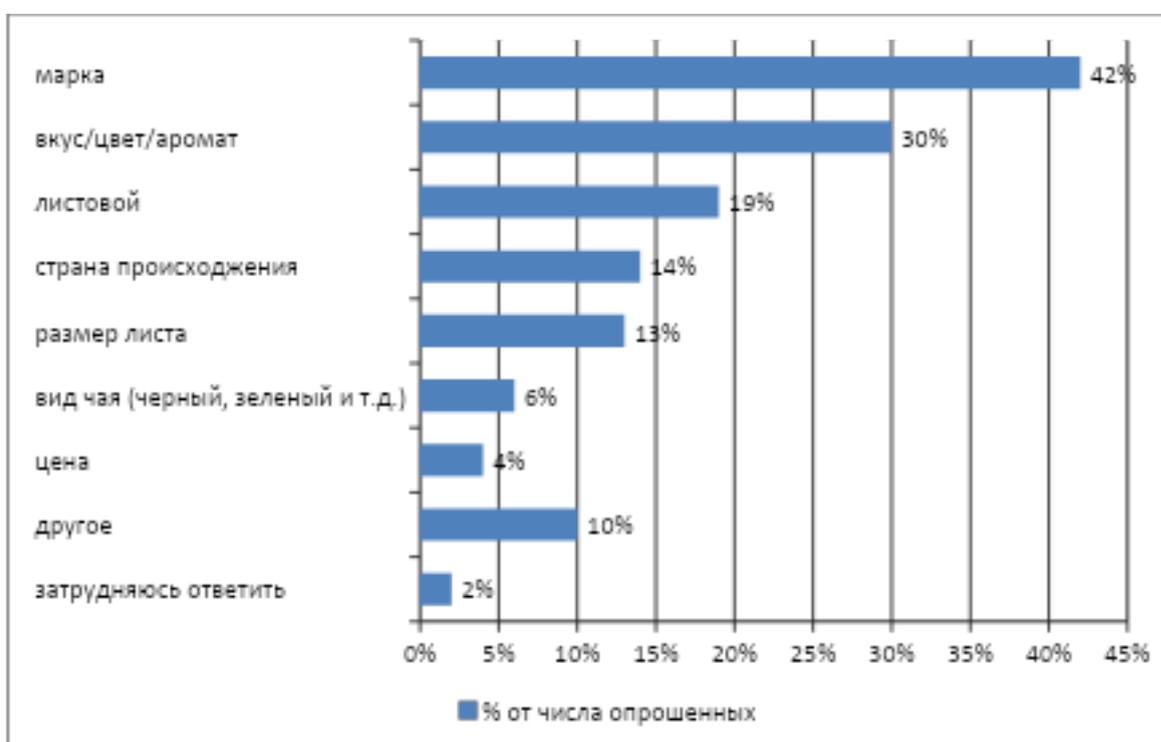


Рисунок 2.2.7 – Качество чая

На казанском рынке чая представлено три лидера – это ТМ Ahmad Tea (Ahmad Tea Ltd., Великобритания), Lipton (ООО «Юнилевер Русь») и Greenfield (ООО «Орими Трэйд», Санкт-Петербург). Эти марки имеют самые высокие показатели знания, знания рекламы и покупки.

Марки-лидеры имеют равное количество лояльных покупателей. Чаще всего за последние 3 месяца чай ТМ Ahmad, Lipton и Greenfield покупали по 23% респондентов.

Марки Tess (ООО «Орими Трэйд», Санкт-Петербург), Akbar (Akbar Brothers Ltd., Шри-Ланка), Dilmah (Dilmah (Ceylon Tea Services PLC.), Шри-Ланка), «Майский чай» (ЗАО «Компания Май», Москва), «Брук Бонд» (ООО «Юнилевер Русь»), Riston (Riston Tea Group), Twinings (R Twining & Co Ltd., Великобритания) являются «привлекательными». Этим маркам с успехом удается убедить потребителей приобретать их продукцию, но сложно удерживать лояльность.

Таким образом, можно говорить о том, что три четвертых чайного рынка в Казани поделили между собой 3 компании с практически равными долями на рынке. Это компании Ahmad Tea Ltd., ООО «Юнилевер Русь» и ООО «Орими Трэйд». Торговые марки этих компаний у многих потребителей являются олицетворением качества продукта.

2.3 Оценка регулирования и оптимизации товарооборота продукции на предприятии

Динамика товарооборота отражает пропорции между производством и потреблением, потребности предприятий в материальных и трудовых ресурсах, развитие торговой компании. Данные по динамике объема и структуры товарооборота ООО «Тайника» в период с 2017 по 2019 гг. представлены в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 – Динамика объема и структуры товарооборота ООО «Тайника» в 2017-2019 гг. [47]

Наименование группы товаров	2017		2018		2019		2019 к 2017, тыс. руб., +/-	2019 к 2017, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
Иван-чай	972	6	1276	7	2005	9	1033	206,28
Чай черный	1620	10	1640	9	2450	11	830	151,23
Чай зеленый	3888	24	4921	27	6237	28	2349	160,42
Чай фруктовый	3402	21	3463	19	4455	20	1053	130,95
Чай пакетированный	2430	15	3281	18	2896	13	466	119,18
Варенье	1458	9	1276	7	1114	5	-344	76,41
Сопутствующие товары	2430	15	2369	13	3119	14	689	128,35
ИТОГО	16200	100	18225	100	22275	100	6075	137,50

Из данных таблицы 2.3.1 видно, что товарооборот ООО «Тайника» на протяжении рассматриваемого периода постоянно рос, причем, темпы его роста от года к году также возрастали. В рассматриваемом периоде постоянная отрицательная динамика наблюдается по группе «варенье» и «чай пакетированный» в 2019 году по сравнению с 2018 годом.

В целом устойчивый рост доли в общей выручке от реализации за исследуемый период демонстрируют группы: Иван-чай и чай черный. Что касается структуры товарооборота ООО «Тайника», то в 2019 году на 91% он состоял из чая и варенья и на 14% из сопутствующих товаров, что соответствует стандартам данной отрасли.

Рассмотрим структуру товарооборота ООО «Тайника» более подробно. На рисунке 2.3.1 приведена диаграмма, наглядно демонстрирующая динамику структуры товарооборота ООО «Тайника» в рассматриваемом периоде.

Согласно диаграмме на рисунке 2.3.1 товарная группа «чай пакетированный» традиционно на протяжении трех лет имеет самую большую долю в структуре товарооборота ООО «Тайника», на втором месте находится товарная группа «чай фруктовый», на третьем месте по удельному весу находятся группы «Иван-чай» и «чай зеленый».

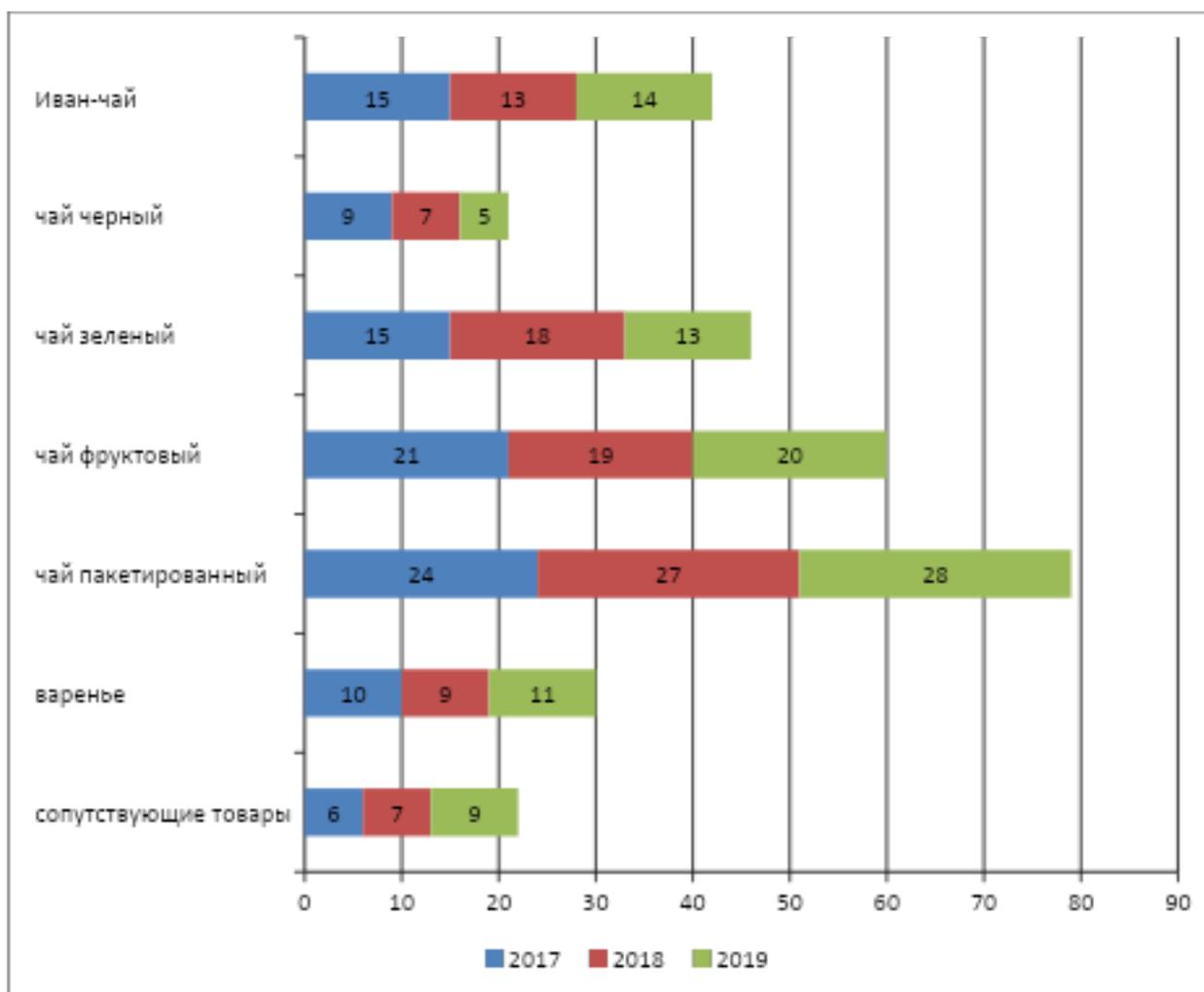


Рисунок 2.3.1 – Динамика структуры товарооборота ООО «Тайника», %

Можно наблюдать, что с 2017 года сократился товарооборот по черному чаю. Руководству ООО «Тайника» рекомендуется принять меры по повышению товарооборота от этой товарной группы, возможно, требуется пересмотреть ее ассортимент и/или провести стимулирующие сбыт мероприятия.

Проанализируем показатели прибыли и рентабельности ООО «Тайника». Прибыль торгового предприятия определяется как разница между выручкой (без учета НДС) и суммой понесенных в периоде издержек.

В таблице 2.3.2 приведены расчеты прибыли и ООО «Тайника» за период с 2017 по 2019 годы по годам.

Таблица 2.3.2 – Расчет результатов хозяйственной деятельности ООО «Тайника» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019
Валовой доход, тыс. руб.	4670,43	5949,58	7446,01
Издержки, тыс. руб.	4530,00	5682,50	6985,00
Прибыль, тыс. руб.	140,43	267,0775	461,01
Рентабельность, %	3,1	4,7	6,6

Из таблицы 2.3.2 видно, что вместе с ростом товарооборота растет и прибыльность ООО «Тайника». Это свидетельствует о грамотном управлении издержками и правильной ценовой и маркетинговой политики.

Далее проведем анализ показателей рентабельности ООО «Тайника»:

1) рентабельность активов предприятия (2.3.1):

$$R_a = Пч / А * 100\%, \quad (2.3.1)$$

где Пч – чистая прибыль предприятия;

А – активы предприятия [3, с.121].

2) рентабельность продаж (2.3.2):

$$R_{п} = П / Т * 100\%, \quad (2.3.2)$$

где Т – товарооборот;

П – прибыль от реализации.

3) рентабельность финансово-хозяйственной деятельности (2.3.3):

$$R_d = Пб / ВД * 100\%, \quad (2.3.3)$$

где Пб – балансовая прибыль;

ВД – валовой доход [3, с.123].

4) рентабельность издержек обращения (2.3.4):

$$P_{\text{ио}} = \text{П} / \text{ИО} * 100\%, \quad (2.3.4)$$

где ИО – издержки обращения.

5) рентабельность затрат на оплату труда (2.3.5):

$$P_{\text{от}} = \text{П} / \text{ЗОТ} * 100\%, \quad (2.3.5)$$

где ЗОТ – затраты на оплату труда работников предприятия [3, с.125].

Проведем анализ динамики основных показателей рентабельности деятельности ООО «Тайника» по годам за период 2017-2019 гг. Результаты представлены в Приложении Д. Данные таблицы из Приложения Д показывают положительную динамику изменения показателей рентабельности деятельности ООО «Тайника» в период 2017-2019 гг.

Таким образом, все показатели, за исключением уровня балансовой прибыли, в 2019 году росли более низкими темпами по сравнению с темпами роста аналогичных показателей в 2018 году. Это говорит о том, что эффективность основной деятельности предприятия в 2019 году снизилась, и руководству ООО «Тайника» следует принять меры по ее повышению.

3 Разработка предложений по совершенствованию управления ассортиментом продукции и объемом продаж на предприятии (на примере ООО «Тайника»)

Увеличение объема продаж – главная цель каждого предприятия. Анализ и управление объемом продаж являются неотъемлемой частью любой компании. Проведенные исследования показали, что самым эффективным является управление объемом продаж через дистрибьютора.

Такое управление помогает осуществлять руководство продажами от дистрибьютора в торговые точки или непосредственно покупателю через эти торговые точки. На первом этапе задача ООО «Тайника» состоит в продаже товара дистрибьютору. Региональный менеджер (коммерческий представитель) ищет нескольких, заинтересованных в продаже их товара, дистрибьюторов. То есть, создает цепочку «производитель – дистрибьютор» (в случае с ООО «Тайника» производимым товаром является Иван-чай).

Следующий этап - «продажа на полку», когда ООО «Тайника» уже имеет возможность контроля ранее созданной цепочки. Главным рычагом управления становится торговый персонал дистрибьютора и применяется рычаг «выход-вход», включающий в себя несколько основных этапов:

1) формирование общего объема сделок. На данном этапе определяется необходимый объем продаж для покрытия всех производственных затрат (зарплата сотрудников, расходы на сырье, аренду и пр.). После расчета процента требуемой прибыли, получаем объем, необходимых продаж. Его обязательно нужно выполнить;

2) распределение объема продаж по регионам рассчитывается на основании статистических данных по населению. Это помогает более точно рассчитать необходимое количество продукции на душу населения. Требования к торговым отделам, получившим эти данные – реализация необходимого объема продукции;

3) распределение объема продаж по торговым представителям. Составление планов для них основывается на анализе прошлых продаж;

4) создание материальной мотивации для торговых представителей. Здесь отлично себя зарекомендовала созданная система бонусов и поощрений. Главное условие – система для торгового представителя должна быть более выгодной, чем система конкурентов. Для этого в бюджете поставщика закладывается отдельная статья расходов;

5) создание «пресса». То есть, региональный менеджер постоянно напоминает дистрибьютору о его конечной цели: повышении объема продаж любыми средствами. И объясняет, что цель является вполне достижимой, в случае количественной и качественного распределения.

К несомненным плюсам данного рычага относится быстрота его создания и гибкость, позволяющая в самое короткое время изменить систему поощрений; оперативность, дающая возможность быстро заменить помощника по доставкам.

Недостатком является конкуренция среди поставщиков. В выигрыше оказывается предложивший более выгодную систему мотивации распределителей. Устранить этот недостаток вполне возможно, создав систему заработной платы, напрямую зависящую от выполнения поставленных задач и установленных планов сбыта.

Неплохо зарекомендовал себя рычаг «выход-процесс», позволяющий точно определить мощности своего производства. Этот метод позволяет не только развить необходимый навык работы сотрудника на определённом участке конвейера, но и оценить труд рабочего и определить эффективность его работы. В случае невыполнения плана, при эффективной работе сотрудника, есть возможность улучшить работу самого конвейера.

Достоинства данного рычага заключаются в возможности устранения влияния человеческого фактора, так как заказчик работает не с торговым представителем, а непосредственно с ООО «Тайника». Рычаг «выход-процесс»

позволяет более эффективно управлять процессом сделок, что избавляет от такой неприятности, как «слив» по регионам.

Таким образом, управление охватом производства и сбыта, процесс достаточно сложный и под силу только команде профессионалов, имеющим для этого все необходимые рычаги, позволяющие эффективно руководить объёмом производства и объёмом сбыта товаров или услуг.

Таким образом, компании, которые преуспевают, делают хорошо одну вещь – управление продажами. Организация состоит из многих частей и элементов и очень важно, чтобы процесс управления продажами не затерялся среди них и обеспечивал максимальную эффективность и прибыльность, не говоря уже о том, чтобы постоянно наращивать базу клиентов.

ООО «Тайника» предлагается организация работы с действующими клиентами. Обязательно собирать обратную связь.

Писать отзывы трудно и неинтересно, если они пишутся просто так. Поэтому ООО «Тайника» следует мотивировать клиентов для их написания. Еще можно составить простую анкету с несколькими вопросами о том, что клиенту понравилось, а что нужно улучшить.

На жалобы нужно реагировать своевременно. Важный момент, не забывая рассказать клиенту, что ООО «Тайника» предприняло для того, чтобы устранить причины его недовольства.

Давайте постоянным клиентам ООО «Тайника» ощущение избранности. Приглашать их делать предзаказы, предлагать эксклюзивные товары, устраивать для них закрытые мероприятия.

Эксклюзивность и конспиративность – это мощнейшие триггеры.

Если клиент раньше покупал у ООО «Тайника», а потом перестал, следует позвонить ему. Рассказать, как ООО «Тайника» рады будет видеть его снова. Предложить ему специальные условия покупки.

Далее, ООО «Тайника» клиентскую базу нужно постоянно расширять.

У покупателей ООО «Тайника» могут меняться предпочтения и жизненные обстоятельства, и они могут покинуть компанию в любой момент.

ООО «Тайника» предлагается список того, как можно работать с новыми клиентами, то есть подогревать их, настраивая на покупку продукта компании:

- 1) пригласить клиента на мероприятие;
- 2) прислать в письме полезный шаблон;
- 3) дать попробовать товар бесплатно;
- 4) предложить скидку за первую покупку;
- 5) подарить дисконтную карту;
- 6) предложить бонусы на покупки;
- 7) продать пробный продукт за низкую стоимость;
- 8) показать видео с использованием продукта ООО «Тайника».

Все эти способы помогут ускорить прохождение покупателя по воронке продаж. А в перспективе еще и сделают его приверженцем или носителем бренда ООО «Тайника».

Следующие предложения касаются торгового персонала ООО «Тайника».

Необходимо отметить, что любые результаты достигаются быстрее, если сотрудники понимают, в каком направлении двигаться. Есть очень эффективный способ указать им это направление – КРІ (ключевые показатели эффективности).

Прежде всего, нужно понять, что ключевыми являются те показатели, которые влияют на прибыль. ООО «Тайника» предлагается использовать несколько основных КРІ:

- 1) количество продаж за смену;
- 2) количество товаров в одном чеке;
- 3) сумма среднего чека;
- 4) конверсия посетителей в покупатели.

Если говорить о материальной мотивации персонала, то есть несколько столпов, на которые она должна опираться, чтобы система в ООО «Тайника» работала.

Например, сотруднику должно быть выгодно выполнять действия, которые приносят прибыль ООО «Тайника». Не устанавливать никакого оклада

(даже менеджеру по продажам), значит показывать своим людям, что компания их не ценит, и они ответят тем же.

Если установить продавнику оклад, который соответствует его материальным запросам, усердной работы от него тоже не будет.

Поэтому примерно треть суммы, которую ООО «Тайника» планирует платить продавцу, должен составлять оклад. Остальные две трети должны быть привязаны к КРІ и выполнению планов. Это все было про деньги, но не стоит забывать, что люди все разные. Поэтому, что мотивирует одного сотрудника, для другого может казаться пустой тратой времени.

В связи с этим к материальной мотивации стоит добавить нематериальную. Так, например, ООО «Тайника» к премиям предлагается добавить:

- 1) конкурсы;
- 2) подарки за достижение целей;
- 3) грамоты и публичные награждения;
- 4) доски соревнований;
- 5) дополнительные выходные;
- 6) обучение и тренинги.

При постановке задач важно максимально четко объяснить, что и к какому сроку должно быть сделано. Руководству ООО «Тайника» всегда следует перепроверять, что именно понял сотрудник. То, что сказано, практически всегда отличается от того, что услышано. Здесь необходима CRM система.

В вопросах контроля бывают две крайности. Первая: руководитель ударяется в микроменеджмент и проверяет каждый шаг сотрудника. Такая ситуация неприемлема по нескольким причинам:

- сотрудник чувствует, что ему не доверяют;
- сотрудник не выкладывается по полной;
- сам руководитель все время занят контролем мелких задач.

Вторая: руководитель ставит задачи, но контроль их выполнения не производит. Сотрудники предоставлены сами себе. Ошибки контроля

всплывают в случае крупных неприятностей, когда искать виноватых уже поздно.

Внедрение системы ежедневных отчетов и контроля, который осуществляется по ключевым точкам раз в неделю, приведет к повышению выручки ООО «Тайника» в среднем на 30%.

Для управления формированием ассортимента и управлением объемом продаж, а также маркетинговой стратегией в целом ООО «Тайника» предлагается использовать программу Microsoft Project.

Microsoft Project поможет ООО «Тайника» оптимизировать управление проектами, ресурсами и портфелями.

1. Управление проектами. Microsoft Project позволяет легко выполнять проекты. Встроенные шаблоны и привычные средства планирования повышают эффективность работы проектных групп и руководителей проектов (рисунок 3.1.1).

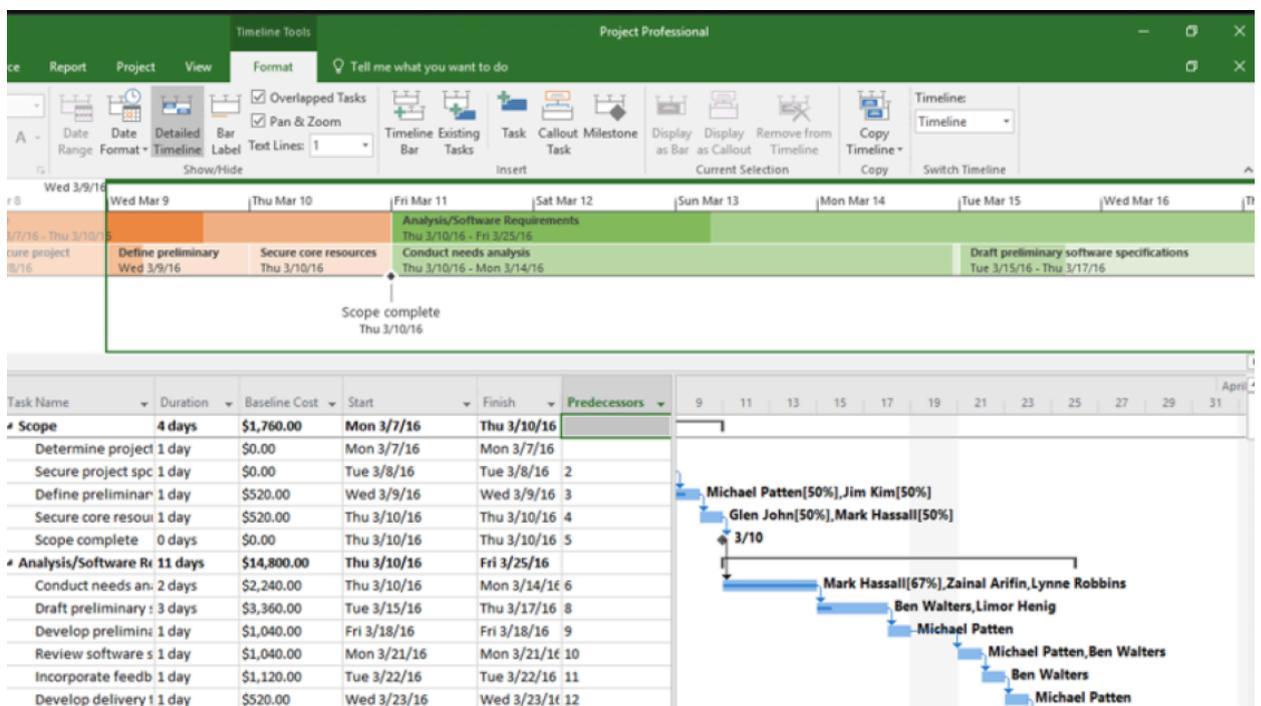


Рисунок 3.1.1 – Встроенные шаблоны управление проектами в Microsoft Project [50]

2. Управление портфелями. С помощью Microsoft Project можно анализировать и оптимизировать портфель проектов, расставлять приоритеты с

учетом бизнес-целей. Тесная интеграция с Power BI обеспечивает доступ к расширенным возможностям аналитики, помогая принимать взвешенные решения (рисунок 3.1.2).

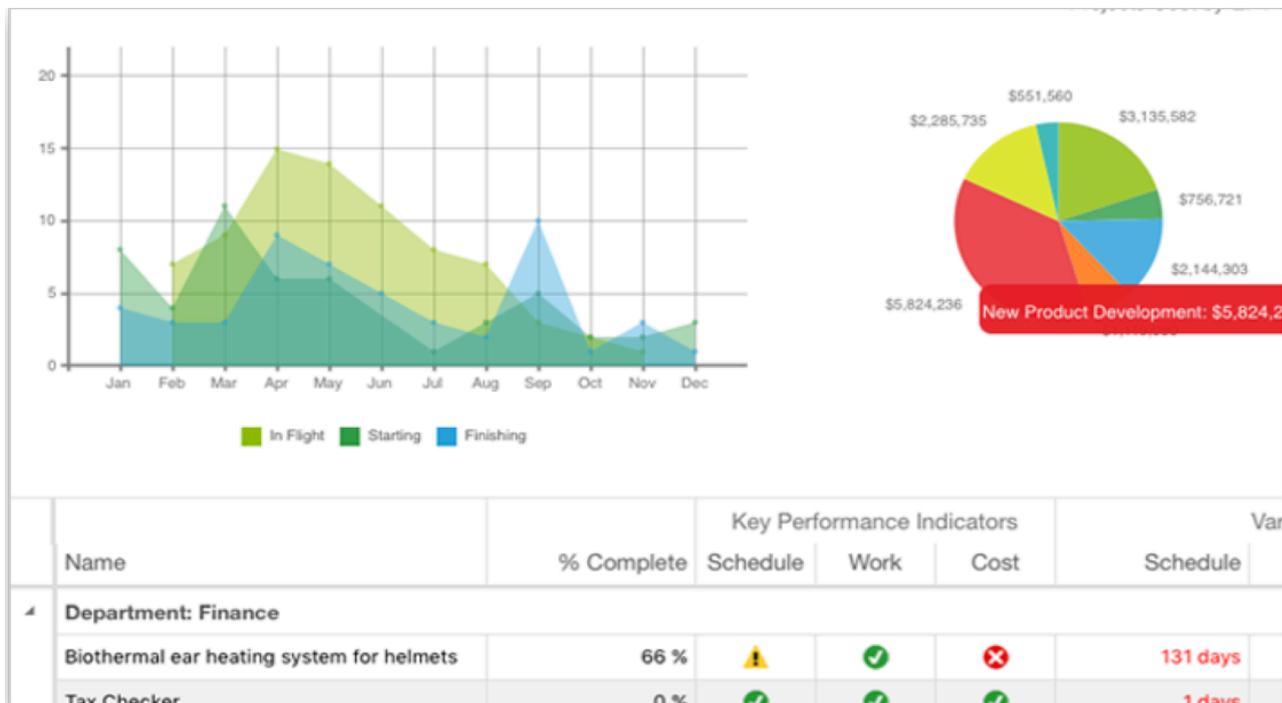


Рисунок 3.1.2 – Управление проектами в Microsoft Project [50]

3. Управление ресурсами. При помощи Microsoft Project ООО «Тайника» сможет анализировать сведения об использовании ресурсов и организовать совместную работу с помощью интегрированных инструментов (рисунок 3.1.3).

Простые и удобные средства управления задачами и рабочим временем позволяют участникам проектных групп работать удаленно, что расширяет возможности контроля для руководителей.

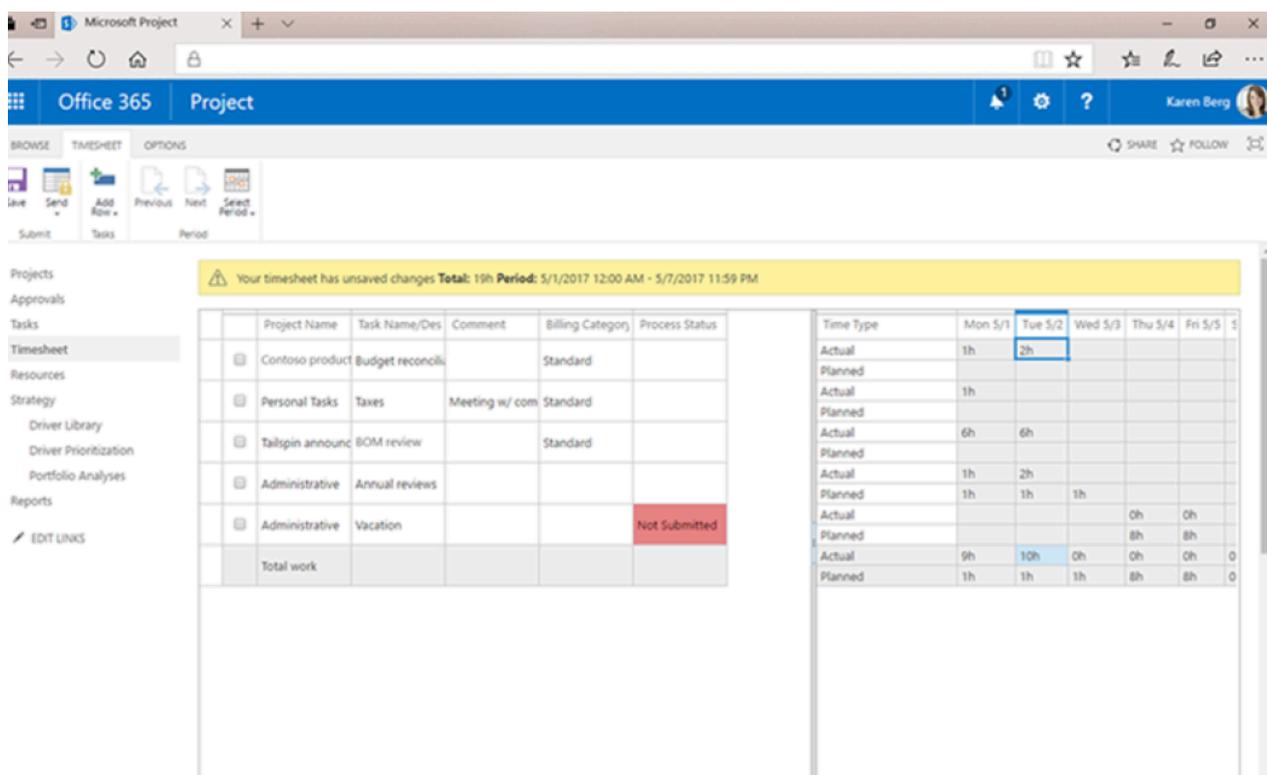


Рисунок 3.1.3 – Интегрированные инструменты для управления ресурсами в Microsoft Project [50]

Таким образом, Microsoft Project помогает точно оценить текущие потребности для эффективного распределения ресурсов и составить планы на будущее.

Установка CRM системы необходимо потому, что используемые ООО «Тайника» в данный момент таблицы Excel не напоминают о важном звонке или дне рождения клиента. Также очень просто скопировать таблицу на флэшку и уйти работать к конкуренту.

Контроль работы менеджеров в базе в Excel отнимает у руководителя ООО «Тайника» очень много времени и сил.

Расчет сметы на внедрение разработанных предложений представлен в таблице 3.1.1.

Эффективность проекта будем рассчитывать исходя из увеличения выручки. Возможный рост выручки рассчитаем, основываясь на прогнозах экспертов.

Таблица 3.1.1 – Расчет сметы на внедрение разработанных предложений

Мероприятия	Ед. изм.	Стоимость
Покупка и установка ПО (2390 руб. в мес. на год)	тыс. руб.	29
Обучение персонала работе с ПО	тыс. руб.	15
Интеграция ПО в информационную среду компании (включая интеграцию с БД)	тыс. руб.	30
Итого	тыс. руб.	74

Экспертами выступали директор ООО «Тайника», бухгалтер, IT-специалист. По мнению экспертов, увеличение выручки составит 10% или 745 тыс. руб.

Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности предлагаемых мероприятий представлены в таблице 3.1.2.

Таблица 3.1.2 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности разработанных предложений

Показатель	Условное обозначение	Значение показателя	
		До внедрения мероприятия	После внедрения
Выручка, тыс. руб.	Op	7446	8191
Численность персонала, чел.	$Ч_{исх}$	10	10
Численность персонала, задействованного в разработанных мероприятиях за год	$Ч$	-	7
Средняя годовая заработная плата, тыс. руб.	$З_{г}$	300	300
Процент отчислений в страховые взносы, (%)	OCB	30	30
Себестоимость, тыс. руб.	$У$	6985	7059
Сумма затрат за год, тыс. руб.	$З_{ед}$	-	74

Произведем расчет показателей экономической эффективности от внедрения разработанных предложений. Так как изменение численности работающих не планируется, то прирост производительности труда будет равен приросту объема выручки (10%).

Так как предлагаемое мероприятие не требует найма на работу новых работников, то рассчитаем условное высвобождение численности (Эч) за счет повышения производительности труда по формуле (3.1.1):

$$\mathcal{E}_q = \frac{ПГ * Ч_{исх}}{100 + ПГ} \quad (3.1.1)$$

$$\mathcal{E}_q = 10 * 10 / (100 + 10) = 0,9$$

Рассчитаем экономию себестоимости по заработной плате, социальным отчислениям и себестоимости:

по основной заработной плате (3.1.2) [23, с. 201]:

$$\mathcal{E}_{\substack{C/C \\ ОЧЗ/ПЛ}} = Z_{Г} * \mathcal{E}_q \quad (3.1.2)$$

$$\mathcal{E}_{\substack{C/C \\ ОЧЗ/ПЛ}} = 300 * 0,9 = 270 \text{ тыс. руб.}$$

по социальным отчислениям (3.1.3):

$$\mathcal{E}_{\substack{C/C \\ СОЦ}} = \mathcal{E}_{\substack{C/C \\ З/ПЛ}} * ОСВ, \quad (3.1.3)$$

$$\mathcal{E}_{\substack{C/C \\ СОЦ}} = 270 * 0,3 = 81 \text{ тыс. руб.}$$

по условно-постоянным расходам (3.1.4) [23, с. 202]:

$$\mathcal{E}_{\substack{C/C \\ УПР}} = \left(\frac{Y_1}{O_{P1}} - \frac{Y_2}{O_{P2}} \right) * O_{P2}, \quad (3.1.4)$$

$$\mathcal{E}_{\substack{C/C \\ УПР}} = (6985/7446 - 7059/8191) * 8191 = 625 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, общая экономия себестоимости составит (3.1.5):

$$\mathcal{E}_{\text{ОБЩ}} = \mathcal{E}_{\substack{C/C \\ З/ПЛ}} + \mathcal{E}_{\substack{C/C \\ СОЦ}} + \mathcal{E}_{\substack{C/C \\ УПР}} \quad (3.1.5)$$

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = 270 + 81 + 625 = 976 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект найдем, учитывая, что затраты составляют 74 тыс. руб. (3.1.6):

$$\mathcal{E}_Г = \mathcal{E}_{\text{УГ}} - \mathcal{Z}_{\text{КАП}} - \mathcal{Z}_{\text{ТЕК}}, \quad (3.1.6)$$

$$\mathcal{E}_Г = 976 - 74 = 902 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в результате внедрения всех разработанных предложений в ООО «Тайника» ожидаемое увеличение производительности труда в целом по предприятию составит 10%, условно-годовая экономия денежных средств составит 976 тыс. руб., годовой экономический эффект с учетом затрат составит 902 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При управлении ассортиментом можно выделить две стратегии, цель первой – максимально сузить нишу и продавать ограниченный ассортимент товаров. Такая стратегия позволяет глубже прорабатывать целевую аудиторию, быстро стать экспертом в своей области, выделиться среди конкурентов. Минусом этой стратегии является ограниченность рынка – количество целевых клиентов конечно.

Противоположная по смыслу стратегия, то есть вторая – большой ассортимент не только сходных продуктов, но и сопутствующих товаров. По такому принципу устроены супермаркеты. В этом случае необходима товарная матрица. Потребителю проще ходить в магазин, где он может купить все необходимое. Это привлекает клиентов. И можно продать больше товара за счет дополнительных продаж.

Управление продажами – это комплексное понятие, которое включает в себя управление персоналом отдела продаж и управление бизнес процессами.

Предусматривают несколько структур, которые работают во взаимодействии с отделом продаж: бухгалтеры, логисты, маркетологи, рекламщики, служба поддержки.

Направление деятельности ООО «Тайника» - продажа продовольственных товаров (чай, варенье). ООО «Тайника» была создана в 2013 году. Компании удалось возродить былую традицию, производства чая из кипрея узколистного, используя вековой опыт чайного производства и доступные исторические источники использования Иван-чая.

Рассмотрев учредительную документацию в ООО «Тайника», можно сказать, что вся необходимая учредительная документация в организации в наличии.

В организации отсутствуют положения о структурных подразделениях, положение о персональных данных, положение об оплате труда, положение о премировании, положение о конфиденциальной информации.

Источником формирования финансовых ресурсов предприятия является прибыль, приобретенная в результате осуществления хозяйственной деятельности, средства, полученные за счет вноса владельца и другие финансовые поступления на законных основаниях.

Организационная структура ООО «Тайника» является линейно-функциональной. Это удобный тип структуры, он хорошо подходит для такого малого предприятия как ООО «Тайника».

Широта ассортимента товаров, реализуемых в ООО «Тайника» равна 7, так как в компании реализуются 7 групп продукции.

В ООО «Тайника» в рамках каждой ассортиментной группы насчитывается несколько наименований товаров. Глубина ассортимента по всем группам товаров за 2019 год увеличилась на 26 единиц и составила 116 наименований.

На предприятии наблюдается тенденция к росту количества наименований в каждой ассортиментной группе.

В ООО «Тайника» и в ООО «Кантата» совпадает количество ассортиментных групп, но ООО «Кантата» предлагает большее количество товарных подгрупп и торговых марок.

При формировании ассортиментной политики ООО «Тайника» следует расширить товарные подгруппы и увеличить количество предлагаемых торговых марок.

Для анализа конкурентной среды было рассмотрено состояние рынка и покупательские предпочтения. Среди каналов распределения крупная доля продаж чая принадлежит супермаркетам – 37% в натуральном выражении. На дискаунтеры и минимаркеты приходится 29% от объемов продаж чая. Доля гипермаркетов в продаже чая составляет 17%.

Товарооборот ООО «Тайника» на протяжении рассматриваемого периода постоянно рос, причем, темпы его роста от года к году также возрастали. Вместе с ростом товарооборота растет и прибыльность ООО «Тайника». Это

свидетельствует о грамотном управлении издержками и правильной ценовой и маркетинговой политики.

Увеличение объема продаж – главная цель каждого предприятия. Анализ и управление объемом продаж являются неотъемлемой частью любой компании. Проведенные исследования показали, что самым эффективным является управление объемом продаж через дистрибьютора.

ООО «Тайника» предлагается организация работы с действующими клиентами. Обязательно собирать обратную связь. ООО «Тайника» предлагается список того, как можно работать с новыми клиентами, то есть подогревать их, настраивая на покупку продукта компании:

- 1) пригласить клиента на мероприятие;
- 2) прислать в письме полезный шаблон;
- 3) дать попробовать товар бесплатно;
- 4) предложить скидку за первую покупку;
- 5) подарить дисконтную карту;
- 6) предложить бонусы на покупки;
- 7) продать пробный продукт за низкую стоимость;
- 8) показать видео с использованием продукта ООО «Тайника».

Следующие предложения касаются торгового персонала ООО «Тайника».

ООО «Тайника» предлагается использовать несколько основных KPI:

- 1) количество продаж за смену;
- 2) количество товаров в одном чеке;
- 3) сумма среднего чека;
- 4) конверсия посетителей в покупатели.

Для управления формированием ассортимента и управлением объемом продаж, а также маркетинговой стратегией в целом ООО «Тайника» предлагается использовать программу Microsoft Project.

Установка CRM системы необходимо потому, что используемые ООО «Тайника» в данный момент таблицы Excel не напоминают о важном звонке или дне рождения клиента. Также очень просто скопировать таблицу на флэшку

и уйти работать к конкуренту. Контроль работы менеджеров в базе в Excel отнимает у руководителя ООО «Тайника» очень много времени и сил.

При помощи Microsoft Project ООО «Тайника» сможет анализировать сведения об использовании ресурсов и организовать совместную работу с помощью интегрированных инструментов. Простые и удобные средства управления задачами и рабочим временем позволяют работать удаленно, что расширяет возможности контроля для руководителей.

Проведенные расчеты показали, что в результате внедрения всех разработанных предложений в ООО «Тайника» ожидаемое увеличение производительности труда в целом по предприятию составит 10%, годовой экономический эффект с учетом затрат составит 902 тыс. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон: принят Гос. Думой 14.01.1998 № 14-ФЗ (ред. от 29.12.2015) [электронный ресурс] / опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации – Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru>.
2. О защите прав потребителей от 7.02.1992 №2300-1: Закон Российской Федерации (ред. от 28.07.2015, с изменениями, внесенными федеральным законом от 28.07.2015 №133-ФЗ, вступают в силу с 1 января 2016 года) [электронный ресурс] / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации – Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru>.
3. Ануфриев, К.Т. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / К.Т. Ануфриев – М.: Дело, 2014. – 301 с.
4. Балакирев, С. Управление товарным ассортиментом [Текст] / С. Балакирев // Современная торговля. – 2017. - №2. – С. 26-33.
5. Бузукова, Е.А. Закупки и поставщики: курс управления ассортиментом в рознице [Текст] / Е.А. Бузукова. – СПб.: Питер, 2015. – 422 с.
6. Басаков, М.И. Менеджмент [Текст]: пособие студентам для подготовки к экзаменам / М.И. Басаков. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 182 с.
7. Береговой, К.А. Конкурентоспособность предприятия [Текст] / К.А. Береговой. – М.: Центр, 2016. – 317 с.
8. Берман, Б.Н. Розничная торговля: стратегический подход [Текст] / Б.Н. Берман. – М.: Вильямс, 2016. – 383 с.
9. Веселов, А.И. Формирование товарной политики предприятий на основе моделирования денежных потоков [Текст] / А.И. Веселов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. - №5. – С.91-97.
10. Веселов, А.И. Оценка и формирование товарной политики на основе оборачиваемости запасов в целях повышения финансовой устойчивости и платежеспособности [Текст] / А.И. Веселов // Финансовый менеджмент. – 2019. – №2. – С. 35-42.

11. Воронцова, М. Организация работы розничного торгового предприятия [Текст] / М. Воронцова // Оптовая и розничная торговля. – 2016. – № 11. – С. 16-19.
12. Воронцова, М.М. Маркетинговая деятельность предприятия [Текст] / М.М. Воронцова // Директор. – 2018. - №11. – С. 42-44.
13. Гарин, А.М. Экономика предприятия [Текст] / А.М. Гарин – М.: Центр, 2015. – 93 с.
14. Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли [Текст] / Л.П. Дашкова – М., ИВЦ Маркетинг, 2015. – 596 с.
15. Дерова, М.Н. Анализ конкурентоспособности предприятия [Текст] / М.Н. Дерова // Маркетинговые исследования. – 2017. - №9. – С. 62-65.
16. Дмитриева, Н. Маркетинговая деятельность российских предприятий [Текст] / Н. Дмитриева // Проблемы экономики и менеджмента. – 2018. - №11. – С. 3-14.
17. Емельянов, В.В. Методика формирования эффективного ассортимента продуктового магазина [Текст] / В.В. Емельянов // Поволжский торгово-экономический журнал. – 2018. - №4. – С. 20-29.
18. Звягин, П.И. Конкуренция и конкурентоспособность [Текст] / П.И. Звягин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. - №4. – С. 12-22.
19. Ибрагимова, И.Е. Анализ ассортимента [Текст] / И.Е. Ибрагимова // Проблемы идентификации, качества и конкурентоспособности потребительских товаров – 2016. - №12. – С. 25-29.
20. Игнатова, А.В. Анализ рентабельности продаж по видам товаров и торговли [Текст] / А.В. Игнатова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. – №1. – С. 70-81.
21. Канаян, К. Управление ассортиментом: стратегия и тактика [Текст] / К. Канаян // Управление магазином. – 2019. – №2. – С. 11-14.
22. Кареев, С.Б. Теоретические основы товароведения и экспертизы: учебник для бакалавров [Текст] / С.Б. Кареев. – М.: Юрайт, 2015. – 463 с.

23. Карпов, А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] / А.А. Карпов – М.: Центр, 2016. – 362 с.
24. Комарова, С.Л. Оценка конкурентоспособности товара – определяющий фактор формирования ассортимента [Текст] / С.Л. Комаров // Вестник Белорусско-Российского университета. – 2018. - №2. – С. 166-175.
25. Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 420 с.
26. Мельникова, Т.Ф. Оценка эффективности организационной структуры торгового предприятия [Текст] / Т.Ф. Мельникова // Молодой ученый. – 2016. - №2. – С. 282-284
27. Николаева, Е.Р. Анализ ассортимента: инструменты розничного анализа [Текст] / Е.Р. Николаева // Управление магазином. – 2016. – №4. – С. 29-31.
28. Оленьков, К. Искусство продавать [Текст] / К. Оленьков // Маркетолог. – 2018 - №3. – С. 34-37.
29. Петров, О.В. Основы товароведения [Текст] / О.В. Петров. – М.: Дело, 2015. – 301 с.
30. Петров, П.В. Экономика товарного обращения: Учеб. для вузов. [Текст] / П.В. Петров, А.Н. Соломатин – М.: ИНФРА-М, 2016. – 127 с.
31. Посевина, А.Ю. Стимулирование сбыта как основной элемент маркетинговых коммуникаций [Текст] / А.Ю. Посевина // Молодой ученый. – 2016. - №2. – С. 566-568.
32. Прокопчук, А.А. Анализ факторов формирования оптимальной структуры товарного ассортимента в системе управления торговой организацией [Текст] / А.А. Прокопчук // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2017. - №1. - С. 104-106.
33. Прокопчук, А.А. Современные подходы к формированию оптимальной структуры товарного ассортимента торговой организации [Текст] / А.А. Прокопчук // Этап: экономическая теория, анализ, практика. – 2018. - №5. – С. 127-132.

34. Сюлина, С.П. Методология анализа оптимизации ассортимента продукции на долгосрочную перспективу [Текст] / С.П. Сюлина // Экономический журнал. - 2016. - №3. – С. 26-36.
35. Тюрин, Д.В. Маркетинговые исследования учебник для бакалавров [Текст] / Д.В. Тюрин – М.: Юрайт, 2016. – 293 с.
36. Харитонов, О. Секрет успешных продаж: баланс ассортимента [Текст] / О. Харитонов // Новости торговли. – 2017. - №12. – С. 70-74.
37. Худякова, В.В. Сегментирование рынка [Текст] / В.В. Худякова // Материалы VII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» - 2016. – С. 35-37.
38. Чардымский, М. Чай или кофе? [Текст] / М. Чардымский // Маркетолог. – 2017. - №8. – С. 12-16.
39. Шорилов, А.Ф. Многокритериальная оптимизация формирования ассортимента продукции предприятия [Текст] / А.Ф. Шорилов // Экономика региона. - 2016. - №2. – С. 189-198.
40. Юрова, Н.А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле [Текст] / Н.А. Юрова // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. – 2017. - №1. – С. 165-170.
41. Юрова, Н.А. Управление ассортиментом как функциональный аспект коммерческой деятельности [Текст] / Н.А. Юрова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия : Экономика и менеджмент. - 2019. - №8. – С. 83-89.
42. Яковлева, Ю.В. Формирование ассортимента [Текст] / Ю.В. Яковлева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – №14. – С. 34-36.
43. ABC-анализ в управлении товарными запасами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.simplesoft.ru/articles/abc.htm> (дата обращения: 15.05.2020)

44. Арефьева, Е. Ассортиментная политика: слабое звено в формировании прибыли [Электронный ресурс] / Е. Арефьева – Режим доступа: <http://marketing.spb.ru> (дата обращения: 15.05.2020)

45. Ассортиментный менеджмент или Категорийный менеджмент как эффективный подход к управлению ассортиментом [Электронный ресурс] / Эффект консалтинг. Режим доступа: <http://www.эффективно.ru/trainings/assortment.html> (дата обращения: 15.05.2020)

46. Лобанов, Н. Большой ассортимент – большие проблемы [Электронный ресурс] / Н. Лобанов. – Режим доступа: <https://zen.yandex.ru/media/id/5c3f5d30bf238900a9aaa453/bolshoi-assortiment-bolshe-problemy-5ec1012b1ad73a7902ea33d5> (дата обращения: 15.05.2020)

47. Официальный сайт ООО «Тайника» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://тайника.рф> (дата обращения: 15.05.2020)

48. Финансовый словарь трейдера / Предпочтения потребителей [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://utmagazine.ru/posts/14889-predpochteniya-potrebiteley> (дата обращения: 15.05.2020)

49. Ходаковская, С.Н. Эффективные продажи в организации [Электронный ресурс] / С.Н. Ходаковская. – Режим доступа: <https://pharmedu.ru/effektivnye-prodazhi-v-aptechnoj-organizacii-avtor-stati-psixolog-xodakovskaya-s-n> (дата обращения: 15.05.2020)

50. MS Project [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://finswin.com/projects/instrumenty/microsoft-project.html> (дата обращения: 15.05.2020).

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А
АВС-анализ

N	Товары	Выручка	Выручка	Выручка	Группа ABC
		тыс. руб.	Доля	Доля нарастающим	
			%	%	
1	Товар 1	4 400.00	17.2%	17.2%	A
2	Товар 2	4 000.00	15.7%	32.9%	A
3	Товар 3	3 400.00	13.3%	46.2%	A
4	Товар 4	3 000.00	11.7%	57.9%	A
5	Товар 5	2 200.00	8.6%	66.5%	A
6	Товар 6	2 000.00	7.8%	74.3%	A
7	Товар 7	1 100.00	4.3%	78.7%	A
8	Товар 8	900.00	3.5%	82.2%	B
9	Товар 9	700.00	2.7%	84.9%	B
10	Товар 10	600.00	2.3%	87.3%	B
11	Товар 11	500.00	2.0%	89.2%	B
12	Товар 12	400.00	1.6%	90.8%	B
13	Товар 13	300.00	1.2%	92.0%	B
14	Товар 14	200.00	0.8%	92.7%	B
15	Товар 15	200.00	0.8%	93.5%	B
16	Товар 16	150.00	0.6%	94.1%	B
17	Товар 17	140.00	0.5%	94.7%	B
18	Товар 18	130.00	0.5%	95.2%	C
19	Товар 19	120.00	0.5%	95.6%	C
20	Товар 20	110.00	0.4%	96.1%	C
21	Товар 21	105.00	0.4%	96.5%	C
22	Товар 22	100.00	0.4%	96.9%	C
23	Товар 23	100.00	0.4%	97.3%	C
24	Товар 24	100.00	0.4%	97.7%	C
25	Товар 25	100.00	0.4%	98.0%	C
26	Товар 26	100.00	0.4%	98.4%	C
27	Товар 27	100.00	0.4%	98.8%	C
28	Товар 28	100.00	0.4%	99.2%	C
29	Товар 29	100.00	0.4%	99.6%	C
30	Товар 30	100.00	0.4%	100.0%	C
		25 555.00	100.0%		

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Показатели эффективности системы продаж

Показатель	Характеристика	Формула расчета
1	2	3
Объем продаж	Лучше считать не только выручку, но и количество единиц товара. Выручка может увеличиться за счет введения в ассортимент более дорогих товаров, которые не всегда являются более маржинальными. Рост выручки может быть связан с повышением цен, что также не будет означать роста продаж. Так что просто считаю количество единиц, которые продали.	Объем продаж = выручке по отчету и финансовых результатах
Маржа	Маржой называют валовую прибыль. Это разница между суммой выручки и себестоимостью. Маржинальность товаров – один из основополагающих факторов доходности бизнеса. Рассчитав заранее маржинальность товара, можно планировать закупки и точнее выставлять КРІ сотрудникам. Важно понимать, что маржа – это еще не прибыль	Маржа = Выручка – Себестоимость
Рентабельность	Чтобы посчитать рентабельность продаж, надо разделить маржу на общую сумму выручки и умножить на 100%. Зачем нужен этот показатель, показано выше	Рентабельность = (Маржа/Выручка)*100 %
Прибыль	Прибыль предприятия формируется после того, как от суммы маржи отнять все операционные, коммерческие и управленческие издержки. Бывает так, что продавец делает скидку, и из-за этого вырастают объемы продаж. Но скидка полностью съедает маржу и прибыли не остается. Поэтому анализ маржинальности и прибыли важнее подсчета объема продаж	Прибыль = Маржа – Операционные издержки – Коммерческие издержки – Управленческие издержки
Оборачиваемость товара	Этот показатель пригодится, когда нужно спланировать закупки или сократить ассортимент. По каждому из анализируемых продуктов проводят расчет. Складывается товарный запас на начало периода и его же на конец периода, затем делится на 2. Таким образом, получается средний товарный запас. Умножается средний товарный запас на количество дней в расчетном периоде. Возьмем, например, месяц. Делится полученное число на объем продаж. Так можно увидеть, за какое количество дней оборачивается запас каждого из товаров.	Оборачиваемость = (ТЗ * 30) / Объем продаж, где ТЗ = (ТЗ1 + ТЗ2) / 2

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

1	2	3
Конверсия	<p>Есть два пути увеличения продаж – привлечение большего трафика клиентов или увеличение конверсии. Конверсия – это число потенциальных клиентов ставших покупателями. Конверсию нужно считать по каждому этапу воронки продаж. Желательно считать конверсию по каждому из продавцов, а не в общем по магазину или отделу. Это поможет сравнить эффективность сотрудников, выявить проблемы в коммуникации, исправить ошибки</p>	<p>Конверсия = (Покупатели / Посетители) * 100%</p>
Жизненный цикл клиента	<p>Вся выручка, полученная от продаж клиенту за время с ним отношений, называется жизненным циклом клиента или LTV (Lifetime Value). Знание LTV клиентов даст понимание, работа с какими клиентами наиболее выгодна</p>	<p>$LTV = ARPU * Average\ Lifetime\ of\ a\ Customer$, где ARPU – средний доход от клиента в месяц, а Average Lifetime of a Customer – средний период сотрудничества с клиентом</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ В

НПА для предприятий торговли продовольственными товарами

- Федеральный закон от 26.12.2008 №294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»;
- Федеральный закон от 30.03.1999 №52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»;
- Федеральный закон от 02.01.2000 №29-ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов»;
- Закон РФ от 07.02.1992 №2300-1 «О защите прав потребителей»;
- Федеральный закон от 12.06.2008 №88-ФЗ «Технический регламент на молоко и молочную продукцию»;
- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции»;
- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 005/2011 «О безопасности упаковки»;
- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 022/2011 «Пищевая продукция в части её маркировки»;
- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 023/2011 «Технический регламент на соковую продукцию из фруктов и овощей»;
- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 024/2011 «Технический регламент на масложировую продукцию»;
- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 027/2012 «О безопасности отдельных видов специализированной пищевой продукции, в том числе диетического лечебного и диетического профилактического питания»;
- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 029/2012 «Требования безопасности пищевых добавок, ароматизаторов и вспомогательных технологических средств»;
- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 033/2013 «О безопасности молока и молочной продукции»;
- Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 034/2013 «О безопасности мяса и мясной продукции»;
- Единые санитарно-эпидемиологические требования к товарам, подлежащим санитарно-эпидемиологическому надзору (контролю), утвержденные Решением Комиссии таможенного союза от 28.05.2010 № 299;
- Единый перечень товаров, подлежащих санитарно-эпидемиологическому надзору (контролю) на таможенной границе и таможенной территории таможенного союза, утвержденный Решением Комиссии таможенного союза от 28.05.2010 №299;
- СП 2.3.6.1066-01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям торговли и обороту в них продовольственного сырья и пищевых продуктов»;
- СанПиН 2.3.2.1324-03 «Гигиенические требования к срокам годности и условиям хранения пищевых продуктов»;
- СанПиН 2.3.2.1078-01 «Гигиенические требования безопасности и пищевой ценности пищевых продуктов»;
- СанПиН 2.2.4.548-96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений»;
- СП 3.1.1.3108-13 «Профилактика острых кишечных инфекций»;
- СП 3.5.3.1129-02 «Санитарно-эпидемиологические требования к проведению дератизации».

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Сравнительная характеристика ассортимента ООО «Тайника» с его конкурентом ООО «Кантата»

Товарные группы	ООО «Тайника»		ООО «Кантата»	
	Товарные подгруппы	Количество торговых марок	Товарные подгруппы	Количество торговых марок
1	2	3	4	5
Иван-чай	Кипрей альпийский, Кипрей белоцветковый, Кипрей болотный, Кипрей волосистый, мохнатый, шерстистый	4	Кипрей альпийский, Кипрей Биллардиери Кипрей белоцветковый, Кипрей гладчайший Кипрей болотный, Кипрей волосистый, мохнатый, шерстистый Кипрей глаберримум	7
Чай черный	листовой (крупно- и среднелистовой), Чайные смеси (купажи), индийские чай, китайские чай, цейлонские чай	6	листовой (крупно- и среднелистовой); гранулированный; прессованный (в таблетках, плитках, кирпичиках), индийские чай, китайские чай, цейлонские чай грузинские чай	10
Чай зеленый	крупнолистовой; среднелистовой; из измельченного листа, ферментированный	4	крупнолистовой; среднелистовой; из измельченного листа, ферментированный, слабо-ферментированный, не ферментированный, копченый, обжаренный.	8
Чай фруктовый	чай с прессованными фруктами; гранулированный фруктовый чай; рассыпной чай с добавлением фруктов, ягод; домашний фруктовый чай	4	чай с прессованными фруктами; гранулированный фруктовый чай; рассыпной чай с добавлением фруктов, ягод; домашний фруктовый чай каркаде	5

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Г

1	2	3	4	5
Чай пакетированный	Lipton, Greenfield, АНМАД, Tess, Richard Royal, Newby Earl grey, Svay Ceylon, Curtis Delicate	8	Lipton, Greenfield, АНМАД, Tess, Richard Royal, Newby Earl grey, Svay Ceylon, Curtis Delicate	8
Варенье	Брусника лесная, Сосновые шишки, Черника лесная, Кедровые орешки, Малина, Смородина, Ежевика, Облепиха, Вишня, Фейхоа, Домашний джем	11	Яблоко, Брусника лесная, Черника лесная, Кедровые орешки, Малина, Смородина, Ежевика, Облепиха, Вишня, Фейхоа, Клубника, Абрикос, Домашний джем	13
Сопутствующие товары	Подарочные шкатулки, фирменные пакеты, дополнительная упаковка	3	Подарочные шкатулки, фирменные пакеты, дополнительная упаковка, чайные аксессуары, заварочные чайники	5

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Анализ динамики основных показателей рентабельности деятельности ООО
«Тайника»

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение по годам		Темп роста По годам, %	
				2018	2019	2018	2019
Рентабельность активов, %	1,96%	3,57%	4,40%	1,61%	0,83%	81,89%	23,27%
Рентабельность собственного капитала, %	2,45%	4,89%	5,87%	2,44%	0,98%	99,33%	19,98%
Рентабельность продаж (уровень прибыли от реализации), %	3,00%	4,50%	6,20%	1,50%	1,70%	50,00%	37,78%
Рентабельность финансово-хозяйственной деятельности (уровень балансовой прибыли), %	3,60%	5,04%	7,13%	1,44%	2,09%	40,00%	41,47%
Эффективность торговой деятельности (рентабельность издержек обращения), %	3,09%	4,71%	6,61%	1,62%	1,90%	52,36%	40,27%
Рентабельность затрат на оплату труда, %	50,42%	59,44%	64,75%	9,02%	5,30%	17,89%	8,92%
Прибыль на 1 работника, т.р.	12	20,25	34,1	8,25	13,85	68,75%	68,40%