


Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра экономики и кадастра
Основная профессиональная образовательная программа
высшего образования
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»
Профиль «Экономика предприятий и организаций»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

д.э.н., профессор Рамзаев В.М. 

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«АНАЛИЗ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СБЫТОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «МАРР РУССИЯ»)»

Выполнил:

Богомолов Н.С., группа ЗУ-25 

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Балыкова Л.Н. 

Самара
2017

Оглавление

Введение	3
1. Теоретические основы анализа и повышения эффективности сбытовой деятельности предприятия	5
1.1 Сущность и особенности управления сбытовой деятельностью предприятия	5
1.2 Особенности расчета эффективности сбытовой деятельности предприятия	15
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «МАРР РУССИЯ»	24
2.1 Краткая характеристика ООО «МАРР РУССИЯ»	24
2.2 Анализ экономических показателей деятельности ООО «МАРР РУССИЯ»	32
3. Анализ и повышение эффективности сбытовой деятельности ООО «МАРР РУССИЯ»	42
3.1 Оценка эффективности сбытовой деятельности ООО «МАРР РУССИЯ»	42
3.2 Мероприятия по повышению эффективности сбытовой деятельности ООО «МАРР РУССИЯ» и оценка их эффективности	53
Заключение	66
Список использованных источников	70
Приложения	72

Введение

В условиях рыночной экономики в России существенно повысилась актуальность проблем, связанных с обеспечением эффективного регулирования сбыта продукции. Значимость проблемы возрастает вследствие изменения роли сбытовой деятельности в общей системе управления предприятиями.

Для российских организаций в сложных условиях кризиса управление сбытовой деятельностью особенно актуально - изменение ситуации в стране, постепенное освоение нового экономического порядка вынуждает все большее число предпринимателей и менеджеров осознавать необходимость достижения не только сиюминутных (получение немедленной прибыли), но и долговременных целей. Более того, опыт успешно функционирующих предприятий убедительно свидетельствует, что сбыт товаров должен рассматриваться как элемент тщательно продуманной долгосрочной стратегии маркетинга.

Процесс сбытовой деятельности является сложным и многогранным как в организационном, так и в экономико-правовом аспектах. С одной стороны, процесс сбыта необходимо рассматривать как итоговую деятельность предприятия, с другой стороны – как реализацию конкретного товара. Сбытовая деятельность рассматривается на различных уровнях: уровне предприятия, отрасли, региона, экономики страны в целом.

На современном этапе повышение роли сбытовой деятельности на отечественных предприятиях обусловлено [18]:

адаптацией организационной структуры предприятия к рыночным требованиям;

необходимостью сбыта. Произведённую продукцию или услугу необходимо продать для обеспечения непрерывного воспроизведения хозяйственной деятельности; совершенствованием производственной деятельности. Сбыт является индикатором эффективности функционирования производственной системы предприятия;

борьбой за потребителя. В конкурентной среде потребители самостоятельно выбирают поставщика, руководствуясь мотивом наибольшей выгоды.

Цель исследования – повышение эффективности сбытовой деятельности ООО «МАРР РУССИЯ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность и особенности управления сбытовой деятельностью предприятия;
2. Представить особенности расчета эффективности сбытовой деятельности предприятия;
3. Выполнить краткую характеристику ООО «МАРР РУССИЯ»;
4. Проанализировать экономические показатели деятельности ООО «МАРР РУССИЯ»;
5. Провести оценку эффективности сбытовой деятельности ООО «МАРР РУССИЯ»;
6. Представить мероприятия по повышению эффективности сбытовой деятельности ООО «МАРР РУССИЯ» и выполнить оценку их эффективности.

Объектом исследования послужило ООО «МАРР РУССИЯ», которое является одним из лидеров в поставках продуктов для рынка общественного питания.

Предметом исследования является сбытовая деятельность ООО «МАРР РУССИЯ».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении раскрывается актуальность темы, объект, предмет, цель и задачи работы. Первая глава содержит теоретические основы анализа и повышения эффективности сбытовой деятельности предприятия. Во второй главе проводится анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «МАРР РУССИЯ». В третьей главе представлен анализ и мероприятия по повышению эффективности сбытовой деятельности ООО «МАРР РУССИЯ», а также выполнена оценка эффективности предлагаемых мероприятий. В заключении работы представлены выводы по работе.

1. Теоретические основы анализа и повышения эффективности сбытовой деятельности предприятия

1.1 Сущность и особенности управления сбытовой деятельностью предприятия

Эффективное ведение коммерческой деятельности предполагает выстраивание системы сбыта, соответствующей постоянно меняющимся условиям и учитывающей современную специфику рынка. Необходимость внедрения новых форм и методов повышения эффективности сбытовой деятельности определила повышенное внимание к данной проблеме со стороны не только отечественных, но и зарубежных ученых.

Многие авторы рассматривают сбыт как комплекс процессов продвижения готовой продукции на рынок [6, 16, 24]. В него включаются формирование спроса, получение и обработка заказов, комплектация, подготовка продукции к отгрузке покупателям, отгрузка продукции и транспортировка к месту назначения, а также осуществление процедур расчетов с покупателями. При этом главной целью сбыта является реализация экономического интереса производителя - получение прибыли на основе удовлетворения спроса потребителей.

В экономической литературе обращается внимание, что во многих организациях, включая потребительскую кооперацию, сбыт ориентирован на уже существующий товар, а не на потребности потребителя. В связи с этим в организациях формируется «сопротивление инновациям продуктового характера», а сбытовая политика не совершенствуется [29]. Четкое соблюдение зависимости цены от себестоимости производства и реализации продукции может негативно сказаться на увеличении числа отказов потенциальных потребителей и снижении объема продаж. При ориентированном на потребителя сбыте организация увеличивает число потенциальных потребителей, но формирует предпосылки для снижения рентабельности продаж. Таким образом, повышение эффективности сбытовой деятельности обеспечивается за счет ориентирования сбыта на потребителя.

Грамотно выстроенная коммерческая деятельность по сбыту не заканчивается после реализации продукции/услуг. Потребитель при качественном обслуживании

со стороны продавца/поставщика будет неоднократно к нему возвращаться. Качественно обслуженный и удовлетворивший свои запросы потребитель, как правило, обеспечивает увеличение клиентской базы продавца/поставщика на 3 - 4 новых клиента. Некачественный уровень обслуживания может привести к потере 7 - 8 потенциальных потребителей. Взаимовыгодное сотрудничество продавца и потребителя будет выражаться не только в физическом удовлетворении потребности за счет физического получения товара/услуги, но и в удовлетворении психологическом - т.е. потребитель получает в лице продавца своего рода защиту в виде стабильности, поддержки, взаимопонимания и т.д.

Современная экономика перестала быть экономикой производства. Если прежде экономика базировалась вокруг массового производства, то сейчас - вокруг гибкого производства товаров и услуг [7]. Данная «гибкость» позволяет компаниям лучше приспосабливаться к изменениям рыночной среды и быстрее проникать на новые рынки. В корпорации Toyota [14] первоочередная задача всех сотрудников организации - не только удовлетворение, но и предугадывание желаний потребителя. Будущий сбыт продукции или услуг не нужно предсказывать, его нужно создавать. Основными направлениями, обуславливающими перемены в мировой экономике, являются технологический прогресс, изменения общественных институтов и пересмотр традиционных ценностей.

Происходит усиление индивидуализации коммерческой деятельности по сбыту, увеличивается роль работы с индивидуальными заказами. Дальнейшим этапом повышения эффективности сбытовой деятельности является индивидуализированный маркетинг - каждому клиенту свой продукт. Компании, которые не смогли направить свою деятельность на определенного клиента, перестанут функционировать.

В связи с усилением индивидуализации важную функцию в части развития и укрепления отношений с потребителем повышается роль дополнительных услуг - услуг предпродажного и послепродажного сервиса.

Усиление индивидуализации сбытовой деятельности вынуждает компании выводить на рынок новые товары и услуги, чтобы не только удерживать собственную

нишу на рынке, но и осваивать новые. Так, в США в течение последних нескольких лет каждый год появляется до 50 тысяч новых наименований товаров и услуг, тогда как в 1970 году эта цифра равнялась 10 тысячам [20].

Активизация коммерческой деятельности по сбыту товаров приводит к усилению демократичности потребителя, доминанты выбора им собственного стиля. Потребитель заявляет о предпочтении выбора товаров и услуг, отражающих его внутреннее состояние, нежели просто набор технических характеристик [15].

Оперативность реагирования компании на тенденции в предпочтениях потребителей, распознавание индивидуальных характеристик потребителя обеспечивают компании достижение более значительных финансовых результатов.

В настоящее время увеличивается число людей, ориентирующихся при выборе товара на определенный стиль жизни. В центре их потребительской концепции находится личностное самовыражение («Я»), вокруг которого группируются 3 основных составляющих, влияющих на осуществление покупки [22]:

новый дизайн (основной акцент обращается на стиль продукции, ее цвет - продукция, являющаяся воплощением мечты потребителя, живущего в современном мире);

индивидуализация (полное соответствие требованиям и характеру целевой группы, к которой принадлежит потребитель);

минимализм (отсутствие излишеств, сосредоточенность на элементах, являющихся основными для целевой группы, к которой принадлежит потребитель).

Таким образом, одним из основных направлений повышения эффективности коммерческой деятельности по сбыту товаров на современном этапе становится удовлетворение личностного самовыражения потребителя, что позволяет обеспечить в течение длительного периода его лояльность.

При этом наиболее современной тенденцией этого процесса является обращение компании к эмоциональной составляющей потребителя. «Конкуренция должна быть построена на эмоциях» [5].

Важным является обеспечение обратной связи между потребителем и предприятием. Обратная связь позволяет сформировать понимание руководством предприятия степени удовлетворенности потребителей и дальнейшую стратегию финансово-хозяйственной деятельности, которые в совокупности обеспечат преимущественное положение предприятия на рынке [19].

Таким образом, под сбытом следует понимать комплекс бизнес-процессов по продвижению готовой продукции потребителям, учитывающий их индивидуальные потребности и ценности, в т.ч. психологическую (в особенности эмоциональную) составляющую, обеспечивающий сохранение и увеличение доли рынка и превосходства над конкурентами в течение максимально длительного периода за счет притока новых и сохранения прежних клиентов, формирования и поддержания их лояльности, что в совокупности позволяет генерировать основные экономические потоки в процессе финансово-хозяйственной деятельности и повышать эффективность коммерческой деятельности по сбыту товаров.

Управление сбытовой деятельностью осуществляется в соответствии с одобренным планом, который является составной частью плана маркетинга, а тот, в свою очередь, — частью общего плана деятельности предприятия [4, 23].

Место отдела сбыта в общей модели управления предприятием находится в области функционального управления, то есть управления по функциям, когда каждый функциональный руководитель ведает исполнением определенного круга работ (рис. 1).

Необходимо отметить тот факт, что управление сбытовой деятельностью является руководством не столько реализацией продукции, сколько людьми - исполнителями тех или иных работ, поэтому принятие решений должно касаться персонала и быть оценено и обосновано на перспективу.

При планировании для управляющего по сбыту важно иметь в виду и выдвигать долго-, средне- и краткосрочные цели. При этом, поскольку он несёт ответственность за деятельность организации и за своих подчиненных, он должен иметь хорошо продуманную стратегию и тактику действий, основанные на достоверной, полной информации о факторах внешней и внутренней среды [30].



Рисунок 1 - Модель управления

В целом процесс планирования управления сбытовой деятельностью включает в себя несколько этапов [4]:

1. Определение ключевых факторов экономической ситуации.

Внешние: экономические, международные, политические, социальные, технические, юридические и т. д.

Внутренние: структура организации, неформальные политические и социальные связи с:

другими функциональными подразделениями предприятия;

другими элементами процесса маркетинга.

2. Подбор исходной информации.

Внешняя: экономическая, социальная, деловая, рыночная и т. д.

Внутренняя: результаты деятельности предприятия, задачи и направления деятельности предприятия; финансовые и другие ресурсы; план, задачи и направления маркетинга; ведущие и намечаемые НИОКР и т. п.

3. Анализ:

текущее положение: анализ издержек, конкуренции, рынка, степени риска и т.

д.;

деятельность компании (стратегии прошлого и на будущее, результаты и прогнозы).

4. План сбыта:

специфические задачи отдела сбыта;

выработка концепций основного и альтернативного плана;

стратегия достижения целей;

организационные меры для осуществления стратегии;

шкалы времени и таблицы издержек;

подробная тактика действий;

график: кто, что, где и когда делает.

Все целевые установки в управлении сбытовой деятельностью должны определяться следующими принципами:

действенность;

достижимость;

целесообразность;

соответствие общему плану деятельности и плану маркетинга.

Также управляющему сбытовой деятельностью необходимо разграничивать поставленные задачи между руководством в целом и применительно к определенным географическим районам или видам продукции.

Главная задача сбытовой деятельности - прибыльная реализация продукции компании. Для решения этой задачи необходимо, чтобы между службой сбыта и другими функциональными службами были налажены организационные взаимоотношения. Эти взаимоотношения могут быть линейными (по иерархии), горизонтальными либо линейно-функциональными [4].

В линейной оргструктуре права и ответственность распределяются по вертикали, т. е. от вышестоящего к нижестоящему уровню. Её преимуществами являются четкая система взаимных связей; согласованность действий исполнителей; ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

Недостатки: большое количество ступеней управления между высшим звеном и работником; большое количество управленцев верхнего уровня; малая гибкость и приспособляемость к новой ситуации.

Горизонтальная, или функциональная, структура предполагает небольшое число уровней управления, разделение функций управления между структурными подразделениями. Преимущества: эффективность управления за счет высокой квалификации персонала; централизованный контроль за стратегическими решениями; гибкость. Недостатки: нарушение единства распорядительства и принципа единоначалия; узкая специализация персонала.

Линейно-функциональная структура сочетает в себе первые две структуры и является наиболее эффективной. Однако следует помнить, что чем больше уровней управления, тем сложнее это управление — больше препятствий для эффективных контактов, выше уровень накладных расходов.

Можно много рассуждать о достоинствах и недостатках тех или иных структур, но самое важное в организации структуры управления — это чтобы каждый сотрудник понимал соотношение ответственности, прав и соподчиненности, знал роль, которую он играет на предприятии.

Деятельность сбытового аппарата может быть организована следующим способом [15]:

- по функциям;
- по типу ассортимента продукции (услуг);
- по типу покупателей;
- по типу географического региона;
- по типу отрасли.

Способ организации сбытового аппарата, методы, используемые для контактов с покупателями, и масштаб деятельности влияют на численность и типы требующихся служащих. Таким образом, в задачи управляющего по сбыту входит определение требующейся численности сбытового аппарата с учетом избранной оргструктуры отдела.

Наконец, успех организации сбытовой деятельности зависит не только от типа или характера оргструктуры, но и от координации. Стиль и система действий управляющего по сбыту должны способствовать формальной и неформальной интеграции и соединению усилий работников сбытового аппарата, для того чтобы создать сплоченную организацию и направить усилия всего коллектива на достижение поставленных целей.

Особое значение для управляющих по сбыту имеет норма управляемости. Она означает число подчиненных, которыми способен эффективно управлять один руководитель. Традиционная теория управления отстаивает невысокую норму управляемости — пять, шесть подчиненных, которая позволяет комплексно подходить к руководству [4].

Для подготовки и обучения кадров в управлении сбытом ставится ориентация на личную активность, нужды обучаемого и задачи предприятия на рынке. Сотрудникам необходимо дать знания, навыки и понимание в пяти главных областях: товар (услуги), техника сбыта, рынок (потребители и конкуренты), сфера применения правила пользования продукцией. Также важны получение первичных навыков, стажировка, повышение квалификации, переподготовка с целью занятия более высокой должности.

Мотив можно определить как внутреннюю движущую силу, которая определяет величину предпринимаемых усилий в той или иной деятельности. Мотивация — это определение способа достижения максимальной отдачи от подчиненных через понимание природы их мотивов.

Значение мотивации в управлении огромно, поскольку, если подчиненные не будут заинтересованы в своей работе, деятельность предприятия становится не просто неэффективной, а невозможной [5].

Управляющий сбытовой деятельностью может стимулировать сотрудников отдела сбыта только через отдельные методы мотивации или их совокупности. Как правило, это методы одной из пяти категорий:

- материальное вознаграждение;
- психологическое поощрение;

устранение отрицательных стимулов (например, нечестной политики);
косвенные усилия (например, обучение);
дисциплинарные методы (страх наказания).

При выборе методов мотивации главной целью должны быть поведение и деятельность сотрудников, направленные на достижение целей компании.

Целенаправленная и эффективная деятельность предприятия при любых условиях хозяйствования невозможна без должного порядка, четкой регламентации операций и контроля. К важнейшим документам, регламентирующим сбытовую деятельность предприятия, относятся: Положение об отделе сбыта, должностные инструкции, касающиеся процедур контроля её реализации, Положение о сбытовой политике. Однако при регламентации деятельности по сбыту описание процедур должно отражать только наиболее общие правила, алгоритм взаимоотношений участников, поскольку предельная регламентация не позволяет дать готовые решения на спонтанно возникающие проблемы. Поэтому к регламентации деятельности по реализации готовой продукции необходимо подходить с позиций «динамической относительной упорядоченности», при которой соблюдение правил определяет последующие результаты деятельности лишь с определенной вероятностью [7].

Разработкой формальных процедур контроля сбыта должен заниматься руководитель отдела сбыта или внутренний аудитор — специалист, досконально знающий процессы реализации готовой продукции. Основой для разработки служат закрепленные в должностных инструкциях обязанности работников и руководителей организации, участвующих в осуществлении реализации.

На рис. 2 представлены основные компоненты по управлению контролем за реализацией.



Рисунок 2 - Организационная модель управления контролем за реализацией

Процедура контроля включает в себя:

оценку результатов сбытовой деятельности;

контроль за выполнением планов сбыта;

оперативное регулирование сбытовой деятельности предприятия с учетом влияния внешних и внутренних неблагоприятных факторов;

оценку и стимулирование деятельности сбытового аппарата;

стратегический, бухгалтерский и оперативный учет сбытовой деятельности.

Объектами контроля являются сбытовой аппарат предприятия и его деятельность.

Наличие информационной системы с обратной связью, эффективной системы оценки производительности, точной информации являются необходимыми элементами в процессе контроля.

Эффективность функций контроля характеризуется [4]:

знанием каждого сотрудника, занимающегося решением сбытовых проблем, и реальных условий, в которых он работает;

планированием предполагаемого вклада каждого сотрудника в общее дело;

информированием или четкой постановкой задач, которые поручается выполнить сотруднику, и проверкой понимания задач каждым сотрудником;

стимулированием инициативных действий;

проверкой выполненной работы с помощью функций контроля;

признанием, выражающимся в осведомлении сотрудника о выполненной им работе.

Таким образом, управление сбытовой деятельностью предприятия — функция менеджмента, которая посредством динамичного руководства и в рамках общего плана маркетинга предприятия решает следующие задачи [4]:

планирует, ставит задачи, прогнозирует, разрабатывает стратегию и тактику для получения наибольшего результата на рынке;

определяет цели сбыта, нанимает, отбирает подходящих работников для настоящих и будущих потребностей предприятия;

организует, координирует, руководит действиями, стимулирует, осуществляет контакты и повышает квалификацию отдельных сотрудников и сбытового аппарата в целом для достижения поставленных задач;

инспектирует, контролирует и оценивает результаты;

организует эффективные управленческие, информационные и другие системы обеспечения сбыта;

добивается выгодных сделок.

1.2 Особенности расчета эффективности сбытовой деятельности предприятия

Многие авторы выдвигают тезис о том, что маркетинговый процесс в большинстве случаев реализуется через отдельные мероприятия, которые могут осуществляться как последовательно, в соответствии со схемой разработки и внедрения, так и параллельно, то есть независимо друг от друга [17, 18]. Но кроме мероприятий сбыта есть еще оборудование, мебель, инвентарь, потребляемая электроэнергия, тепло и т.д. — все это тоже затраты. Затраты на маркетинг — это совокупность расходов, необходимых для осуществления маркетинговой деятельности и маркетинговых мероприятий по формированию и воспроизводству спроса на товары и услуги. Основные составляющие затрат на маркетинг: управленческие расходы, заработная плата персонала службы сбыта, амортизационные отчисления; материалы и ресурсы для нормального функционирования службы сбыта и, соответственно, затраты по разработке товарной, ценовой, коммуникативной, сбытовой и дистрибутивной политики.

В данной части работы речь пойдет об учетной составляющей контроллинга сбытовой деятельности. Ведь основа для любого анализа — информация и то, насколько она достоверна. Итак, в основе контроллинга сбытовой деятельности лежат доходы от сбытовой деятельности и продвижения продаж, а также затраты на сбытовую деятельность. И те, и другие зачастую трудно проследить и выделить.

Рассмотрим вопросы, касающиеся расходов на маркетинг.

Обязательными формами стратегического плана сбыта являются таблицы доходности и прибыльности по сегментам рынка, на которых действует компания. Такие формы являются также стандартными в международном бухгалтерском учете (International Accounting Standards). Это означает, что соответствующим образом должен быть организован управленческий учет на предприятии.

Расходы на маркетинг можно разделить по типу маркетинг-микс на несколько составляющих [28]:

расходы на мероприятия, связанные с разработкой товара и товарной политикой;

расходы на мероприятия, связанные с ценовой политикой;

расходы на мероприятия, связанные с продвижением продуктов;

расходы на мероприятия, связанные с реализацией;

расходы на мероприятия, связанные с исследовательско-аналитической деятельностью;

расходы на заработную плату персонала служб сбыта;

амортизационные отчисления, эксплуатационные затраты и прочие, связанные с нормальной работой службы сбыта.

Расходы на маркетинг принято учитывать только как накладные. Хотя, по нашему мнению, они могут быть прямыми и косвенными и учитываться должны таким же образом.

Прямые расходы на маркетинг могут целиком переноситься на продукцию, если имеются в виду маркетинговые (в том числе рекламные) мероприятия, касающиеся конкретного наименования продукции (например, мероприятия, связанные с реализацией конкретного товара, реклама конкретного наименования).

Расходы на маркетинг могут быть косвенными и по-разному распределяться по центрам затрат, если имеются в виду маркетинговые мероприятия, касающиеся группы продукции, или предприятия, или группы предприятий, заработной платы сотрудников служб сбыта и т.д.

Чем точнее мы распределяем косвенные расходы, тем достовернее наш результат. Отсюда можно выделить две проблемы:

- какие методы разделения затрат на сбыт продукции мы можем использовать;
- как выявить эту информацию из бухгалтерской документации и нужно ли это.

Как правило, российские предприятия укрывают часть расходов на маркетинг: многие средства массовой информации имеют схемы обхода налогов, следовательно, это затрудняет отслеживание затрат на маркетинг и доходов от сбытовой деятельности и продвижения продаж. Кроме того, на российских предприятиях основной метод учета — затратный, при котором базой является единица проданной продукции, то есть практически все не прямые затраты на маркетинг списываются на продукты. Планируемая прибыль обычно рассчитывается как процент от полной себестоимости, которая в свою очередь определяется как процент от прямых расходов на оплату труда или от производственной себестоимости. Кроме того, нельзя использовать издержки для анализа рентабельности каждого отдельного продукта в структуре ассортимента продукции, так как более высокий процент накладных, административных и коммерческих расходов обычно списывается на продукцию, пользующуюся наибольшим спросом, таким образом занижается налогооблагаемая прибыль и уменьшается привлекательность отдельных видов продукции для предприятия.

На практике очень многие фирмы не представляют себе, какая часть общих косвенных затрат реально уходит на конкретный товар, территорию или целевую группу потребителей (сегменты рынка). Это происходит из-за неясности при отнесении определенных видов издержек. Например, затраты на упаковку можно с одинаковой обоснованностью отнести к затратам на продвижение, сбыт или производство продукции. В связи с этим многие авторы констатируют следующие

ошибки предприятий: бюджеты на сбытовую деятельность для отдельных товаров чрезмерно велики, бюджеты других товаров чрезмерно малы.

Многие затраты на сбытовую деятельность, относящиеся к конкретным сегментам рынка, не распределяются и классифицируются как неразносимые.

Кроме того, целесообразность многих затрат на сбытовую деятельность вызывает очень много вопросов. Многие западные методики и техники продвижения продаж в российских условиях просто не работают или дают отрицательный результат. Специалисты часто задают вопрос: «На каком этапе развития бизнеса затраты на аналитический маркетинг экономически оправданы?» Ответ, по их же мнению, зависит от величины продуктовой линии компании, степени ее диверсификации, финансовых возможностей и, возможно, амбициозности планов. Но это не единственный вопрос, возникающий в связи с затратами на маркетинг. Руководство компаний волнуют также вопросы об оптимальности рекламного бюджета и других затрат на сбытовую деятельность. Так что своевременность и размер затрат на маркетинг каждый определяет для себя сам.

Теперь коснемся доходов.

Цена — единственный элемент маркетинга-микс, приносящий доход, все остальные являются затратными. Но нас интересует, в данном случае, не только цена, а, что еще важнее, цена, умноженная на объем продаж. И то, какую добавку к цене мы можем отследить и какой объем продаж получен в результате реализации того или иного маркетингового мероприятия. Здесь у предприятий также есть свои проблемы [11]:

1. Российские предприятия теряют способность гибко реагировать на изменения рынка, так как обычно очень неохотно продают продукцию по ценам ниже полной себестоимости, да и вся система ценообразования на предприятиях построена на зависимости от полной себестоимости;

2. Увеличение дохода путем увеличения цены единицы продукции не всегда приемлемо в рыночной экономике, так как товар производителя должен противостоять на рынке прямым и скрытым конкурентам, товарам-заменителям;

3. Попытки повышения дохода через снижение переменных затрат с помощью пересмотра норм на сырье, электроэнергию и на оплату труда порождают основной вопрос — соответствуют ли действительные издержки этим нормам. Снижение постоянных затрат путем пересмотра процента производственных накладных расходов, административных и коммерческих расходов, отнесенных на каждый товар, приводит не только к простому перераспределению прибыли между различными товарами, но и к губительным последствиям, так как на основании такого учета могут быть приняты решения о снятии с производства прибыльных товаров и, напротив, оказана поддержка нерентабельной продукции.

Все вышесказанное касается и сбыта. У сбытовой деятельности возникает еще одна проблема: как идентифицировать доход, полученный от реализации конкретного мероприятия или группы мероприятий?

Маркетинговые мероприятия, касающиеся одного наименования продукции, могут спровоцировать интерес потребителя к фирме в целом, а также к другим группам товаров. Если покупателя устраивает приобретенный продукт, он обычно интересуется, что это вообще за фирма и какие еще продукты она выпускает.

Кроме того, расходы на имидж-рекламу, например, вовсе не обязательно приводят к пропорциональному увеличению продаж. Предприятие может иметь широкую номенклатуру продуктов, некоторые из них наиболее популярны, и любое упоминание логотипа фирмы провоцирует увеличение продаж именно этих продуктов, а вовсе не всех, выпускаемых фирмой. Поэтому вопрос, какую долю затрат отнести на ту или иную продукцию, не риторический.

Заметим, что службы сбыта не пользуются должным уважением в компаниях. Несмотря на то, что большинство компаний и фирм как бы «ориентировано на потребителя» и провозглашает главенствующую роль сбытовой деятельности, многие руководители не воспринимают итоги сбытовой деятельности как реальные показатели долгосрочных результатов деятельности. Поэтому мы считаем важной задачей соотнесение маркетинговых доходов и затрат, следующим этапом которой идет соотнесение результатов сбытовой деятельности с финансовыми результатами деятельности предприятия.

Эффективность сбытовой деятельности рассматривается как отношение дополнительной прибыли, полученной в результате проведения маркетинговых мероприятий, к затратам на эти мероприятия. Однако, как считают некоторые авторы, таким определением не всегда удобно пользоваться: дополнительную прибыль, как было уже сказано, трудно выделить; кроме того, при таком расчете эффективность будет большей для предприятия, минимально использующего маркетинг (затраты минимальны, привлечение даже одного клиента будет свидетельствовать о высокой эффективности). Категорию эффективности удобно использовать для планирования маркетинговых мероприятий.

Для целей контроллинга сбытовой деятельности можно рассматривать результативность маркетинговых мероприятий скорее как величину качественную, а не количественную (ее численный расчет не производится). Результативность рассматривается с двух точек зрения:

возможность достижения тех же результатов при снижении затрат на маркетинг;

возможность достижения большего результата при тех же затратах.

С одной стороны, результативность определяется применяемыми методами и подходами к продвижению и сбыту, с другой — структурой предприятия и сбытовых служб, проработкой маркетинговых стратегий и планов.

Функция разработки новой продукции актуальна в большей степени для производственных предприятий и предприятий сферы услуг. На российском рынке вновь организованные (в пределах 5 лет) производственные предприятия практически не занимаются разработкой действительно новых продуктов. Эпизодические случаи проходят в рамках бизнес-проектов, для которых могут привлекаться квалифицированные специалисты в области сбыта на временной основе. Предприятия, существующие как производства достаточно давно, в основном связаны традиционной оргструктурой, которая эволюционирует очень медленно. Построение структуры сбытовой деятельности на таких предприятиях является специфической задачей, требующей отдельной проработки.

На наш взгляд, сузить решаемую задачу можно, используя методику сегментного анализа. В сегментном анализе особую роль могут играть:

естественные затраты на сбытовую деятельность — затраты, постоянно фигурирующие в обычных финансовых документах предприятий (зарплата службы сбыта, аренда, если таковая есть, амортизация и др.);

функциональные затраты на сбытовую деятельность — затраты, связанные с каким-либо видом маркетинговой деятельности и являющиеся основой для перенесения издержек на конкретный сегмент;

специальные затраты на сбытовую деятельность — затраты, непосредственно связанные с объектом маркетингового учета (сегмента рынка) или с конкретным мероприятием или группой мероприятий и исчезающие при удалении этого объекта или мероприятий.

Процесс сегментного анализа в абсорбционном методе учета затрат начинается с перегруппировки «естественных» статей затрат, не переносимых непосредственно на объект учета в функциональные статьи затрат. После этого выбирается и рассчитывается база каждого функционального вида маркетинговой деятельности. Далее по выбранной базе в зависимости от числа таких затрат функциональные статьи затрат переписываются на выбранные объекты учета: (сегменты рынка по видам товаров и услуг). Одновременно на эти же объекты переносятся специальные затраты, легко относимые к выбранным объектам учета. Полученная сумма затрат для каждого объекта учета вычитается из доходов этого сегмента и получается искомая прибыль сегмента. А отношение этой прибыли к затратам на маркетинг и будет искомой эффективностью этих затрат. Эта методика сужает поставленную задачу и дает возможность группировки доходов и затрат.

Эффективность сбытовой деятельности часто ассоциируется с объемом прибыли или с рентабельностью. Прибыль может быть получена за счет повышения цены. При растущем рынке возможно даже некоторое увеличение объема продаж, однако доля рынка может быть потеряна, предприятие же при этом не подозревает или недооценивает данный факт.

Расчет показателя эффективности проводится по формуле:

$$\text{eff} = p/Z, \quad (1)$$

где p — прибыль (суммарная или по конкретному виду продукции);
 Z — суммарные затраты (себестоимость), логично преобразовать, добавив долю рынка q (данного предприятия или конкретного вида продукции) [3].

Назовем новый показатель «динамической эффективностью» [3]:

$$\text{Eff}_{\text{mark}} = \text{eff} \times q. \quad (2)$$

Прежде чем увеличивать объем продаж, стоит убедиться, что существующая в компании сбытовая политика будет способствовать росту рентабельности, а не наоборот. Чтобы определить рентабельность по каналам сбыта, необходимо собрать информацию о доходах и расходах, которые несет компания.

Данные, которые нужно детализировать по каждому каналу сбыта: выручка от продаж (с НДС или без – необходимо указать); прямые расходы – те затраты, которые возможно напрямую отнести на канал сбыта (себестоимость товаров, коммерческие расходы и т. д.); накладные расходы – все издержки на управление компанией. Они распределяются по каналам сбыта в соответствии с принятой в учетной политике базой (чаще всего объемом продаж, для этого можно воспользоваться формулой).

При расчете рентабельности каналов сбыта нужно рассчитать:

итоговую рентабельность – отношение чистой прибыли или прибыли до налогообложения (в зависимости от учетной политики компании) к выручке;

маржинальную – отношение маржинального дохода к выручке.

Это позволит оценить, насколько доходы от реализации товаров покупателям покрывают переменные издержки компании.

Расчет итоговой рентабельности по каналам сбыта производится по формуле [29]:

$$R_{\text{и}} = \text{ФРи} : \text{Вк} * 100\%, \quad (3)$$

где $R_{\text{и}}$ - итоговая рентабельность, %;

ФРи - финансовый результат по каналу, руб. В зависимости от учетной политики компании это либо чистая прибыль (если расходы включают налоги), либо прибыль до налогообложения (если не включают);

Вк - выручка по каналу, руб.

Расчет маржинальной рентабельности по каналам сбыта производится по формуле [29]:

$$\text{Рк. мар} = \text{Дк. мар} : \text{Вк} * 100\%, \quad (4)$$

где Рк. мар - маржинальная рентабельность, %;

Дк. мар - маржинальный доход по каналу, руб. (разница между выручкой от реализации и переменными затратами);

Вк - выручка по каналу, руб.

Если с увеличением объема продаж их рентабельность растет, канал можно считать эффективным. Если рентабельность отрицательная или снижается с увеличением выручки, необходимо уточнить у отдела сбыта, по какому принципу планируются продажи, какова ценовая политика. Нужно также проверить соответствие фактических расходов запланированным – произошло ли их увеличение, по каким причинам и т. д. (оценить критичность отклонений может помочь отдельный отчет о рентабельности продаж). В дальнейшем стоит регулярно контролировать сбыт по каналам продаж, а также планирование самой реализации.

2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «МАРР РУССИЯ»

2.1 Краткая характеристика ООО «МАРР РУССИЯ»

ООО «МАРР РУССИЯ» было зарегистрировано 23.10.2001 при участии крупного продовольственного холдинга «Gruppo Cremonini», являющегося лидером рынка food service в Италии более 30 лет. Cremonini Group основана в 1963 году. В России работает с 1985 года через 100-процентную «дочку» Inalca SpA. Gruppo Cremonini является лидером в Италии по производству мяса крупного рогатого скота и переработанных мясных продуктов, а также по организации сбыта и распределения продовольственных продуктов предприятиям общественного питания. Международная деятельность в отрасли производства развернута в основном в Европе, России и в ряде африканских стран. В 2010 году компания открыла мясоперерабатывающий комплекс в Подмоскowie, специализирующийся на производстве мясных полуфабрикатов. В октябре 2014 года в селе Черный Отрог Саракташского района Оренбургской области открыт убойный завод для КРС «Оренбиф» мощностью 130 тысяч голов крупного рогатого скота в год [2].

В течение 15 лет ООО «МАРР РУССИЯ» является одним из лидеров в поставках продуктов для рынка общественного питания. Сегодня ООО «МАРР РУССИЯ» не просто дистрибьютор, но и крупнейший производитель, поставщик мясных полуфабрикатов для ресторанов. В ассортименте компании более 2000 наименований различных продуктов питания: мяса и птицы, рыбы и морепродуктов, бакалеи, молочных продуктов и сыров, различных растительных масел, плодовоовощной продукции, кондитерских и хлебобулочных изделий и пр. [1]

Ближайшим конкурентом ООО «Марр Руссия можно считать компанию «Восток-Запад». Также в этой нише работают «Интегрита», «Мираторг», «Dimarco-trade» и т.д.

Компания «Восток-Запад» основана в 1996 году и ведет продажи по двум направлениям: продукты питания для предприятий сегмента HoReCa и ингредиенты для кондитерских производств. Сегодня компания «Восток-Запад» является крупнейшим в Восточной Европе поставщиком продуктов для ресторанов, отелей,

предприятий общественного питания. Среди клиентов — самые известные рестораны и отели, кондитерские производства и пекарни по всей России. Компания «Восток-Запад» признавалась «Лучшим поставщиком индустрии гостеприимства — 2006», «Лучшим поставщиком ресторана — 2004», «Лучшим поставщиком мясной продукции — 2002». «Восток-Запад» является официальным поставщиком мяса для Национального отборочного тура конкурса *Bocuse d'Or* («Золотой Бокюз») — самого престижного международного конкурса высокой кухни. Головной офис компании расположен в Москве, компания имеет филиалы в Санкт-Петербурге, в Екатеринбурге, Краснодаре и Новосибирске [26].

Торговая компания «Dimarco-trade» успешно работает на российском рынке с 2001 года. Основными направлениями деятельности являются: поставка продуктов питания в комбинаты питания, рестораны, гостиницы, сетевые кофейни, кейтеринговые компании, а также поставка необходимого сырья кондитерским производствам и минипекарням. Компания имеет собственный транспортно-складской комплекс общей площадью более 5000 кв.м. с дифференцированным оборудованием под хранение продуктов питания согласно условиям; центральный офис с отделами закупок, маркетинга, продаж, финансовым отделом и бухгалтерией. Единая информационная система и профессиональные стандарты работы позволяют обеспечить клиентам бесплатную доставку по Москве, маркетинговую поддержку, оперативный контроль за выполнением их заказов и импорт любых интересующих товаров по спецзаказам. Склад работает с 8.00 до 20.00., включая и субботные дни, имеет собственную технику, обеспечивающую погрузочно-разгрузочные работы. Отделы маркетинга и закупок проводят постоянный мониторинг Поставщиков и маркетинговые исследования по анализу рынка, что позволяет компании быть всегда на вершине покупательского спроса. «Dimarco-trade» активно развивает свою региональную сеть по всем товарным направлениям. Компания имеет свой филиал в Санкт-Петербурге, который обслуживает более 800 клиентов. Компания имеет дистрибьюторную региональную сеть в городах-миллионниках (г. Екатеринбург, Владивосток, Красноярск, Н. Новгород, Омск, Новосибирск, Краснодар, Ростов-на Дону, Хабаровск, Самара и др.). Наиболее крупный дистрибьютор работает в

Екатеринбурге. Компания сотрудничает более, чем с 1200 клиентов в Москве, Санкт-Петербурге, и регионах России. В ассортименте фирмы более 2300 товарных позиций, постоянно присутствующих на складах Москвы и Санкт-Петербурга [9].

Предприятия, входящие в состав холдинга «Мираторг», осуществляют полный цикл производства: от поля до прилавка. Такая организационная структура дает «АПХ «Мираторг» возможность быть независимым от конъюнктуры различных сырьевых рынков, изменения цен на отдельные виды сырья, оптимизировать себестоимость продукции и минимизировать возможные риски. Вертикальная интеграция позволяет «АПХ «Мираторг» осуществлять контроль качества производимой продукции и обеспечивать максимальную эффективность на всех этапах производства. Благодаря активному использованию лучшего мирового опыта и новейших технологий, высокой квалификации менеджмента и персонала, холдинг показывает высокие производственные и финансовые результаты. «АПХ «Мираторг» является активным участником Национального проекта «Развитие АПК» и Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы. В 2008 году «АПХ «Мираторг» был включен в перечень 295 системообразующих предприятий Российской Федерации, утвержденный Правительственной комиссией по повышению устойчивости развития российской экономики, образованной на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 15 декабря 2008 года N 957. Все предприятия «АПХ «Мираторг» соответствуют международным экологическим стандартам. Холдинг заботится об охране окружающей среды, принимает активное участие в социальной жизни тех регионов, где представлены предприятия холдинга, и придерживается принципов этичного ведения бизнеса [25].

Группа компаний «Интегрита», основанная в 2001 году, сегодня является одним из признанных лидеров в области поставок на российский рынок высококачественных продуктов со всего мира. Тщательно подобранный ассортимент включает в себя множество деликатесов от ведущих производителей, многие из которых представлены в России на эксклюзивной основе. Поставщиками

«Интегрита» стали такие лидеры итальянского рынка, как Delverde, Mutti, San Carlo, Caffarel, Giovanni Colombo, Costa d'Oro, Iposea, Pedon, Simonini, Anfosso, Giusti, Carandini, Bonomi, Roberto, Ficacci, Speroni, Molino Grassi, Ponti, Riso Gallo, Auricchio, Parmareggio, Levoni, La Felinese Salumi. Группа компаний «Интегрита» предлагает разнообразный перечень продукции в различных ценовых категориях, обеспечивает постоянную маркетинговую активность эксклюзивным торговым маркам и гарантирует стабильный сток товаров. Группа компаний «Интегрита» стремительно развивается на российском рынке в рамках поставленных целей и считает приоритетными следующие направления бизнеса:

продвижение культуры здорового питания;

предоставление высококачественных продуктов питания по доступным ценам;

построение доверительных партнерских отношений с клиентами;

развитие филиальной и дистрибьюторской сети для предоставления высококачественной продукции на всей территории страны;

увеличение представленности торговых марок в каналах сбыта и расширение регионального покрытия [27].

Компания ООО «МАРР РУССИЯ» расположена по адресу: 143000, область Московская, Одинцово, улица Восточная, д. 5, ОГРН: 1027700248102, ОКПОФ: «Организации, учрежденные юридическими лицами или юридическими лицами и гражданами», ОКТМО: 46641101001, ОКАТО: 46241501000, «Неспециализированная оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями».

На сегодняшний день компания располагает новым производственно-распределительным комплексом, находящимся в Одинцовском районе Московской области. Комплекс включает в себя один из самых современных логистических центров по организации хранения и дистрибуции продуктов питания, общей площадью 26000 кв.м., а также завод по производству мясных полуфабрикатов. Построенный специально для организации дистрибуции на рынке food service комплекс имеет различные зоны с температурными режимами от -25°C до +15°C,

что позволяет хранить большой ассортимент продуктов питания, в строгом соответствии с требуемыми условиями.

Наличие долгосрочных отношений с надежными партнерами и знание особенностей российского рынка позволило ООО «МАРР РУССИЯ» занять прочные позиции на рынке дистрибуции продуктов питания в секторах HoReCa и оптово-розничной торговли. На сегодняшний день компания обслуживает более тысячи предприятий торговли и общественного питания в Москве и регионах России, в число которых входят: «Росинтер Ресторантс Холдинг», «Ресторанный Дом А.Деллоса», рестораны А.Новикова, рестораны «Эль Гаучо», ресторанная профессиональная компания «АРПИКОМ», сеть гостиниц «Марриотт», гостиницы: «Балчуг Кемпински», «Sheraton Palace», «Апарат Парк Хаятт», «Золотое кольцо», «Националь», сети гипер- и супермаркетов: «METRO Cash&Carry», «Real», «X5 Retail Group», «Столичная Торговая Компания» и многие другие. Наличие специализированного складского комплекса, современного автопарка и квалифицированного персонала позволяет предлагать своим клиентам спектр дополнительных услуг:

- доставку в течение суток;

- организацию процесса доставки в регионы;

- бронирование товара на складе;

- систему отсрочки платежей;

- предоставление полного пакета сопроводительных документов на продукцию;

- участие в мастер-классах;

- предоставление морозильного оборудования для ряда наименований продукции.

В 2009 году компания «МАРР РУССИЯ» запустила современное производство полуфабрикатов из мяса, в том числе котлет для гамбургеров – столь популярных на рынке общественного питания. Для изготовления полуфабрикатов используется сырье только от аккредитованных поставщиков, прошедших одобрение международных аудиторских компаний, и подтвердивших соответствие своей продукции требованиям пищевых предприятий. Мясные полуфабрикаты

«гамбургеры» заморожены по технологии IQF, изготовлены на современном оборудовании в строгом соответствии с российскими и международными требованиями к качеству и безопасности продуктов питания. Совокупность таких факторов как качественное сырье, максимальная автоматизация производства, эффективная система контроля качества и высококвалифицированный персонал позволяют удовлетворять высокие требования наших клиентов, среди которых крупнейшие международные компании – представители сферы общественного питания. Производство мясных полуфабрикатов осуществляется как по спецификации клиентов, так и по собственным рецептурам. ООО «МАРР РУССИЯ» производит котлеты для гамбургеров для ведущих ресторанов быстрого питания на территории страны: McDonald's, Burger King и др.

Действующая на предприятии система контроля качества обеспечивает постоянный контроль соблюдения требований РФ, ЕТС и международных стандартов в отношении продуктов питания от выбора и одобрения поставщика до реализации.

Поставщиков сырья для производства ежегодно проверяют специалисты «МАРР РУССИЯ» и независимые международные аудиторские компании на соответствие стандартам качества и безопасности, например, такие как ISO 22000, FSSC 22000, BRC, IFS, и другие.

Поставщики охлажденного мяса в силу особенностей производства контролируются очень тщательно. Аудит длится не менее двух дней. Обязательно проверяются условия содержания животных и обращение с ними, процессы от убоя до обвалки мяса, гигиена производства, вся холодильная цепь и ведение документации. Особое внимание уделяется системе по предотвращению риска заражения продукции, которая основана на анализе рисков пищевой безопасности по критическим контрольным точкам (НАССР – Hazard Analyses Critical Control Points). Аудит проводится не менее одного раза в год, а при необходимости и чаще. Кроме поставщиков мяса проверяются также поставщики ингредиентов и упаковки. Прежде чем стать одобренным поставщиком «МАРР РУССИЯ», каждый претендент должен подтвердить, что он соблюдает требования Российской Федерации и

Таможенного союза и стремится к более высокому уровню производственной культуры.

ООО «МАРР РУССИЯ» является ведущим партнером многих транснациональных компаний и по условиям соглашения с ними ежегодно проходит независимые аудиты на соответствие стандартам своих партнеров по качеству и безопасности выпускаемой продукции, а также аудиты социальной ответственности бизнеса.

Стандарты качества в компании регулярно подтверждаются независимыми аудитами:

аудиты проводят компании McDonald's, Burger King, Quick, Crl's Junior, Unilever, Mars и др.;

аудит поставщика (SQMS), аудлирующая компания SGS;

аудит социальной ответственности поставщика McDonald's, аудлирующая компания ИТЕК;

ежегодная сертификация предприятия на соответствие международным европейским стандартам IFS Food v.5 IFS Logistic, аудлирующая компания Bureau Veritas Certification Russia;

сертификация предприятия на соответствие международным стандартам ISO 22000, аудлирующая компания Bureau Veritas Certificaton.

Производственно-логистический комплекс «МАРР РУССИЯ» также сертифицирован по международным стандартам, а именно: на соответствие стандарту качества и безопасности выпускаемой продукции IFS Food, на соответствие безопасности логистических услуг IFS Logistic, кроме того, имеет экологические сертификаты ISO 14001 и MSC.

Компания ООО «МАРР РУССИЯ» регулярно участвует в благотворительных мероприятиях «Благотворительного фонда Рональда Макдональда», «Посольства Италии в России», а также в организации продуктовых наборов для ветеранов ВОВ и пенсионеров.

Компания расширяется и имеет свои филиалы в Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону, Новосибирске и Самаре.

Компания приняла участие в 249 делах, из них в 241 выступала в роли истца, в 2 - в роли ответчика. Выиграла 102 контракта в качестве поставщика. Наибольшее количество контрактов было подписано с ФГБУ «Комбинат питания «Кремлевский» (основной заказчик).

По данным ресурса Seldon.Basis ООО «МАРР РУССИЯ» имеет высокий показатель благонадежности (100), который представляет собой оценку надежности действующей коммерческой компании.

К положительным сторонам относятся следующие:

имеет филиалы;

вовремя сдает финансовую отчетность в Росстат;

у компании есть сайт;

ведет внешнеторговую деятельность;

деятельность лицензирована;

имеет большой уставный капитал;

более 10 лет на рынке;

участвует в госзакупках в качестве поставщика.

В то же время у ООО «МАРР РУССИЯ» имеются и отрицательные стороны, к которым, например, относится то, что руководитель также является совладельцем.

В целом, результаты экспресс-анализа благонадежности, позволяют заключить, что, скорее всего, организация создана для уставных целей и является благонадежной.

В 2018 г. ООО «МАРР РУССИЯ» планирует построить дополнительное производство мясных полуфабрикатов в Одинцовском районе. Как отмечалось выше, компания уже имеет один производственно-логический центр в Одинцово, в планах - строительство еще одного комплекса. На имеющемся предприятии будут выпускаться новые замороженные продукты из говядины, на новом участке будет построен складской комплекс для замороженных и охлажденных продуктов. Министерство инвестиций и инноваций Московской области в настоящее время сопровождает проект в части консультации по предоставлению налоговых льгот. Планируемый объем инвестиций в строительство данного комплекса составит 1,5

млрд. руб. В прошлом году Минсельхоз Подмосковья предложил компании «МАРР РУССИЯ» рассмотреть возможность создания на территории Московской области собственной фермы по разведению крупного рогатого скота. Это позволит получать мясо местного производства, а не закупать его у сторонних поставщиков.

2.2 Анализ экономических показателей деятельности ООО «МАРР РУССИЯ»

Анализ экономических показателей деятельности компании начнем с анализа структуры баланса ООО «МАРР РУССИЯ». Как видно из прил. 1, за 2014 – 2016 гг. валюта баланса компании увеличилась на 40,16%, или 1,1 млрд. руб. При этом величина внеоборотных активов уменьшилась на 39,98%, или 76 млн.руб. В наибольшей степени на это повлияло снижение прочих внеоборотных активов, которые уменьшились на 46,23%, или 51,3 млн.руб. В структуре внеоборотных активов наибольший удельный вес занимают прочие внеоборотные активы. Их доля за 2014 – 2016 гг. снизилась на 6,09 п.п. с 58,39% до 52,31%. Величина оборотных активов за этот же период увеличилась на 1,3 млрд.руб., или 45,7%. В наибольшей степени за 2014 – 2016 гг. изменилась сумма запасов – они увеличились на 0,7 млрд.руб., или 55,96%. В структуре оборотных активов наибольший удельный вес занимают запасы. За период их доля возросла на 3,34 п.п. – с 47,41% до 50,75%.

За 2014 – 2016 гг. величина собственного капитала организации увеличилась на 183,95%, или 1,1 млрд.руб. В наибольшей степени на это повлияло увеличение нераспределенной прибыли на 233,77%, или 1,1 млрд.руб. В структуре капитала и резервов наибольший вес приходится именно на эту статью пассивов. Ее доля увеличилась на 13,81 п.п. – с 78,69% до 92,49%. Величина долгосрочных обязательств за 2014 – 2016 гг. увеличилась на 0,7 млрд.руб., или 246627%. На 01.01.17 99,99% всех долгосрочных обязательств приходится на заемные средства. Краткосрочные обязательства за 2014 – 2016 гг. уменьшились на 0,7 млрд.руб., или 29,64%. В наибольшей степени на это повлияло снижение величины заемных средств на 0,6 млрд.руб., или 38,84%.

В целом, следует заключить, что компания расширила свою деятельность и улучшила структуру имущества и источников его финансирования.

Рассмотрим, как изменение структуры баланса повлияло на изменение ликвидности компании. Ликвидность — легкость реализации, продажи, превращения материальных или иных ценностей в денежные средства для покрытия текущих финансовых обязательств, а также показатель способности компании вовремя выполнять свои краткосрочные финансовые обязательства. Под ликвидностью подразумевается способность активов к быстрой и легкой мобилизации, т.е. превращаться в деньги быстро и легко, сохраняя фиксированной свою номинальную стоимость.

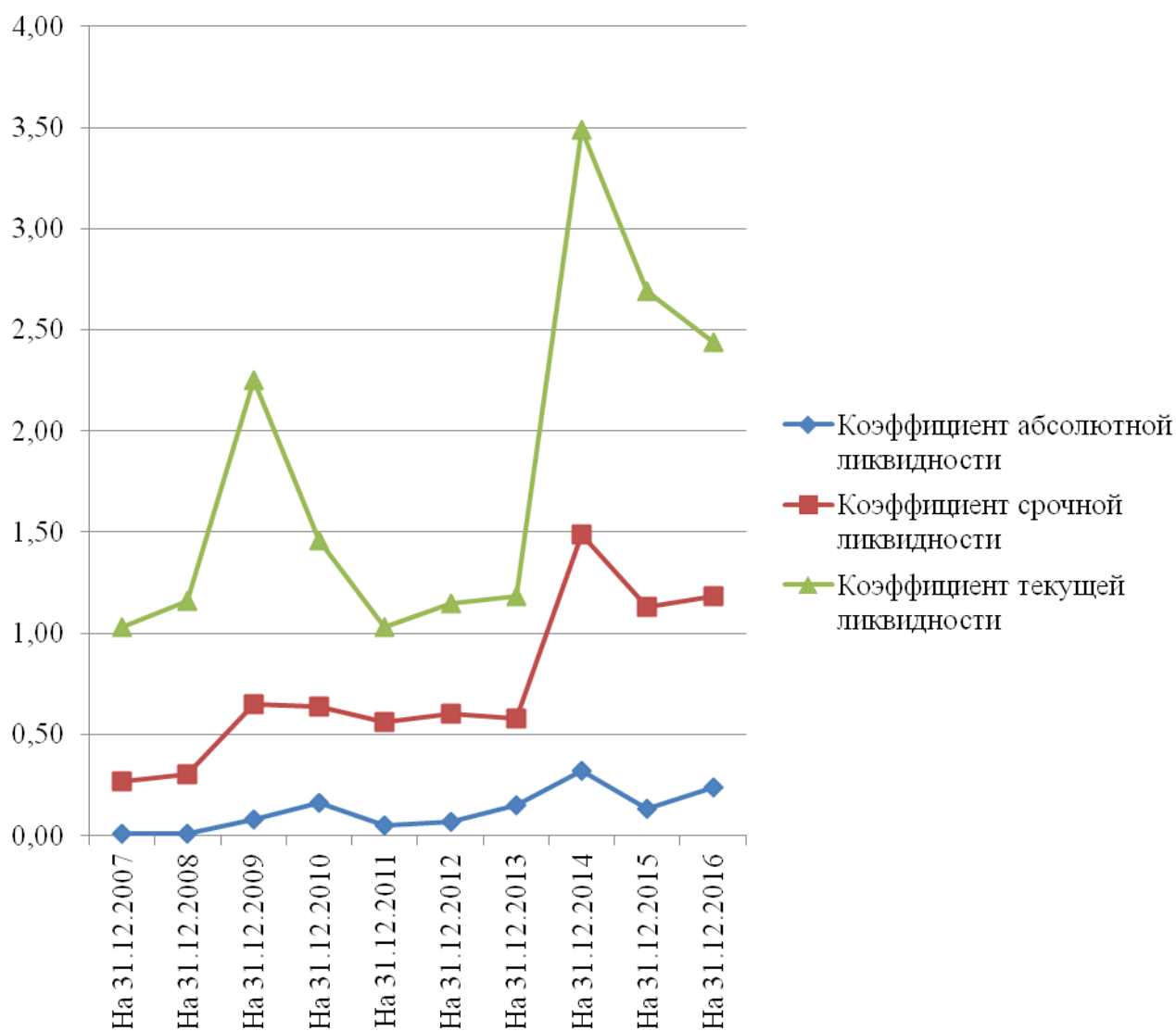


Рисунок 3 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «МАРР РУССИЯ»

Анализ ликвидности предприятия – это анализ возможности для предприятия покрыть все его финансовые обязательства.

На рисунке 3 представлена динамика коэффициентов ликвидности ООО «МАРР РУССИЯ». На конец периода значение коэффициента абсолютной ликвидности находится в норме (больше 0,2). Предприятие не имеет проблем с мгновенной ликвидностью, у него достаточно высоколиквидных активов для покрытия 24% краткосрочных обязательств.

С конца 2014 г. предприятие обеспечивает выполнение норматива и по коэффициенту срочной ликвидности (больше 1). На 01.01.2017 ООО «МАРР РУССИЯ» может полностью погасить краткосрочные долги за счет денежных средств, легко реализуемых ценных бумаг и дебиторской задолженности.

Выполнение норматива по текущей ликвидности предприятие обеспечивает также с 31.12.2014 (больше 2). К 01.01.2017 у ООО «МАРР РУССИЯ» сумма текущих активов в 2,44 раза превышает сумму текущих обязательств.

В целом, можно заключить, что у организации для погашения своих краткосрочных обязательств по состоянию на 31.12.2016 достаточно денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, достаточно наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов, достаточно оборотных средств.

Анализ финансовой устойчивости связан с общей структурой финансов и зависимостью предприятия от кредиторов и инвесторов. Финансовая устойчивость определяется соотношением собственных и заемных средств организации в составе источников средств.

Динамика структуры капитала ООО «МАРР РУССИЯ» представлена на рис. 4.

Как видно из рисунка, за 2008 – 2016 г. структура капитала ООО «МАРР РУССИЯ» существенно улучшилась. Так, если на 31.12.2007 г. доля заемного капитала в общем капитале составляла 96%, т.е. большая часть деятельности компании велась за счет заемных средств, к 01.01.2017 г. удельный вес заемных средств сократился до 42%.

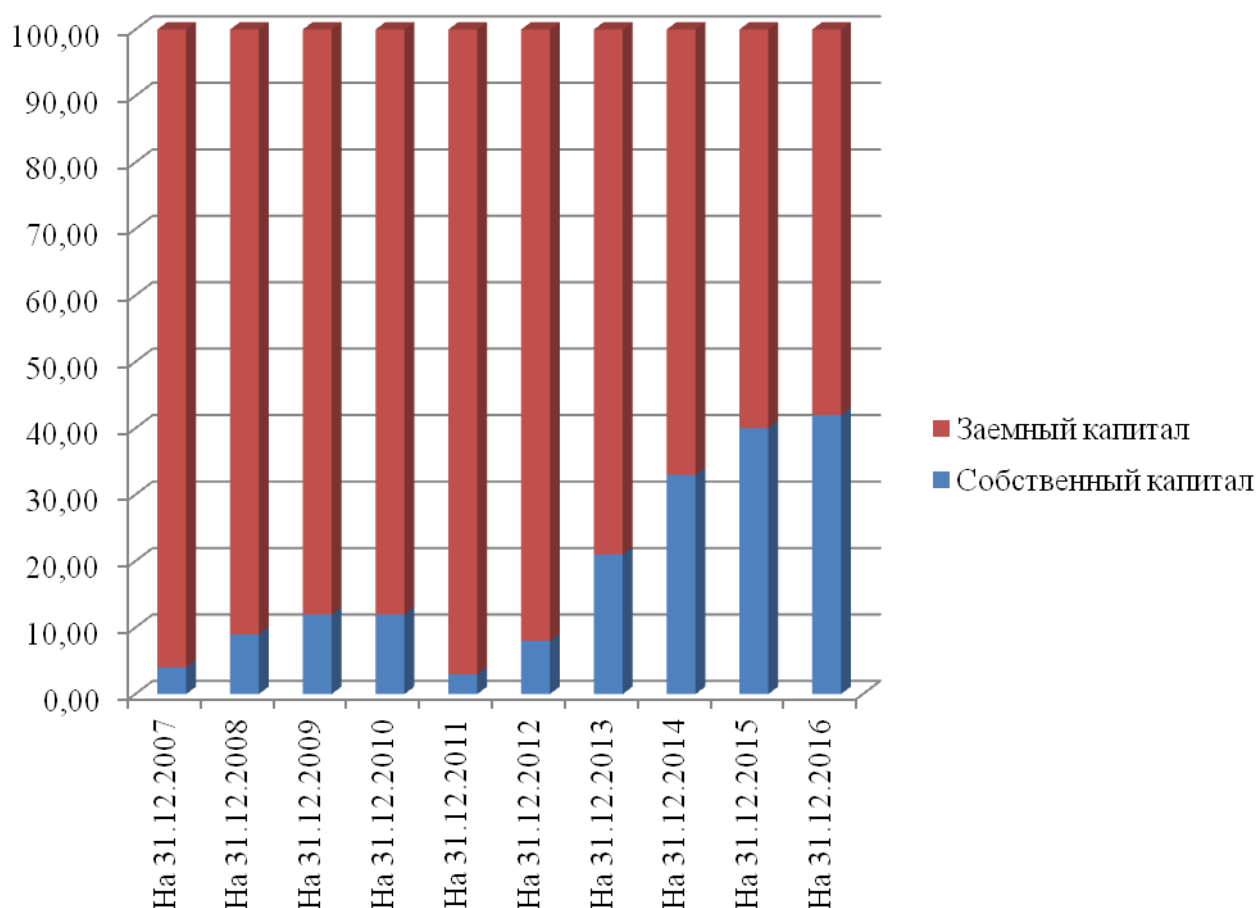


Рисунок 4 – Структура капитала ООО «МАРР РУССИЯ», %

Динамика коэффициентов финансовой устойчивости ООО «МАРР РУССИЯ» представлена на рисунке 5.

Согласно коэффициентам зависимости и финансового риска: организация по состоянию на 31.12.2016 в незначительной степени зависит от внешних кредиторов.

Доля заемного капитала в совокупных источниках финансирования деятельности на 31.12.2016 составляет 58%.

На каждый рубль собственных средств, вложенных в активы, на 31.12.2016 приходится 1 руб. 38 коп. заемных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для текущей деятельности и финансовой устойчивости. Рекомендуемое значение - 0,1, оптимальное значение – 0,5 и выше.

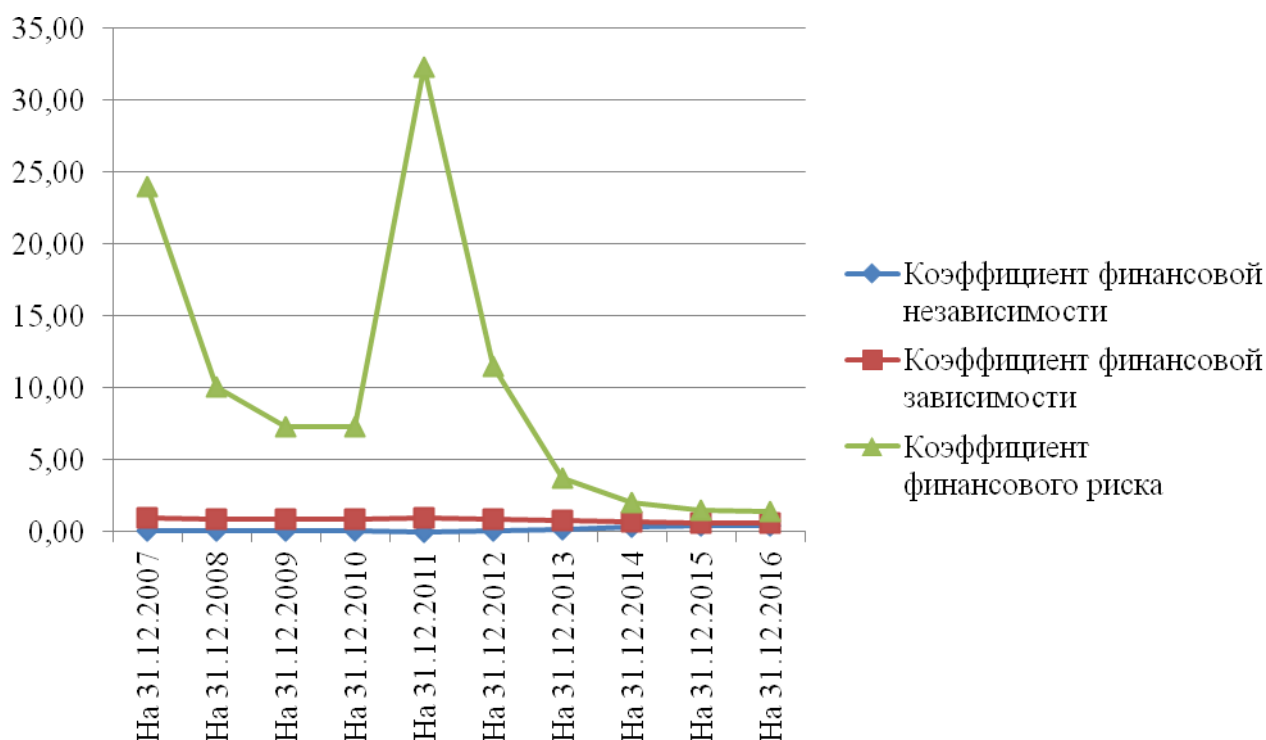


Рисунок 5 – Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «МАРР РУССИЯ»

Как видно из рисунка 6, начиная с 31.12.2011 значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами ООО «МАРР РУССИЯ» неуклонно повышается, что происходит за счет снижения зависимости компании от внешних источников финансирования.

Согласно коэффициенту обеспеченности оборотными средствами по состоянию на 31.12.2016 у организации достаточно собственных оборотных средств, необходимых для текущей деятельности и финансовой устойчивости.

Степень (коэффициент) платежеспособности по текущим обязательствам характеризует ситуацию с текущей платежеспособностью организации, объемами ее краткосрочных заемных средств и сроками возможного погашения текущей задолженности организации перед ее кредиторами. Рекомендуемое значение - менее 3 месяцев.

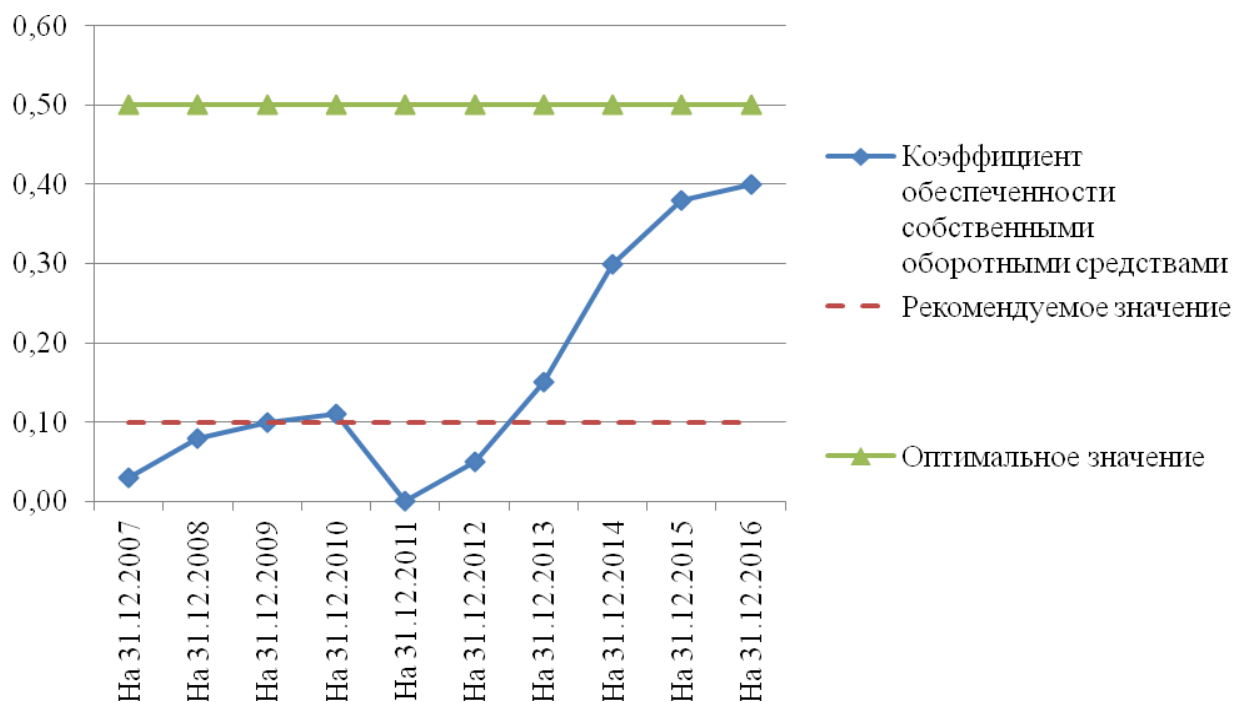


Рисунок 6 – Динамика коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами ООО «МАРР РУССИЯ»

Коэффициент платежеспособности представляет собой отношение краткосрочных обязательств к среднемесячному размеру выручки. Динамика данного показателя представлена на рис. 7.

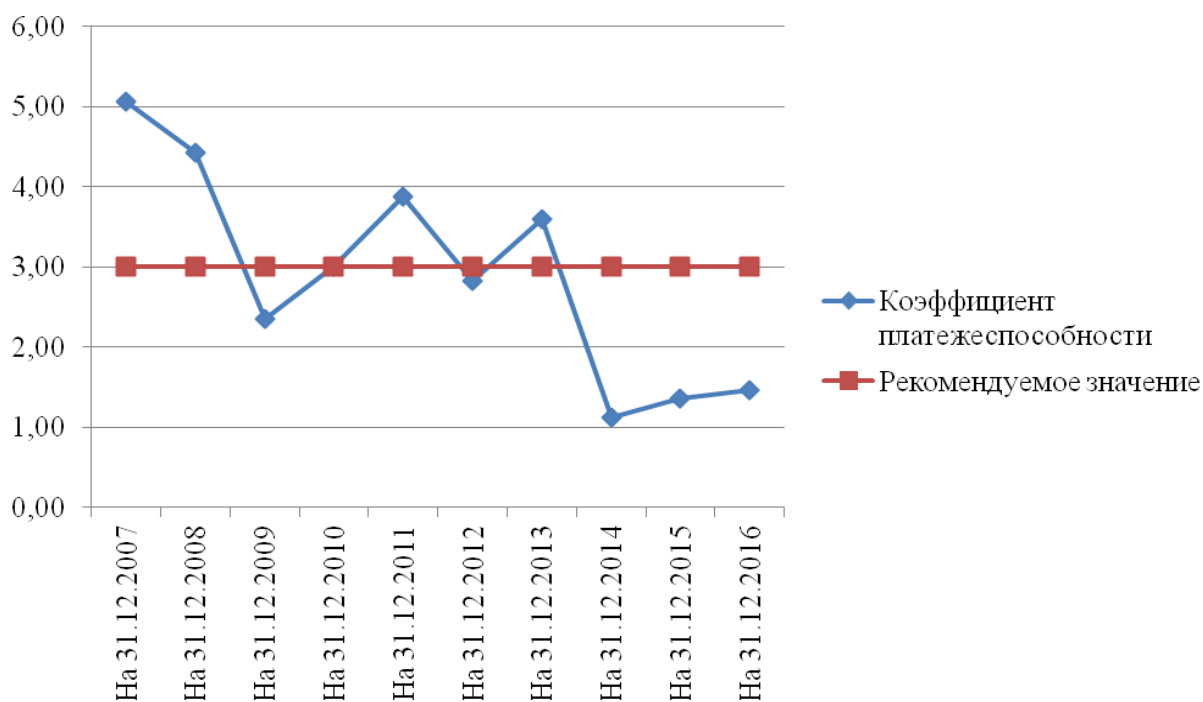


Рисунок 7 – Динамика платежеспособности ООО «МАРР РУССИЯ», мес.

Как видно из рисунка, начиная с 31.12.2014, предприятие устойчиво имеет рекомендованную платежеспособность. Так, по состоянию на 31.12.2016 оно может погасить кредиторскую задолженность за счет полученной выручки за 1,47 месяцев. Степень платежеспособности по текущим обязательствам соответствует рекомендуемому значению, т.е. не превышает 3 месяцев.

Чистые активы – это реальная стоимость имеющегося у организации имущества, ежегодно определяемая за вычетом его долгов. Динамика чистых активов ООО «МАРР РУССИЯ» представлена на рис. 8.

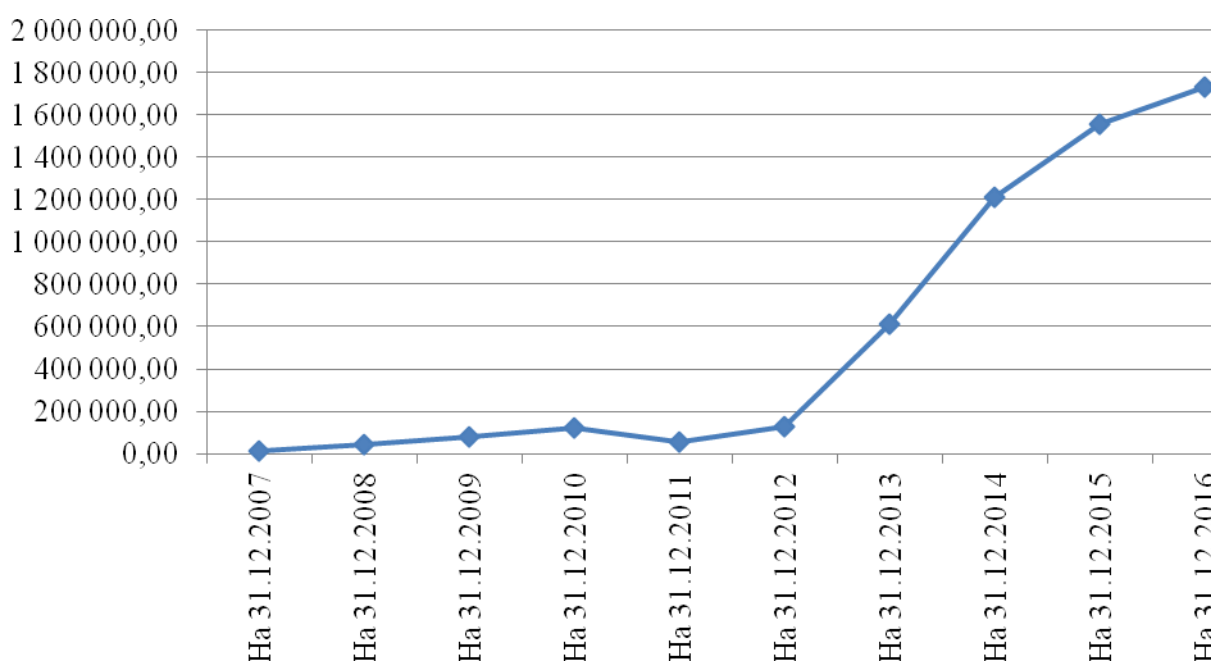


Рисунок 8 – Динамика чистых активов ООО «МАРР РУССИЯ», тыс.руб.

Как видно из рисунка, организация работает эффективно. Возможно распределение прибыли между участниками или увеличение уставного капитала.

Рентабельность – это показатель эффективности использования материальных, трудовых, денежных и иных ресурсов. Динамика основных показателей рентабельности ООО «МАРР РУССИЯ» представлена на рис. 9.

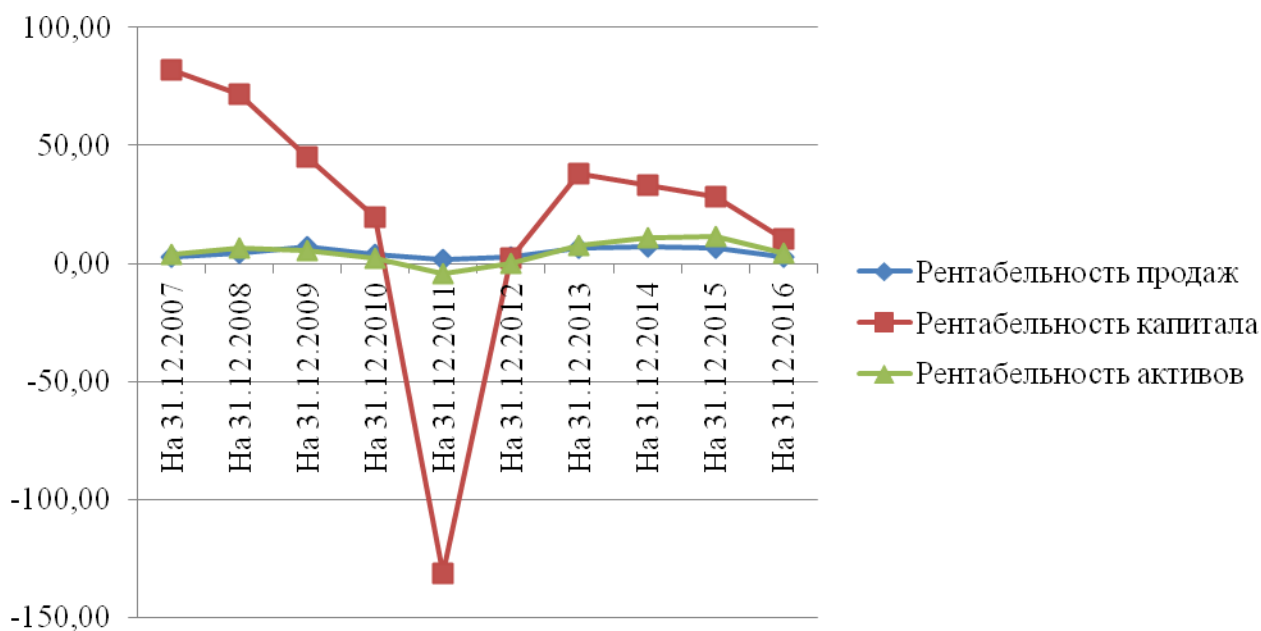


Рисунок 9 – Динамика показателей рентабельности ООО «МАРР РУССИЯ», %

Как видно из рисунка, с начала 2014 г. показатели рентабельности компании снижаются. Это говорит о более низких темпах роста прибыли по сравнению с выручкой от реализации, капиталом и стоимостью активов.

В таблице 1 представлена динамика доходов и расходов ООО «МАРР РУССИЯ» за 2014 – 2016 гг.

Таблица 1 - Динамика доходов и расходов ООО «МАРР РУССИЯ» за 2014 – 2016 гг.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016 г. от 2014 г., тыс.руб.	Темп прироста 2016 г. от 2014 г., %
Выручка	10792300	12330800	13407300	2615000	24,23
Себестоимость продаж	9071880	10456500	11866800	2794920	30,81
Валовая прибыль (убыток)	1720420	1874300	1540500	-179920	-10,46
Коммерческие расходы	519716	600024	661101	141385	27,20
Управленческие расходы	426508	475376	501780	75272	17,65
Прибыль (убыток) от продаж	774196	798900	377619	-396577	-51,22
Проценты к получению	3	0	4075	4072	135733,33
Проценты к уплате	152699	145474	230006	77307	50,63
Прочие доходы	46196	88175	207295	161099	348,73
Прочие расходы	155731	174501	121413	-34318	-22,04
Прибыль (убыток) до налогообложения	511965	567100	237570	-274395	-53,60

Продолжение табл. 1

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016 г.от 2014 г., тыс.руб.	Темп прироста 2016 г.от 2014 г., %
Текущий налог на прибыль	111150	124794	60248	-50902	-45,80
Изменение отложенных налоговых обязательств	1935	0	18	-1917	-99,07
Изменение отложенных налоговых активов	2125	79	0	-2125	-100,00
Чистая прибыль (убыток)	400625	442227	177340	-223285	-55,73

Из данных табл. 1 видно, что в 2016 г. прибыль до налогообложения ООО «МАРР РУССИЯ» составила 237570 тыс. руб., по отношению к 2014 г. она уменьшилась на 274395 тыс.руб., или 53,6%. Соответственно чистая прибыль также уменьшилась на 55,73% и составила 177340 тыс. руб.

Следует отметить, что по отношению к 2014 г. выручка от продаж продукции в 2016 г. выросла на 24,23% (2615 млн. руб.), однако себестоимость продаж продукции растет опережающими темпами (выросла на 30,81%), что привело к снижению валовой прибыли на 10,46%, а также прибыли от реализации продукции в отчетном периоде на 51,22%.

В табл. 2 представлена структура валовой прибыли ООО «МАРР РУССИЯ». Как видно из нее, в 2016 г. произошло резкое увеличение затрат, поскольку доля всех показателей прибыли в валовой прибыли уменьшилось.

Таблица 2 – Структура валовой прибыли ООО «МАРР РУССИЯ»

Наименование показателя	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение	
	Сумма, тыс.руб.	Доля, %	Сумма, тыс.руб.	Доля, %	Сумма, тыс.руб.	Доля, %	Сумма, тыс.руб.	Доля, %
Валовая прибыль (убыток)	1720420	100,00	1874300	100,00	1540500	100,00	-179920	0,00
Прибыль (убыток) от продаж	774196	45,00	798900	42,62	377619	24,51	-396577	-20,49
Прибыль (убыток) до налогообложения	511965	29,76	567100	30,26	237570	15,42	-274395	-14,34
Чистая прибыль (убыток)	400625	23,29	442227	23,59	177340	11,51	-223285	-11,77

Как видно из рис. 10, темпы роста основных статей доходов и расходов, а также показателей прибыли компании отличаются.

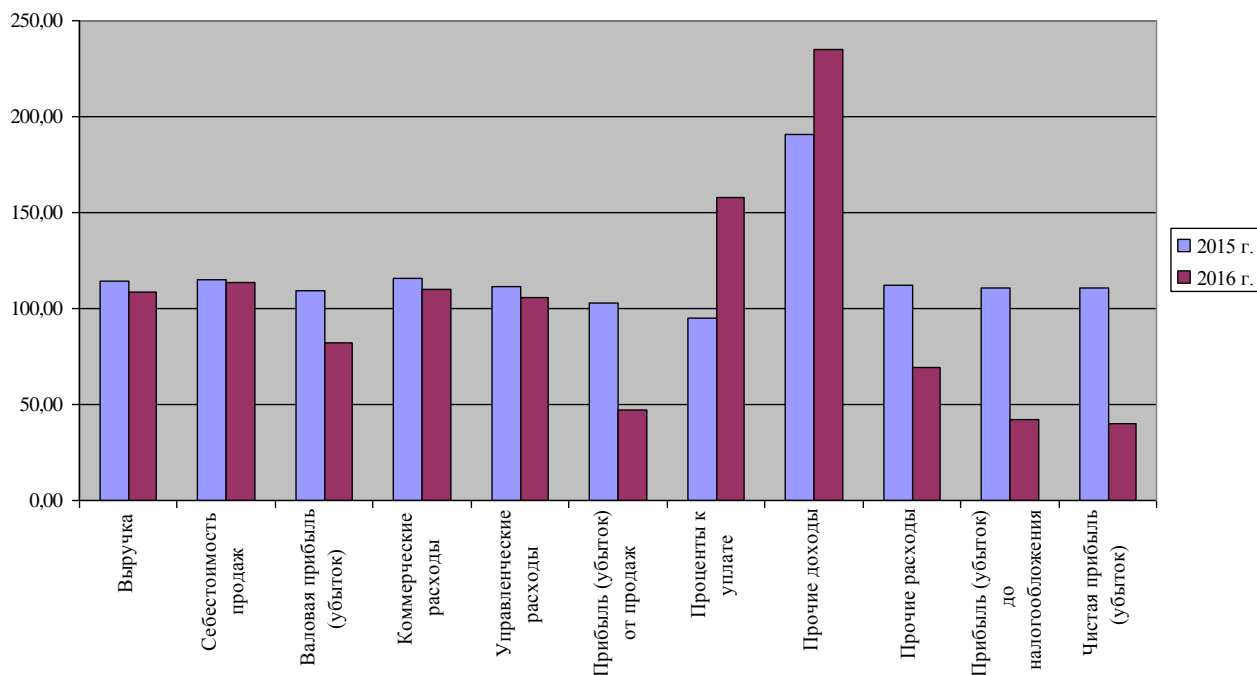


Рисунок 10 – Сравнение цепных темпов роста основных статей доходов, расходов, прибыли ООО «МАРР РУССИЯ», %

Наибольшие темпы роста демонстрируют прочие доходы, проценты к уплате, себестоимость продаж. Наименьшие темпы характерны для чистой прибыли, прибыли до налогообложения, для которых отмечаются отрицательные темпы прироста.

3. Анализ и повышение эффективности сбытовой деятельности ООО «МАРР РУССИЯ»

3.1 Оценка эффективности сбытовой деятельности ООО «МАРР РУССИЯ»

На рисунке 11 представлена структура продаж ООО «МАРР РУССИЯ» по филиалам. Как видно из него, наибольшие продажи дают филиалы, расположенные в Москве и Санкт-Петербурге.

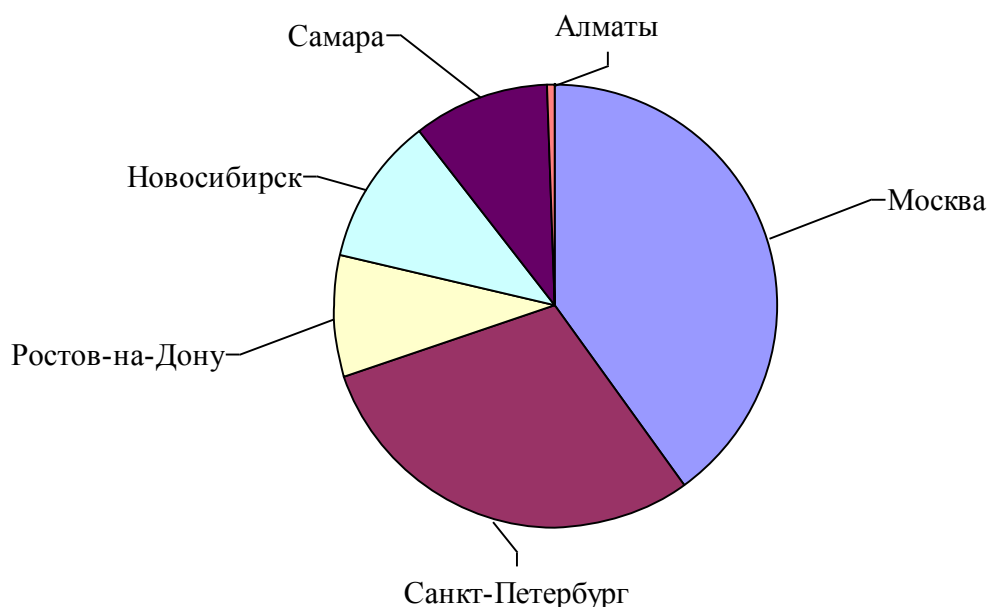


Рисунок 11 – Структура продаж ООО «МАРР РУССИЯ» по филиалам

Для выявления наиболее продаваемых позиций был проведен АВС-анализ, результаты которого представлены в приложениях 2 и 3. Как видно из них, товарные группы устойчивы в занятии групп А, В или С не зависимо от того, какой показатель – выручку от реализации или маржинальный доход – был взят за основу проведения анализа. Как следует из таблиц, наибольший удельный вес в продажах занимают продукты для ресторанов быстрого питания, что обуславливается большими объемами закупки данных товаров и их высокой отпускной ценой на большинство из них.

Прибыль от реализации продукции в общем случае находится под воздействием таких факторов, как изменение объема реализации; структуры

продукции; отпускных цен на реализованную продукцию; цен на сырье, материалы, топливо, тарифов на энергию и перевозки; уровня затрат материальных и трудовых ресурсов.

Приведем методику формализованного расчета факторных влияний на прибыль от реализации продукции [12]:

1. Расчет общего изменения прибыли (ΔP) от реализации продукции:

$$\Delta P = P_1 - P_0, \quad (5)$$

где P_1 — прибыль отчетного года;

P_2 - прибыль базисного года.

2. Расчет влияния на прибыль изменений отпускных цен на реализованную продукцию (ΔP_1):

$$\Delta P_1 = N^{p_1} - N^{p_{1,0}} = \sum p_1 q_1 - \sum p_0 q_1, \quad (6)$$

где $N_1^p = \sum p_1 q_1$ - реализация в отчетном году в ценах отчетного года (p - цена изделия; q - количество изделий);

$N_{1,0}^p = \sum p_0 q_1$ - реализация в отчетном году в ценах базисного года.

3. Расчет влияния на прибыль изменений в объеме продукции (ΔP_2) объема продукции в оценке по базовой себестоимости):

$$\Delta P_2 = P_0 K_1 - P_0 = P_0 (K_1 - 1), \quad (7)$$

где P_0 — прибыль базисного года;

K_1 - коэффициент роста объема реализации продукции

4. Расчет влияния на прибыль изменений в структуре реализации продукции (ΔP_3):

$$\Delta P_3 = P_0 (K_2 - K_1), \quad (8)$$

где K_2 - коэффициент роста объема реализации в оценке по отпускным ценам.

5. Расчет влияния на прибыль экономии от снижения себестоимости продукции (ΔP_4):

$$\Delta P_4 = S_{1,0} - S_1, \quad (9)$$

где $S_{1,0}$ - себестоимость реализованной продукции отчетного года в ценах и условиях базисного года;

S_1 - фактическая себестоимость реализованной продукции отчетного года.

б. Расчет влияния на прибыль изменений себестоимости за счет структурных сдвигов в составе продукции (ΔP_5).

Отдельным расчетом по данным бухгалтерского учета определяется влияние на прибыль изменений цен на материалы и тарифов на услуги (ΔP_6).

Сумма факторных отклонений дает общее изменение прибыли от реализации за отчетный период, что выражается следующей формулой:

$$\Delta P = P_1 - P_0 = \Delta P_1 + \Delta P_2 + \Delta P_3 + \Delta P_4 + \Delta P_5 + \Delta P_6, \quad (10)$$

где P - общее изменение прибыли.

В табл. 3 приведены исходные данные для факторного анализа прибыли от продаж продукции ООО «МАРР РУССИЯ».

В целом за отчетный период прибыль от продаж уменьшилась на 198 тыс. руб.

Таблица 3 – Исходные данные для факторного анализ прибыли от продаж ООО «МАРР РУССИЯ» за 2016 г., тыс.руб.

Показатель	2015 г.	По 2015 г. на фактически реализованную продукцию в 2016 г.	2016 г.	Фактические данные 2016 г. с корректировкой на изменение цен
Выручка-нетто от продажи товаров, продукции, работ, услуг	12330800	13392482	13407300	13392482
Полная себестоимость продаж товаров, продукции, работ, услуг	11531900	12915728	13029681	12528256
Прибыль (убыток) от продаж	798900	476754	377619	864226

Определим степень влияния на прибыль следующих факторов:

1. Изменение (рост) отпускных цен на продукцию — определяется как разность между выручкой от продаж по отчету в фактически действующих ценах и ценах базисного периода. В нашем случае изменение составляет +14818 тыс. руб. (13407300 - 13392482) и отражает рост цен в результате инфляции;

2. Изменение (рост) цен на материалы, тарифов на энергию, перевозки и пр. — рассчитывается с использованием данных о себестоимости продукции. В данном случае влияние данных факторов составляет 501425 тыс. руб. (13029681 - 12528256);

3. Изменение объема продаж продукции в оценке по базисной полной себестоимости — для расчета исчисляются коэффициент роста объема реализованной продукции в оценке по базисной себестоимости. Для данного предприятия $K_1 = 1,12$ (12915728/11531900). Соответственно изменение объема реализации продукции в оценке по базисной полной себестоимости рассчитывается следующим образом: $798900 * 1,12 - 798900$ и составляет 95868 тыс. руб.;

4. Изменение объема продаж продукции за счет структурных сдвигов в составе продукции — для расчета необходимо рассчитать коэффициент роста объема реализации в оценке по отпускным ценам. Для ООО «МАРР РУССИЯ» $K_2 = 13392482/12330800 = 1,086$. Соответственно изменение объема продаж продукции за счет структурных сдвигов в составе продукции составляет -27083 тыс. руб. ($798900 * (1,086 - 1,12)$);

5. Уменьшение затрат на 1 руб. продукции, составляющее 387472 тыс. руб. (12915728 - 12528256), — определяется как разность между базисной полной себестоимостью фактически реализованной продукции и фактической себестоимостью, исчисленной с учетом изменения цен на материальные и прочие ресурсы;

6. Изменение себестоимости за счет структурных сдвигов в составе продукции составило -390931 тыс. руб. ($11531900 * 1,086 - 12915728$).

В табл. 4 представлены результаты анализа влияния факторов на прибыль от продаж ООО «МАРР РУССИЯ».

Таблица 4 - Результаты анализа влияния факторов на прибыль от продаж ООО «МАРР РУССИЯ» в 2016 г., тыс.руб.

Фактор	Влияние на прибыль
Рост отпускных цен на продукцию	14818
Рост цен на материалы, тарифов на энергию, перевозки и пр.	-501425

Фактор	Влияние на прибыль
Изменение объема продаж продукции в оценке по базисной (2015 г.) полной себестоимости	95868
Изменения структуры продукции	-27083
Уменьшение затрат на 1 руб. продукции	387472
Изменения структуры затрат	-390931
Отклонение прибыли – всего	-421281

Как уже отмечалось, общее отклонение по прибыли составляет 421 млн. руб., что балансируется по сумме факторных влияний:

$$14818 - 501425 + 95868 - 27083 + 387472 - 390931 = -421281.$$

Как видно из приведенных данных, наибольшее влияние на отклонение прибыли оказали ценовые факторы.

Проведем аналогичные вычисления для 2015 г. Сначала составим табл. 5.

Как видно из нее, в целом за отчетный период прибыль от продаж увеличилась на 24704 тыс. руб.

Таблица 5 - Исходные данные для факторного анализ прибыли от продаж ООО «МАРР РУССИЯ» за 2015 г., тыс.руб.

Показатель	2014 г.	По 2014 г. на фактически реализованную продукцию в 2015 г.	2015 г.	Фактические данные 2015 г. с корректировкой на изменение цен
Выручка-нетто от продажи товаров, продукции, работ, услуг	10792300	11748606	12330800	11748606
Полная себестоимость продаж товаров, продукции, работ, услуг	10018104	11140132	11531900	10995310
Прибыль (убыток) от продаж	774196	608474	798900	753296

В табл. 6 представлены результаты анализа влияния факторов на прибыль от продаж ООО «МАРР РУССИЯ» в 2015 г.

Таблица 6 - Результаты анализа влияния факторов на прибыль от продаж ООО «МАРР РУССИЯ» в 2015 г., тыс.руб.

Фактор	Влияние на прибыль
Рост отпускных цен на продукцию	582194
Рост цен на материалы, тарифов на энергию, перевозки и пр.	-536590
Изменение объема продаж продукции в оценке по базисной (2014 г.) полной себестоимости	86710
Изменения структуры продукции	-18108
Уменьшение затрат на 1 руб. продукции	144822
Изменения структуры затрат	-234323
Отклонение прибыли – всего	24704

Как уже отмечалось, общее отклонение по прибыли составляет 24704 тыс. руб., что балансируется по сумме факторных влияний:

$$582194 - 536590 + 86710 - 18108 + 144822 - 234323 = 24704.$$

Как видно из приведенных данных, наибольшее влияние на отклонение прибыли снова оказали ценовые факторы.

Динамика основных показателей рентабельности, позволяющих оценить эффективность коммерческой деятельности компании, представлена на рис. 12.

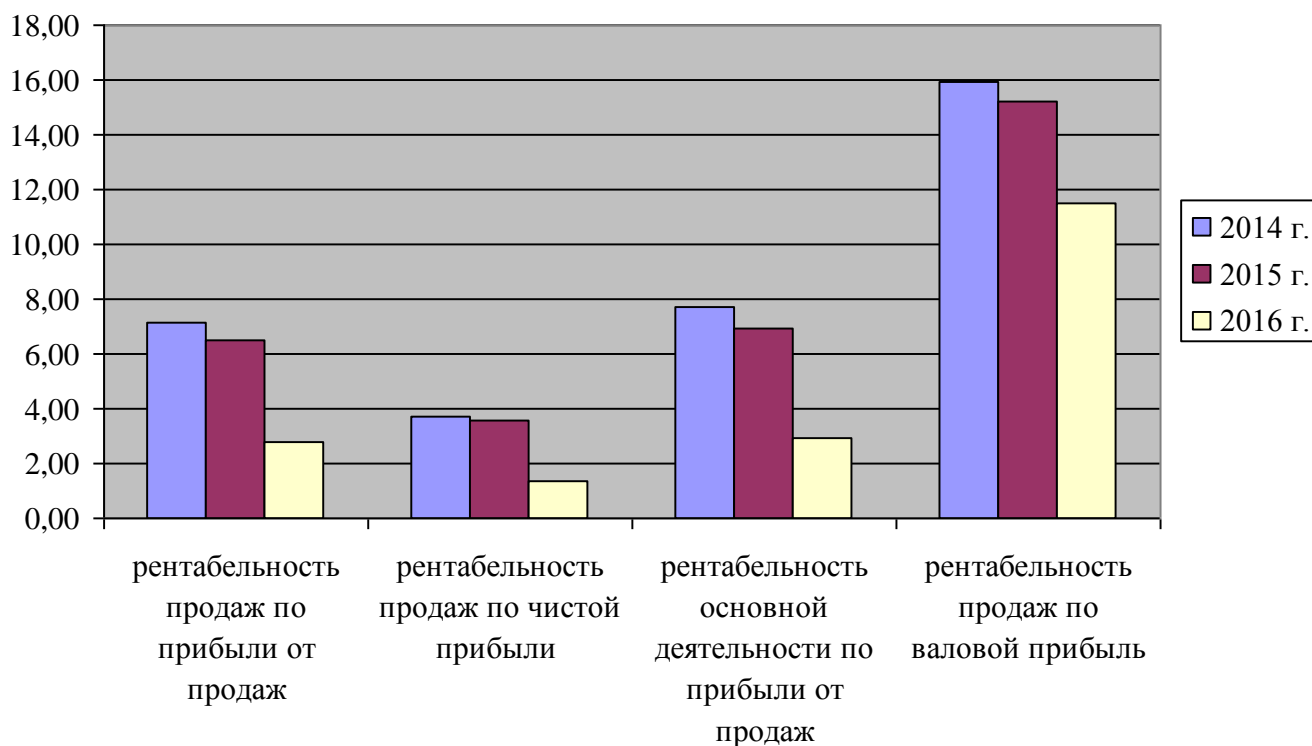


Рисунок 12 – Динамика основных показателей рентабельности, %

Валовая прибыль на рубль выручки от продаж снижается за 2015 – 2016 гг. с 15,94 коп. до 11,49. Чистая прибыль на рубль выручки от продаж снижается за 2015 – 2016 гг. с 3,71 коп. до 1,32. Прибыль от реализации на рубль выручки от продаж снижается за 2015 – 2016 гг. с 7,17 коп. до 2,82. Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг), снижается за период с 7,73 коп. до 2,9 коп. Эффективность коммерческой деятельности по продаже продукции снизилась.

Одним из важнейших показателей рентабельности является рентабельность продукции. Произведем факторный анализ рентабельности продукции на основе следующей модели [12]:

$$Pc = \Pi_n / C_{pn} = (P\Pi - C_{pn}) / C_{pn}, \quad (11)$$

где Π_n — прибыль от продаж продукции, руб.;

$P\Pi$ — объем продаж в отпускных ценах (без НДС и иных косвенных налогов), руб.;

C_{pn} — полная себестоимость реализованной продукции, руб.

Для факторного анализа используется метод цепных подстановок. При этом объем реализованной продукции будет количественным показателем, а ее себестоимость — качественным. Тогда прирост рентабельности в отчетном периоде по сравнению с базисным будет определяться следующим образом:

$$\Delta\rho_c = \Pi_n^1 / C_{pn}^1 - \Pi_n^0 / C_{pn}^0 = (P\Pi^1 / C_{pn}^1 - P\Pi^1 / C_{pn}^0) + (P\Pi^1 / C_{pn}^0 - P\Pi^0 / C_{pn}^0) = \Delta\rho^c C + \Delta\rho^{pn} C \quad (12)$$

Составляющая $\Delta\rho^c C$ характеризует влияние изменения себестоимости реализованной продукции на динамику рентабельности продукции, а составляющая $\Delta\rho^{pn} C$ — влияние изменения объема реализации. Они определяются соответственно как

$$\Delta\rho^{pn} C = P\Pi^1 / C_{pn}^0 - P\Pi^0 / C_{pn}^0 \quad (13)$$

$$\Delta\rho^c C = P\Pi^1 / C_{pn}^1 - P\Pi^1 / C_{pn}^0 \quad (14)$$

Выполним факторный анализ динамики рентабельности продукции для ООО «МАРР РУССИЯ» за 2016 г.

1. Полная себестоимость:

$$C_{pn}^{2015} = 11531900 \text{ тыс. руб.};$$

$$C_{pn}^{2016} = 13029681 \text{ тыс. руб.}$$

2. Влияние изменения объема реализованной продукции на динамику рентабельности продукции:

$$\Delta\rho^c C = 13407300 / 11531900 - 12330800 / 11531900 = 0,093.$$

3. Влияние изменения полной себестоимости на динамику рентабельности продукции:

$$\Delta\rho^{pn} C = 13407300 / 13029681 - 13407300 / 11531900 = -0,134.$$

4. Общее изменение рентабельности продукции:

$$\Delta\rho_c = 0,093 + (- 0,134) = 0,04.$$

Вывод: в 2016 г. по сравнению с 2015 г. рентабельность продукции снизилась на 0,04 (4%) под влиянием следующих факторов:

за счет изменения объема реализованной продукции выросла на 0,093 (9,3%);

за счет изменения полной себестоимости реализованной продукции снизилась на 0,134 (13,4%).

Выполним факторный анализ динамики рентабельности продукции для ООО «МАРР РУССИЯ» за 2015 г.

1. Полная себестоимость:

$$C_{pn}^{2015} = 11531900 \text{ тыс. руб.};$$

$$C_{pn}^{2014} = 10018104 \text{ тыс. руб.}$$

2. Влияние изменения объема реализованной продукции на динамику рентабельности продукции:

$$\Delta\rho^c C = 12330800 / 10018104 - 10792300 / 10018104 = 0,154.$$

3. Влияние изменения полной себестоимости на динамику рентабельности продукции:

$$\Delta\rho^{pn} C = 12330800 / 11531900 - 12330800 / 10018104 = -0,162.$$

4. Общее изменение рентабельности продукции:

$$\Delta\rho_c = 0,154 + (- 0,162) = -0,008.$$

Вывод: в 2016 г. по сравнению с 2015 г. рентабельность продукции снизилась на 0,008 (0,8%) под влиянием следующих факторов:

за счет изменения объема реализованной продукции выросла на 0,154 (15,4%), за счет изменения полной себестоимости реализованной продукции снизилась на 0,162 (16,2%).

Сводная таблица факторного анализа представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Сводная таблица факторного анализа рентабельности продукции ООО «МАРР РУССИЯ», %

Фактор	2015 г.	2016 г.
Отклонение рентабельности продукции – всего, в т.ч. за счет:		
изменения себестоимости	15,36	9,33
изменения объема реализованной продукции	-16,16	-13,36
	-0,80	-4,03

Деловая активность (или «оборачиваемость») – спектр действий, направленных на продвижение предприятия: на рынке сбыта продукции, в финансовой деятельности, рынке труда и т.д. Расширение рынка сбыта, ассортимента товаров и услуг, увеличение их продаж, эффективное использование всей базы ресурсов (финансы, персонал, сырье) – это те факторы, от которых зависит повышение деловой активности любого предприятия.

Чем короче оборот, тем эффективнее работает финансовая система данного предприятия [11]:

от скорости оборота зависит объем продаж за конкретный период, а значит, повышается абсолютное значение показателя прибыли;

чем выше оборачиваемость, тем меньше приходится условно-постоянных расходов на каждом производственном этапе, что повышает рентабельность деятельности предприятия;

ускорение оборота активов на любой стадии их превращения влечет за собой ускорение оборота на последующих стадиях;

скорость оборота ресурсов – это скорость превращения их в денежную форму, что влияет на платежеспособность предприятия.

Динамика показателей оборачиваемости ООО «МАРР РУССИЯ» представлена на рис. 13.

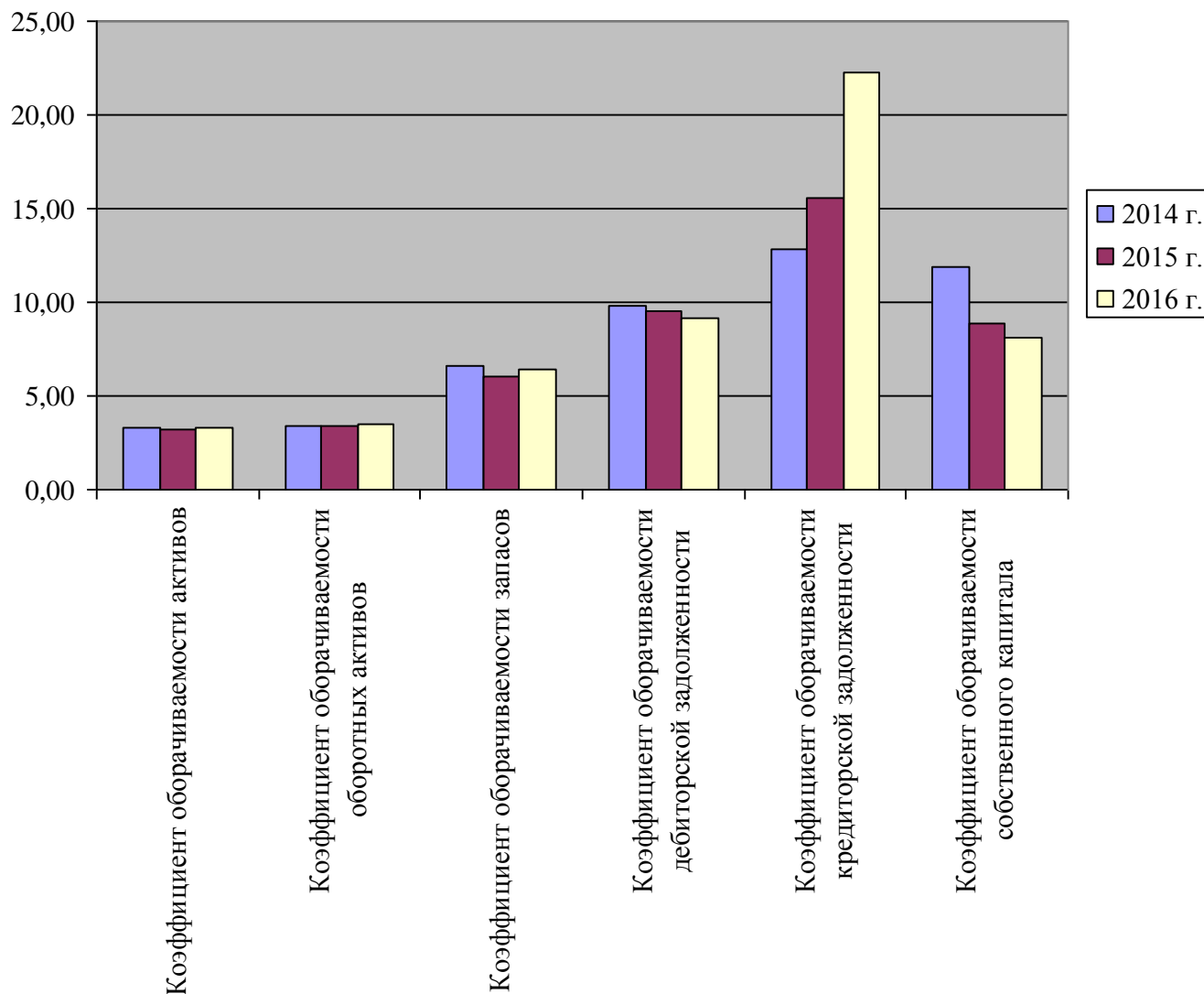


Рисунок 13 – Динамика коэффициентов оборачиваемости, об.

Как следует из рисунка, за 2015 – 2016 г. оборачиваемость активов, оборотных активов, кредиторской задолженности возросла. Оборачиваемость запасов, дебиторской задолженности, собственного капитала снизилась.

На рис. 14 представлена динамика периода оборота данных показателей.

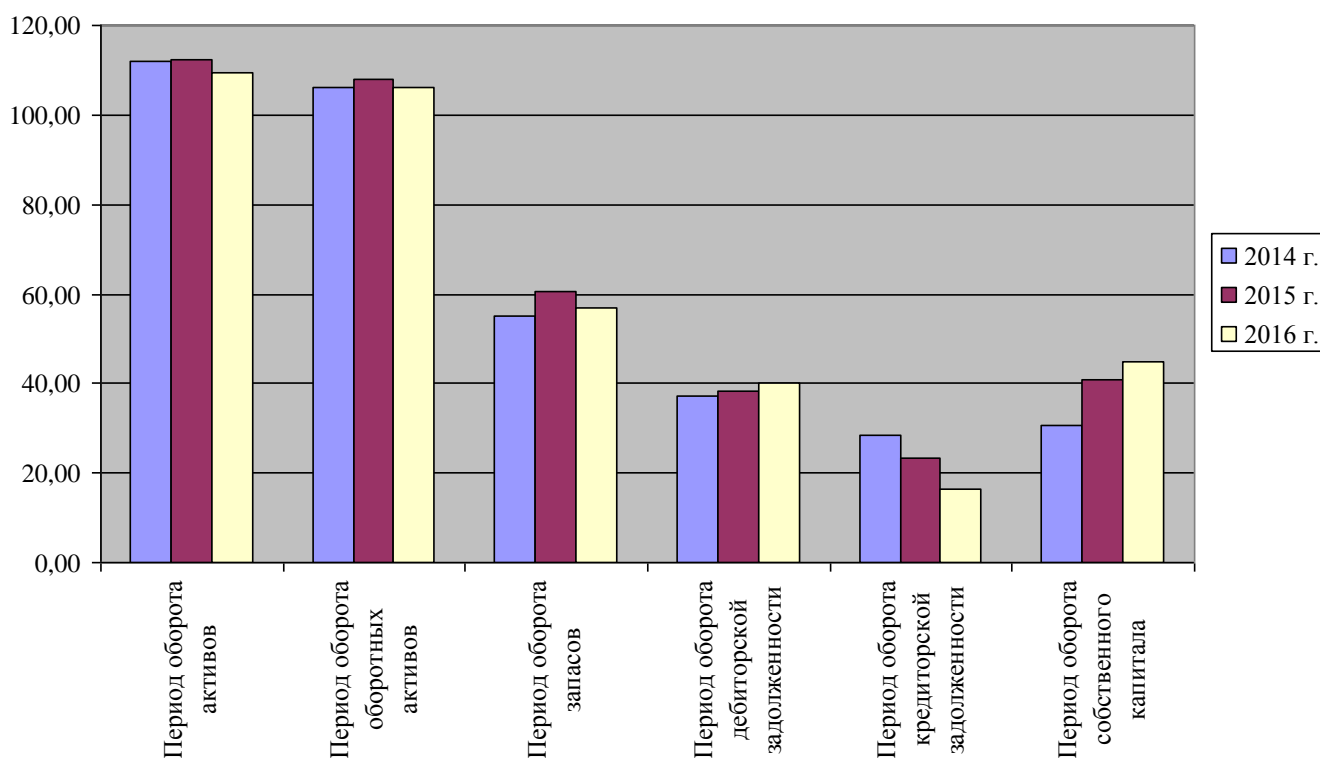


Рисунок 14 – Динамика периода оборота, дн.

Обращает на себя внимание то, что период оборота дебиторской задолженности в два раза превышает период оборота кредиторской. В дальнейшем такие лояльные отношения с клиентами могут привести к проблемам с ликвидностью и финансовой устойчивостью компании. Предприятию необходимы собственные оборотные средства, поскольку, по сути, оно не может пользоваться деньгами кредиторов-поставщиков.

Увеличение показателя оборачиваемости запасов свидетельствует об увеличении спроса на готовую продукцию компании.

Оборачиваемость активов характеризует эффективность использования всех имеющихся ресурсов, независимо от источников их привлечения, показывает, сколько раз за отчетный период совершается полный цикл производства, какой размер прибыли получается в итоге, сколько выручки от реализованной продукции принесла каждая денежная единица активов. В нашем случае этот показатель характеризует эффективность и качество структуры активов.

Структура дебиторской задолженности по срокам погашения представлена на рис. 15.

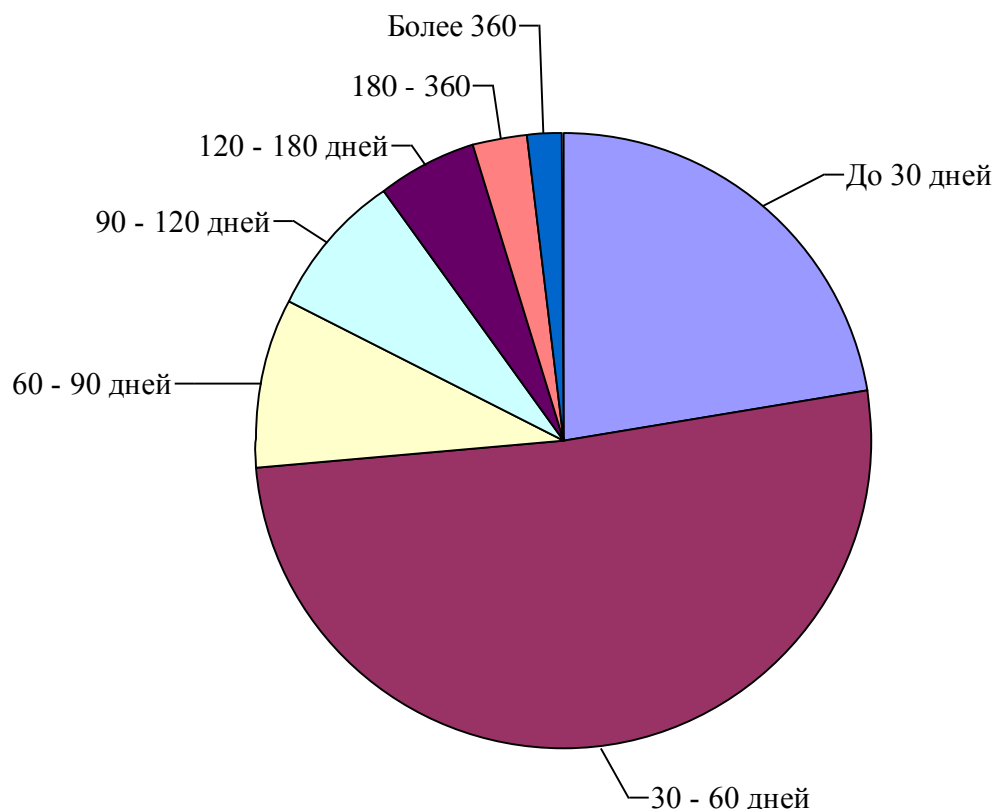


Рисунок 15 – Структура дебиторской задолженности по срокам погашения

Как видно из него, большая часть задолженности – это долги 30 – 60 дней. Компания практически не имеет долгов со сроком погашения более 360 дней. Политику по управлению дебиторской задолженностью можно признать удовлетворительной. Регламент по взысканию задолженности в целом соблюдается.

3.2 Мероприятия по повышению эффективности сбытовой деятельности ООО «МАРР РУССИЯ» и оценка их эффективности

На сегодняшний день ООО «МАРР РУССИЯ», как и остальные игроки на рынке, сталкивается со снижением финансовых результатов своей деятельности. В связи с этим компании можно предложить следующие рекомендации.

1. Необходимо пересмотреть систему мотивации продаж.

ООО «МАРР РУССИЯ» нужно стимулировать торговых представителей выполнять план. А сотрудников служб, которые косвенно влияют на продажи, нужно мотивировать повышать лояльность и приток новых клиентов.

Торговые представители должны быть лично заинтересованы в том, чтобы перевыполнить план. На сегодняшний день сотрудники отдела продаж получают премию от объема закрытых сделок. Однако только этого не достаточно. Требуется, чтобы в компании:

была прогрессивная зависимость между перевыполнением личного и командного плана и премиальным фондом;

существовал бюджет на индивидуальные годовые премии по итогам года. Они помогут удержать ключевых торговых представителей на долгий срок и создать соревновательный стимул.

Торговые представители не должны откладывать продажи. Успешный сотрудник, который уже реализовал свой план, может и не захотеть перевыполнять его в текущем отчетном периоде. Не нужно поощрять такие переносы продаж на будущее. Для этого нужно:

разработать прогрессивную систему премий за перевыполнение плана;

установить для руководителя отдела продаж цель — он должен постоянно уменьшать средний срок закрытия сделок. Ежеквартально требуется анализировать его работу;

определить даты отчетности по сделкам и регламент признания самих сделок закрытыми. Иногда сотрудники «копят» низкокачественные контракты, сделки по которым заведомо не удастся довести до закрытия. Так они пытаются закрыть свой план. Чтобы этого избежать, нужно установить критерии, по которым следует считать сделку состоявшейся. Это может быть аванс, гарантийное письмо, подписанный клиентом договор — копия или оригинал и т. д.

Премии должны зависеть от цен реализации. Если торговый представитель дает скидку, то и премия у него будет меньше. Например, при целевой норме

рентабельности клиентов по валовой марже 50 процентов бонус можно рассчитать так:

$50\% \leq$ фактическая рентабельность сделки $< 60\%$ — базовый бонус;

$60\% \leq$ фактическая рентабельность сделки $< 70\%$ — 1,2 от базового бонуса;

$70\% \leq$ фактическая рентабельность сделки — 1,5 от базового бонуса.

Если важная сделка не вписывается в систему мотивации, нужно установить отдельную премию.

Если важная для бизнеса сделка не вписывается в текущую ценовую политику и, соответственно, в действующую систему мотивации, такие проекты нужно рассматривать и утверждать отдельно. Премировать за них нужно так:

$Y \leq$ фактическая рентабельность сделки $< 1,1Y$ — базовый бонус;

$1,1 Y \leq$ фактическая рентабельность сделки $< 1,2Y$ — 1,2 от базового бонуса;

$1,2 Y \leq$ фактическая рентабельность сделки — 1,5 от базового бонуса,

где Y — коллегиально утвержденная маржа по клиенту.

Некоммерческие отделы должны быть заинтересованы в продажах. Система мотивации коммерческой активности должна охватывать и поддерживающие подразделения, которые напрямую в продажах не участвуют. Это производственный отдел, бухгалтерия, юристы, менеджеры и т. д. Помимо традиционных премий за рекомендацию клиента и кросс-продажи и до-продажи нужно установить поощрения за:

публичную активность, согласованную со службой маркетинга (например, экспертные выступления, публикацию статей, выступление на вебинарах и т. д.);

рекомендательные письма от клиентов;

позитивное разрешение споров, возникающих во время претензионной работы.

Можно премировать поддерживающие службы по итогам анализа динамики индекса потребительской лояльности NPS.

Измерение индекса лояльности NPS включает в себя несколько шагов.

1) Потребителям предлагается ответить на вопрос «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете компанию / товар / бренд своим друзьям / знакомым /

коллегам?» по 10-балльной шкале, где 0 соответствует ответу «Ни в коем случае не буду рекомендовать», а 10 — «Обязательно порекомендую».

2) На основе полученных оценок все потребители разделяются на 3 группы: 9-10 баллов — сторонники (promoters) товара / бренда, 7-8 баллов — нейтральные потребители, 0-6 баллов — критики (detractors).

3) Непосредственно расчет индекса NPS [10]:

$$\text{NPS} = \% \text{ сторонников} - \% \text{ критиков.} \quad (15)$$

2. Нужно ускорить сделки.

Чтобы ускорить заключение сделок, следует упростить утверждение договоров. Нужно ввести персональные лимиты ответственности для менеджеров разного уровня за согласование определенных пунктов договора. Например, пени, штрафы, сроки оплат и т. д. по клиентам с плановой выручкой меньше установленного в компании показателя нужно выносить на уровень финансового менеджера. Финансовый директор может в это время сконцентрироваться на контрактах с крупными и трудными клиентами, работа по которым либо забуксовала, либо требует высокой ответственности.

Еще один способ ускорить продажи — унифицировать договоры. Чем они стандартнее, тем быстрее контрагент его согласует. Следует предусмотреть прямые скидки или разработать более удобные условия оплаты для клиентов, которые готовы подписать типовой договор без изменений.

Если в компании будет налажено согласование условий сделок, то цикл продаж будет стабилен. В этом случае коммерческая успешность бизнеса зависит в основном от рыночных факторов и квалификации торговых представителей. Однако в настоящее время у компании много сложных сделок, производственная и коммерческая службы конфликтуют из-за противоположных целей, поэтому нужно создать комиссию и прописать четкий регламент ее работы. Она должна рассматривать особенно сложные сделки или те, ценообразование по которым существенно отличается от стандартного. Благодаря этому будет ускорен процесс согласования и сокращены сроки закрытия сделок. Комиссия может рассматривать:

особо крупные сделки, например, потенциально превышающие по выручке выбранный процент годового плана продаж;

сделки, цена по которым отличается более чем на рассчитанный процент от заранее утвержденной;

сделки с циклом согласования на утвержденный в компании процент длиннее среднего по предприятию.

В состав комиссии нужно включить представителей отделов:

продаж (защищает нестандартный подход к клиенту);

производства (определяет плановую рентабельность и прочие особенности проекта);

юридического (закрепляет условия, которые отклоняются от стандартных);

финансового, ведь именно он утверждает цены и при необходимости учитывает эту категорию клиентов на отдельном центре финансовой ответственности. Это поможет производству смотреть на свою рентабельность в разных разрезах. Кроме этого финотдел фиксирует договоренности по марже и анализирует достижение плановых показателей. На их основе отдел продаж будет в том числе получать свои бонусы.

Решения комиссии нужно фиксировать письменно, в виде протокола (желательно в CRM-системе). Когда в дальнейшем нужно будет проанализировать рентабельность клиентов или возникнут конфликтные вопросы, к нему можно будет отсылать сотрудников отделов продаж и производства.

3. Нужно создать специальную отчетность.

Чтобы найти резервы для роста продаж, следует подойти к отчетности нестандартно. Кроме традиционных отчетов по результатам продаж и маркетинга, нужно формировать и такие, которые покажут коммерческую деятельность компании с новой стороны. Нужно обратить внимание не только на анализ воронки продаж, заключенные договоры и прогнозы, но и на несостоявшиеся сделки (см. рис. 16).

Проигранные сделки	Плановая выручка	Причина проигрыша		Проигранные сделки	Плановая выручка	Причина проигрыша
Компания 1	100	Ценовая	Повторное ценовое рассмотрение ----->	Компания 6	350	Ценовая
Компания 2	200	Неценовая		Компания 9	150	Ценовая
Компания 3	50	Ценовая		Компания 1	100	Ценовая
Компания 4	25	Ценовая		Компания 3	50	Ценовая
Компания 5	250	Неценовая		Компания 7	50	Ценовая
Компания 6	350	Ценовая		Компания 4	25	Ценовая
Компания 7	50	Ценовая				
Компания 8	75	Неценовая				
Компания 9	150	Ценовая				
Компания 10	175	Неценовая				

Рисунок 16 - Работа с проигранными сделками

Из анализа потерянных сделок за период видно, что компании 6, 9 и 1 могли бы принести бизнесу существенную выручку. Контракты с ними не подписали из-за разногласий в цене. Но эти клиенты займут существенную долю портфеля по выручке, поэтому проанализировали историческую эластичность спроса по цене и определили целевую скидку, которую можно им предложить.

Подобные решения нужно принимать совместно с производством и продавцами и придерживаться правил:

оценивать сделки не по валовой марже, а по вкладу в операционную прибыль компании, который они могут принести за счет объема;

предлагать заключать долгосрочное соглашение, которое позволяет индексировать стоимость в оговоренный период времени. Закрепить эту возможность в договоре;

прописать в договоре, что скидка предоставляется при выходе на гарантированный объем закупок. Этот пункт возможен для крупных потенциальных клиентов. Нужно учесть в соглашении свое право автоматически повысить цены, если дали скидку, а клиент на заявленный объем закупок не вышел;

договориться об условной скидке за подписание договора и штрафе за раннее расторжение. Он компенсирует потерю рентабельности относительно стандартной цены продажи. Контрагенты считают такой подход справедливым.

Следует проверять список потерянных клиентов периодически в зависимости от цикла продаж и количества потенциальных сделок. Так можно убедиться, что крупные сделки можно возобновить и закрыть.

4. Усилить контроль за продажами.

Если торговых представителей не контролировать, то они вполне могут принимать ключевые для компании решения в свою пользу и на условиях, не всегда приемлемых для бизнеса. Например, предоставить клиенту значительную скидку или отсрочку платежа, предварительно получив вознаграждение в конверте. Результаты подобных действий не заставят себя долго ждать — скидки «съедят» всю маржу, а сама продукция окажется отгруженной на условиях отсрочки платежа сомнительным и непроверенным контрагентам. Как результат, возрастет безнадежная дебиторская задолженность.

Избежать негативных последствий поможет детальная регламентация бизнес-процессов коммерческой деятельности – создание регламента продаж. В нем следует дать описание основных бизнес-процессов (планирование продаж, предоставление скидок и отсрочки платежа, отгрузка продукции и т. д.), а также контрольных процедур, позволяющих снизить риски до приемлемого уровня. Чтобы обеспечить повседневный контроль исполнения регламента, потребуется дополнить должностные инструкции ответственных сотрудников обязанностями по реализации контрольных процедур.

4.1. Исключение возможных рисков на этапе планирования продаж. Планирование продаж — прерогатива коммерческо-маркетинговой службы. Но, учитывая важность этого процесса, в регламенте коммерческой деятельности следует предусмотреть участие в подготовке плана продаж не только коммерческих, но и финансовых, планово-экономических, а также производственных служб. Это поможет объективно подойти к оценке потенциала рынка, на котором работает компания, с учетом информации о себестоимости продаж и возможностей выпуска

продукции, а также позволит исключить умышленные занижения прогнозных объемов реализации.

Чтобы избежать рисков такого рода, при подготовке плана продаж должны быть учтены:

данные по реализации за предыдущий период текущим клиентам и планы коммерческой службы по привлечению новых заказчиков;

состояние рынка и имеющиеся колебания спроса на продукцию;

производственные мощности компании и расходы на продвижение продукции.

Кроме того, в регламенте следует предусмотреть такую контрольную процедуру, как регулярный план-факт анализ исполнения плана продаж.

4.2. Контроль ценообразования и предоставления скидок покупателям. Чтобы процесс ценообразования в компании сделать прозрачным, а политику предоставления скидок регулируемой, в регламенте коммерческой деятельности следует установить правила формирования и пересмотра прайс-листа на продаваемую продукцию. Это позволит избежать неоправданного завышения или занижения стоимости реализуемой продукции.

Не будет лишним обязать финансовую службу согласовывать цены как на этапе установки, так и пересмотра. Так можно будет формировать прайс-лист с учетом информации о себестоимости продукции и требуемой маржинальной прибыли.

Особое внимание в регламенте необходимо уделить правилам предоставления скидок, установив четкие критерии, от которых зависит их размер, например, объем закупки и условия оплаты; отсутствие пророченной задолженности и т. д. В этом случае размер скидки для конкретного клиента будет варьироваться в зависимости от его попадания в ту или иную категорию.

Текущий контроль предоставляемых скидок также лучше поручить финансовой службе. Последняя проверяет их обоснованность и соответствие установленным правилам. Несоблюдение процедур — это сигнал для приостановки отгрузки и подготовки пояснений со стороны торгового представителя, отвечающего за продажу.

4.3. Отслеживание предоставления отсрочки платежей. Продажа на условиях коммерческого кредита — составная часть стратегии по расширению доли рынка. Между тем бесконтрольное предоставление отсрочек приведет к росту просроченной дебиторской задолженности и снижению качества финансовых показателей. Поэтому следует установить конкретные правила отгрузки в долг. Обычно они регламентируются кредитной политикой. Оптимально разделить клиентов на группы и присвоить им кредитный рейтинг в зависимости от уровня их платежеспособности. Основой для рейтинга может служить балльная система, учитывающая следующие факторы:

историю взаимоотношений компании с клиентом;

регулярность и объемы закупок продукции компании;

наличие признаков риска (адрес массовой регистрации, номинальный директор, незавершенные судебные споры и т. д.);

показатели бухгалтерской отчетности клиента и рассчитанные на ее основе финансовые показатели (размер чистых активов, коэффициент текущей ликвидности, оборачиваемость кредиторской задолженности).

Балльная система оценки позволит разделить клиентов по группам, для которых будут установлены свои правила отгрузки. Например:

группа «А» (высокая кредитоспособность) — наиболее благоприятные условия по предоставлению отсрочки;

группа «Б» (средняя кредитоспособность) — минимальная отсрочка;

группа «В» (сфера риска) — отгрузка только на условиях 100-процентной предоплаты.

Соответственно, в текущем режиме должна исполняться контрольная процедура по проверке обоснованности предоставленных клиенту рейтинга и отсрочки платежа. Исполнение данной процедуры может быть делегировано финансовой службе, которая, выявив факт нарушения установленных правил, приостановит отгрузку продукции клиенту.

4.4. Определение ответственного за управление дебиторской задолженностью. В регламенте коммерческой деятельности компании или ином документе

необходимо зафиксировать порядок управления дебиторской задолженностью. Поскольку отгрузки в долг не единичны, не будет лишним создать специальное подразделение, отвечающее за текущий мониторинг уровня дебиторской задолженности и координацию мероприятий по ее взысканию в соответствии с утвержденным алгоритмом действий, к примеру, подготовка письма-напоминания, письма-претензии, включая процедуры взыскания пеней.

4.5. Контроль клиентской базы. Во избежание утери клиентской базы при переходе продажи к конкуренту следует внедрить IT-контроли, предусматривающие доступ менеджера по продажам только к данным по тем контрагентам, которых он курирует, и ограничивающие возможности для какого-либо копирования информации.

Кроме того, служба безопасности компании должна периодически проверять покупателей — нет ли личных связей между ними и ведущими менеджерами компании. Это позволит исключить ситуацию, когда основной объем продукции приобретается такими аффилированными фирмами за копейки, а затем уже перепродается конечным потребителям.

Несоблюдение компанией сроков исполнения заказов — одна из основных причин ухода клиентов к конкурентам. Поэтому важно наладить регулярный мониторинг реализации заказов и проводить выборочную проверку уже исполненных. Так можно выявить недоработки, допускаемые службой продаж, и предотвратить недополученные заказы в будущем.

Функции по ведению клиента и контролю исполнения заказа следует разграничить между сотрудниками. К примеру, проверку допустимо поручить представителю подразделения, не участвующего в процессе исполнения заказа.

Что касается финансовой службы, она вполне может каждый раз по окончании отчетного периода ранжировать выполненные заказы по прибыли и на основании этого рекомендовать коммерческой службе расширить продажи конкретного товара определенным клиентам или свернуть убыточные позиции.

Реализацию заказов, как и всей сбытовой деятельности в целом, сделать более эффективной позволят также и ключевые показатели эффективности (KPI)

менеджеров по продажам. При этом следует помнить, что эти показатели не должны быть привязаны только к объему реализации. В противном случае возможны продажи ради продаж, без учета получаемого финансового результата, или даже фиктивные отгрузки с последующим возвратом товара.

В основу карты ключевых показателей эффективности торговых представителей целесообразно заложить маржинальную прибыль от сделки по продаже, дополнив показателями о состоянии уровня дебиторской задолженности.

Кроме этого, для повышения рентабельности продаж и своевременности исполнения заказов необходим и контроль эффективности контрольных процедур. Служба внутреннего аудита должна проводить регулярное тестирование имеющихся контролей в соответствии с утвержденным планом проверок. По результатам аудита контроля могут быть пересмотрены.

Для оценки эффективности мероприятий необходимо сравнить основные финансово-экономические показатели, которые были у организации и те, которые будут после внедрения рекомендаций (табл. 8).

Таблица 8 – Оценка эффективности мероприятий

Наименование показателя	2016 г.	2017 г. без внедрения рекомендаций	2017 г. с внедрением рекомендаций	Отклонение 2017 г. с внедрением рекомендаций от 2016 г.	Темп прироста 2017 г. с внедрением рекомендаций от 2016 г., %	Отклонение 2017 г. с внедрением рекомендаций от 2017 г. без внедрения рекомендаций	Темп прироста 2017 г. с внедрением рекомендаций от 2017 г. без внедрения рекомендаций, %
Выручка, тыс.руб.	13407300	14432958	15587595	2180295	16,26	1154637	8,00
Себестоимость продаж, тыс.руб.	11866800	12816144	13713274	1846474	15,56	897130	7,00
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	1540500	1616814	1874321	333821	21,67	257507	15,93

Наименование показателя	2016 г.	2017 г. без внедрения рекомендаций	2017 г. с внедрением рекомендаций	Отклонение 2017 г. с внедрением рекомендаций от 2016 г.	Темп прироста 2017 г. с внедрением рекомендаций от 2016 г., %	Отклонение 2017 г. с внедрением рекомендаций от 2017 г. без внедрения рекомендаций	Темп прироста 2017 г. с внедрением рекомендаций от 2017 г. без внедрения рекомендаций, %
Коммерческие расходы, тыс.руб.	661101	727211	749027	87926	13,30	21816	3,00
Управленческие расходы, тыс.руб.	501780	535901	557337	55557	11,07	21436	4,00
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	377619	353702	567957	190338	50,40	214254	60,57
Рентабельность продаж, %	2,82	2,45	3,64	0,83	-	1,19	-

Как видно из таблицы 8, предлагаемые мероприятия позволят увеличить выручку от реализации на 16,26%, или 2180295 тыс.руб. Поскольку себестоимость продаж будет расти медленнее (прирост составит 15,56%, или 1846474 тыс.руб.), валовая прибыль увеличится на 21,67%, или 333821 тыс.руб. Коммерческие и управленческие расходы повысятся еще меньше, поэтому прирост прибыли от продаж составит 50,4%, или 190338 тыс.руб. Все это приведет к росту рентабельности продаж на 0,83 п.п.

Планируемое изменение показателя лояльности клиентов в связи с внедрением рекомендаций представлено на рис. 17.

Положительное значение показателя сигнализирует о том, что доля сторонников («промоутеров») компании превышает количество «критиков», следовательно, имеется определенный потенциал к естественному росту клиентской базы исключительно за счет лояльности покупателей, в том самом случае, когда довольный клиент приводит еще одного клиента.

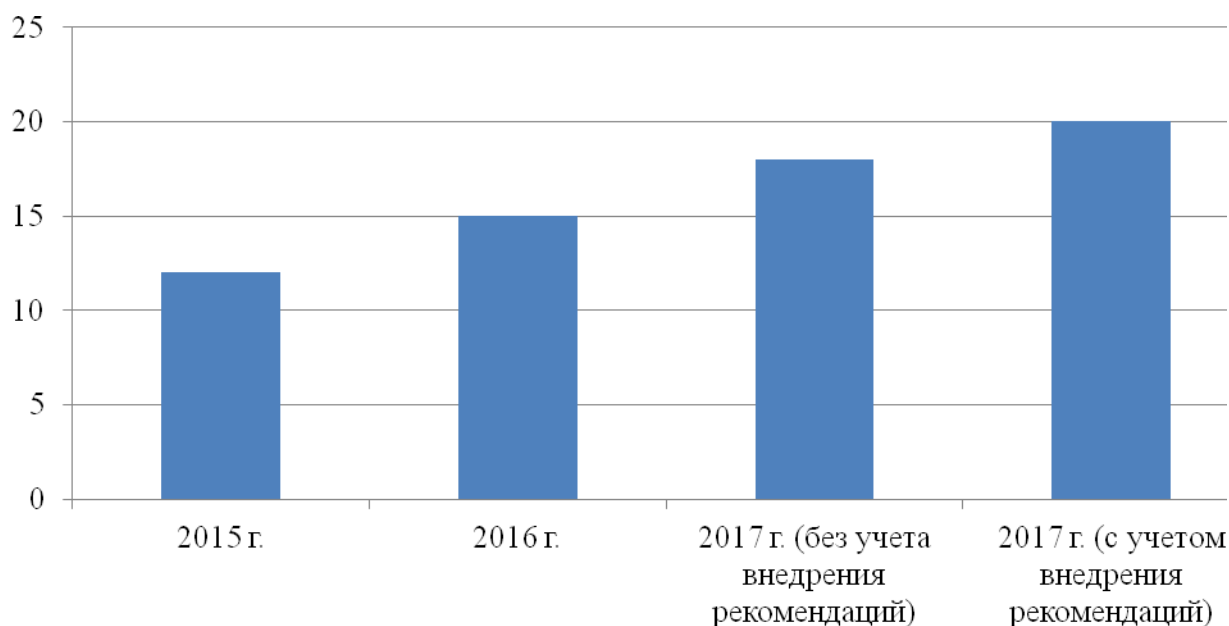


Рисунок 17 – Динамика показателя NPS, %

Динамика периода оборота дебиторской задолженности в связи с внедрением рекомендаций представлена на рис. 18.

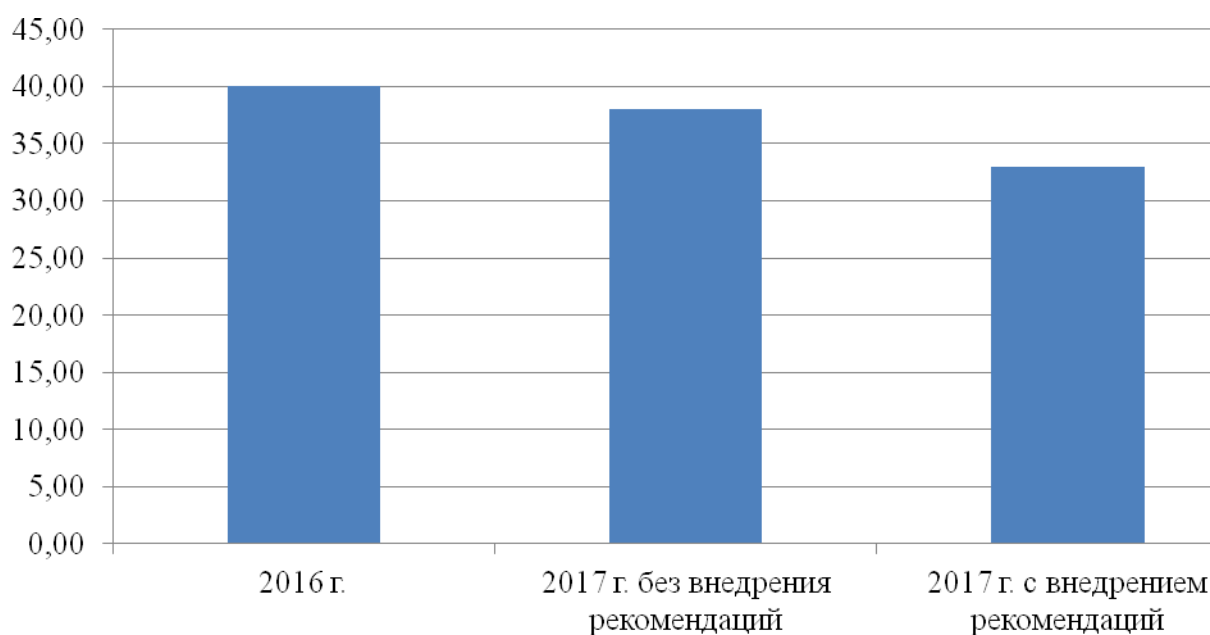


Рисунок 18 – Динамика периода оборота дебиторской задолженности, дн.

Как видно из рисунка, скорость превращения товаров компании в денежные средства (активы), увеличится, что позволяет сделать вывод об эффективности рекомендаций.

Заключение

Под сбытовой политикой организации в наиболее широком смысле следует понимать выбранные ее руководством совокупность сбытовых стратегий маркетинга (стратегии охвата рынка, позиционирования товара и т.д.) и комплекс мероприятий (решений и действий) по формированию ассортимента выпускаемой продукции и ценообразованию, по формированию спроса и стимулированию сбыта (реклама, обслуживание покупателей, коммерческое кредитование, скидки), заключению договоров продажи (поставки) товаров, товародвижению, транспортировке, по инкассации дебиторской задолженности, организационным, материально-техническим и прочим аспектам сбыта.

Эффективность сбытовой деятельности рассматривается как отношение дополнительной прибыли, полученной в результате проведения маркетинговых мероприятий, к затратам на эти мероприятия. Однако, таким определением не всегда удобно пользоваться: дополнительную прибыль, трудно выделить; кроме того, при таком расчете эффективность будет большей для предприятия, минимально использующего маркетинг (затраты минимальны, привлечение даже одного клиента будет свидетельствовать о высокой эффективности). Категорию эффективности удобно использовать для планирования маркетинговых мероприятий.

Результативность сбытовой деятельности рассматривается с двух точек зрения:

возможность достижения тех же результатов при снижении затрат на маркетинг;

возможность достижения большего результата при тех же затратах.

С одной стороны, результативность определяется применяемыми методами и подходами к продвижению и сбыту, с другой – структурой предприятия и сбытовых служб, проработкой маркетинговых стратегий и планов.

Для получения максимального эффекта от деятельности организации важно постоянно проводить работу по совершенствованию сбытовой деятельности.

Разработка мероприятий по совершенствованию должна базироваться на результатах оценки эффективности сбытовой работы по всем ее направлениям.

Объект исследования – компания ООО «МАРР РУССИЯ» - более 16 лет является одним из лидеров в поставках продуктов для рынка общественного питания. Сегодня ООО «МАРР РУССИЯ» не просто дистрибьютор, но и крупнейший производитель, и поставщик мясных полуфабрикатов для ресторанов. В ассортименте компании более 2000 наименований различных продуктов питания: мяса и птицы, рыбы и морепродуктов, бакалеи, молочных продуктов и сыров, различных растительных масел, плодоовощной продукции, кондитерских и хлебобулочных изделий и пр. Действующая на предприятии система контроля качества обеспечивает постоянный контроль за соблюдением всех норм и стандартов в отношении продуктов питания на всех стадиях: приёмки, хранения и отгрузки продуктов.

Оценка экономического состояния компании позволила сделать вывод об эффективности управления имуществом и источниками его формирования. Компания имеет слабую зависимость от внешних источников финансирования, высокую платежеспособность и ликвидность.

Проведенный АВС-анализ выявил, что товарные группы устойчивы в занятии групп А, В или С не зависимо от того, какой показатель – выручку от реализации или маржинальный доход – был взят за основу проведения анализа. Наибольший удельный вес в продажах занимают продукты для ресторанов быстрого питания, что обуславливается большими объемами закупки данных товаров и их высокой отпускной ценой на большинство из них.

Факторный анализ прибыли от реализации показал, что наибольшее влияние на отклонение прибыли оказали ценовые факторы.

Валовая прибыль на рубль выручки от продаж снижается за 2015 – 2016 гг. с 15,94 коп. до 11,49. Чистая прибыль на рубль выручки от продаж снижается за 2015 – 2016 гг. с 3,71 коп. до 1,32. Прибыль от реализации на рубль выручки от продаж снижается за 2015 – 2016 гг. с 7,17 коп. до 2,82. Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг), снижается за

период с 7,73 коп. до 2,9 коп. Эффективность коммерческой деятельности по продаже продукции снизилась.

Проведенный анализ показал, что за 2015 – 2016 г. оборачиваемость активов, оборотных активов, кредиторской задолженности возросла. Оборачиваемость запасов, дебиторской задолженности, собственного капитала снизилась.

Обращает на себя внимание то, что период оборота дебиторской задолженности в два раза превышает период оборота кредиторской. В дальнейшем такие лояльные отношения с клиентами могут привести к проблемам с ликвидностью и финансовой устойчивостью компании. Предприятию необходимы собственные оборотные средства, поскольку, по сути, оно не может пользоваться деньгами кредиторов-поставщиков.

Анализ долгов контрагентов показал, что большая часть задолженности – это долги 30 – 60 дней. Компания практически не имеет долгов со сроком погашения более 360 дней. Политику по управлению дебиторской задолженностью можно признать удовлетворительной. Регламент по взысканию задолженности в целом соблюдается.

Вместе с тем на сегодняшний день ООО «МАРР РУССИЯ», как и остальные игроки на рынке, сталкивается со снижением финансовых результатов своей деятельности. В связи с этим компании были предложены следующие рекомендации:

1. Необходимо пересмотреть систему мотивации продаж. ООО «МАРР РУССИЯ» нужно стимулировать торговых представителей выполнять план. А сотрудников служб, которые косвенно влияют на продажи, нужно мотивировать повышать лояльность и приток новых клиентов.

2. Нужно ускорить сделки. Чтобы ускорить заключение сделок, следует упростить утверждение договоров. Нужно ввести персональные лимиты ответственности для менеджеров разного уровня за согласование определенных пунктов договора, максимально унифицировать договоры. Чем они стандартнее, тем быстрее контрагент его согласует. Следует предусмотреть прямые скидки или

разработать более удобные условия оплаты для клиентов, которые готовы подписать типовой договор без изменений.

3. Нужно создать специальную отчетность. Кроме традиционных отчетов по результатам продаж и маркетинга, нужно формировать и такие, которые покажут коммерческую деятельность компании с новой стороны. Нужно обратить внимание не только на анализ воронки продаж, заключенные договоры и прогнозы, но и на несостоявшиеся сделки.

4. Усилить контроль за продажами. Компании требуется детальная регламентация бизнес-процессов коммерческой деятельности – создание регламента продаж. В нем следует дать описание основных бизнес-процессов (планирование продаж, предоставление скидок и отсрочки платежа, отгрузка продукции и т. д.), а также контрольных процедур, позволяющих снизить риски до приемлемого уровня. Чтобы обеспечить повседневный контроль исполнения регламента, потребуется дополнить должностные инструкции ответственных сотрудников обязанностями по реализации контрольных процедур.

Предлагаемые мероприятия позволят увеличить выручку от реализации на 16,26%, или 2180295 тыс.руб. Поскольку себестоимость продаж будет расти медленнее (прирост составит 15,56%, или 1846474 тыс.руб.), валовая прибыль увеличится на 21,67%, или 333821 тыс.руб. Коммерческие и управленческие расходы повысятся еще меньше, поэтому прирост прибыли от продаж составит 50,4%, или 190338 тыс.руб. Все это приведет к росту рентабельности продаж на 0,83 п.п. Скорость превращения товаров компании в денежные средства (активы), также увеличится, что позволяет сделать вывод об эффективности рекомендаций.

Список использованных источников

1. «МАРР РУССИЯ»: Мы ничего не скрываем!
<http://www.profastfood.ru/actual/detail/marr-russiya-my-nichego-ne-skryvaem>.
2. CREMONINI GROUP. <http://ru.investinrussia.com/investors/22>.
3. Актянов Д. Как контролировать продажи // Финансовый директор. – 2016. - №4.
4. Башмачникова Е.В. Управление предприятием: планирование и эффективность // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. - 2015. - № 9.
5. Валевиц Р. П., Давыдова Г. А. Экономика торгового предприятия. – Мн.: Высшая школа, 2016.
6. Дубровин И.А. Поведение потребителей. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2017.
7. Ибрагимов Л.А. Инфраструктура товарного рынка. - М.: Юнити-Дана, 2015.
8. Илышева Н.Н. и др. Анализ финансовой отчетности. - М.: Юнити-Дана, 2015.
9. Интернет-ресурс HoReCaDi.Ru. <http://horecadi.ru/moskva/distributor/14272>.
10. Как рассчитать NPS - индекс лояльности и изменить его в лучшую сторону. <http://www.business.ru/article/727-qqq-16-m7-06-07-2016-kak-rasschitat-nps>.
11. Когденко В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика. - М.: Юнити-Дана, 2015.
12. Косолапова М.В. и др. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. - М.: Дашков и Ко, 2016.
13. Курносенко Н. Как финансовый директор может повлиять на рост продаж // Финансовый директор. – 2016. - №7-8.
14. Лайкер Джеффри Дао. Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015.

15. Лебедев А.Н. Управление сбытом // Деловой вестник российской кооперации. – 2015. – № 12.
16. Лебедев О. Т., Филиппова Т. Ю. Основы маркетинга. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015.
17. Левкин Г.Г. Коммерческая логистика. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017.
18. Левкин Г.Г. Основы коммерции. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2016.
19. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 2014.
20. Окунь А.Л. Направления повышения эффективности сбытовой деятельности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2016. - №2.
21. Организация предпринимательской деятельности / под ред. О.В. Шеменевой, Т.В. Харитоновой. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017.
22. Осмоловский Н.Р. Сбыт продукции, или Как увеличить продажи. – М.: Феникс, 2016.
23. Памбухчиянц О.В. Основы коммерческой деятельности. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017.
24. Панкратов Ф.Г. и др. Коммерческая деятельность. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017.
25. Портал о животноводстве, мясе и переработке для профессионалов. <http://www.myaso-portal.ru/kompanii/holdingi-rf/miratorg-apkh>.
26. Сайт компании «Восток-Запад». <http://www.ews.ru/about/company-info>.
27. Сайт компании «Интегрита». <http://www.integrита.ru/about>.
28. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами. - М.: Юнити-Дана, 2015.
29. Синяева И.М. и др. Маркетинг в коммерции. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016.
30. Чернухина Г.Н. Организация торговли. - М.: Университет «Синергия», 2016.

Приложения

Приложение 1

Агрегированный бухгалтерский баланс ООО «МАРР РУССИЯ»

Наименование показателя	На 31 декабря 2016 г.		На 31 декабря 2015 г.		На 31 декабря 2014 г.		На 31 декабря 2013 г.		Отклонение величины на 31.12.2016 от величины на 31.12.2013		Темп прироста величины на 31.12.2016 от величины на 31.12.2013
	Сумма, тыс.руб.	Доля, %	Сумма, тыс.руб.	Доля, %	Сумма, тыс.руб.	Доля, %	Сумма, тыс.руб.	Доля, %	Сумма, тыс.руб.	Доля, %	
АКТИВ											
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ											
Нематериальные активы	3	0,00	8	0,01	17	0,01	75	0,04	-72	-0,04	-96,00
Основные средства	54417	47,69	62673	46,36	67981	44,34	78072	41,07	-23655	6,62	-30,30
Отложенные налоговые активы	0	0,00	0	0,00	0	0,00	949	0,50	-949	-0,50	-100,00
Прочие внеоборотные активы	59686	52,31	72494	53,63	85320	55,65	111007	58,39	-51321	-6,09	-46,23
Итого по разделу I	114106	2,77	135175	3,46	153318	4,16	190103	6,46	-75997	-3,70	-39,98
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ											
Запасы	2033920	50,75	2136120	56,68	1956510	55,38	1304140	47,41	729780	3,34	55,96
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	33747	0,84	51402	1,36	53075	1,50	94454	3,43	-60707	-2,59	-64,27
Дебиторская задолженность	1539440	38,41	1394900	37,01	1190430	33,70	1002590	36,45	536850	1,96	53,55
Денежные средства и денежные эквиваленты	396293	9,89	181578	4,82	321927	9,11	338784	12,32	57509	-2,43	16,98
Прочие оборотные активы	4409	0,11	4511	0,12	10717	0,30	10848	0,39	-6439	-0,28	-59,36
Итого по разделу II	4007809	97,23	3768511	96,54	3532659	95,84	2750816	93,54	1256993	3,70	45,70
БАЛАНС	4121915	100,00	3903686	100,00	3685977	100,00	2940919	100,00	1180996	0,00	40,16

Продолжение прил. 1

Наименование показателя	На 31 декабря 2016 г.		На 31 декабря 2015 г.		На 31 декабря 2014 г.		На 31 декабря 2013 г.		Отклонение величины на 31.12.2016 от величины на 31.12.2013		Темп прироста величины на 31.12.2016 от величины на 31.12.2013
	Сумма, тыс.руб.	Доля, %	Сумма, тыс.руб.	Доля, %	Сумма, тыс.руб.	Доля, %	Сумма, тыс.руб.	Доля, %	Сумма, тыс.руб.	Доля, %	
ПАССИВ											
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ											
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	100000	5,77	100000	6,43	100000	8,25	100000	16,40	0	-10,62	0,00
Добавочный капитал (без переоценки)	30000	1,73	30000	1,93	30000	2,47	30000	4,92	0	-3,19	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1601900	92,49	1424560	91,64	1082200	89,28	479935	78,69	1121965	13,81	233,77
Итого по разделу III	1731900	42,02	1554560	39,82	1212200	32,89	609935	20,74	1121965	21,28	183,95
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА											
Заемные средства	750000	99,99	950000	100,00	1460000	99,99	0	0,00	750000	99,99	-
Отложенные налоговые обязательства	51	0,01	33	0,00	112	0,01	304	100,00	-253	-99,99	-83,22
Итого по разделу IV	750051	18,20	950033	24,34	1460112	39,61	304	0,01	749747	18,19	246627,30
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА											
Заемные средства	1000000	60,98	800000	57,18	0	0,00	1635003	70,15	-635003	-9,17	-38,84
Кредиторская задолженность	622419	37,95	580664	41,50	1000367	98,69	685928	29,43	-63509	8,52	-9,26
Оценочные обязательства	17545	1,07	18429	1,32	13298	1,31	9749	0,42	7796	0,65	79,97
Итого по разделу V	1639964	39,79	1399093	35,84	1013665	27,50	2330680	79,25	-690716	-39,46	-29,64
БАЛАНС	4121915	100,00	3903686	100,00	3685977	100,00	2940919	100,00	1180996	0,00	40,16

Приложение 2

Результаты ABC-анализа (по выручке от реализации)

Номенклатура	Выручка от реализации, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Осьминоги 0,8 - 1,2 кг (Китай) 10 кг (глазировка 8%)	696466,305	5,195	5,195	A
Картофель фри 3/8 9 x 9 мм Mc Cain (Франция) 2,5 кг	486429,682	3,628	8,823	A
Булочка для гамбургера с кунжутом 125 мм 82 г x 60 шт (Финляндия)	457846,277	3,415	12,238	A
Бекон с/к с/м "Слайсы" гзс ~0,8 кг (Россия)	424136,519	3,163	15,401	A
Стрипсы куриные в панировке с/м 6 кг/кор (Россия)	385067,519	2,872	18,273	A
Картофельные дольки в панировке со специями Mc Cain (Нидерланды) 2,5 кг	356343,711	2,658	20,931	A
Говядина, Вырезка с/м 1,8- 2,3 кг Neuland (Парагвай)	319087,002	2,380	23,311	A
Котлеты «Говяжьи с солью и перцем» 90г (Россия)	293488,300	2,189	25,500	A
Булка для бургера оригинальная с кунжутом (чёрная) 125 мм 89 г x 24 шт	266558,031	1,988	27,488	A
Дорадо целая, неразделанная 300-400 г (Турция) 10 кг	237236,376	1,769	29,258	A
Масло подсолнечное фритюрное рафинированное дезодарированное "Sunny Gold" (Россия) 10 л канистра	236964,627	1,767	31,025	A
Сырники заморож. 7 кг/кор (70 гр x 100 шт)	234247,143	1,747	32,772	A
Говядина, Вырезка с/м (Бразилия)	225804,825	1,684	34,456	A
Сыр плавленый ломтевой "Бистро" 45% Хохланд 1,033 кг	219779,800	1,639	36,096	A
Сырные палочки в панировке 6 кг/кор (Россия)	206740,133	1,542	37,638	A
Картофельные котлеты с луком Mc Cain (Бельгия) 1,5 кг	180078,623	1,343	38,981	A
Кленовый пекан (Дания) 95 г x 48 шт	166310,037	1,240	40,221	A
Круассан с шоколадом и фундуком (Бельгия) 95 г x 64 шт	164416,856	1,226	41,448	A
Говядина, Язык с/м Оренбив (Россия)	160925,342	1,200	42,648	A
Картофельные дольки с кожурой Mc Cain (Польша) 2,5 кг	160331,571	1,196	43,844	A
Картофель фри Валеи Фарм 6 x 6 мм Mc Cain (Польша) 2,5 кг	154284,716	1,151	44,994	A
Котлеты из говядины 7 унций (Россия)	146744,150	1,095	46,089	A
Сэндвичный хлеб пшеничный American Sandwich "Harry's" 470 г	141666,078	1,057	47,146	A
Креветки без головы 21/25 (Индия) 1 кг (7% глазировка)	119841,056	0,894	48,039	A

Номенклатура	Выручка от реализации, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Кальмар, филе, Командорский ОРФ, блок (Бортовая заморозка) (Россия) 1кг	118672,538	0,885	48,925	A
Лаврак целый, неразделанный 300 - 400 г 10% глазури (Россия) 5 кг	117714,534	0,878	49,803	A
Говядина, Толстый край (7 ребер) охл. б/к зач 2,5 кг+ Премиум Оренбив (Россия)	115341,445	0,860	50,663	A
Картофель фри Валеи Фарм 9 x 9 мм Mc Cain (Польша) 2,5 кг	103481,801	0,772	51,435	A
Молоко ультрапастеризованное 3,2% жирн. Баба Маня 12л/кор. (1 л x 12 упак)	103378,536	0,771	52,206	A
Капуста брокколи (Китай) 10 кг	96380,108	0,719	52,925	A
Соус "Макси-Бургер" "Maitrefoods" ведро 1 кг. (Россия)	95663,055	0,714	53,638	A
Спаржа зелёная (Китай) 1 кг	93843,790	0,700	54,338	A
Масло фритюрное "ВЕГАФРАЙ" (масло растительное - смесь) CARGILL (Россия) 7,5 л пакет	93819,514	0,700	55,038	A
Семга с головой потрошенная 6 - 7 кг (Чили)	91179,749	0,680	55,718	A
Балк Соус Сырный Heinz 1 кг x 6 шт, 6 кг	90750,387	0,677	56,395	A
Моцарелла Премиум, блок 1 кг (Россия)	90003,079	0,671	57,066	A
Говядина, Верхняя часть тазобедренного отруба охл б/к Оренбив (Россия)	87883,441	0,655	57,722	A
Фасоль стручковая резанная (Китай) 10 кг	86959,496	0,649	58,370	A
Говядина, Диафрагма с/м Оренбив (Россия)	85857,556	0,640	59,011	A
Гауда ~ 3 кг блок Flaman (Россия)	85153,637	0,635	59,646	A
Креветки в панировке 18-22 г/шт (Россия) 2 кг	81035,381	0,604	60,250	A
Моцарелла Ла Паулина 42%, блок ~ 3 кг (Аргентина)	79091,111	0,590	60,840	A
Гауда ~ 3 кг блок Ферма Босконе (Россия)	77324,746	0,577	61,417	A
Сыр творожный сливочный 68% Тульский 2 кг, пл.ведро	75183,097	0,561	61,978	A
Крылышки куриные в соусе BBQ с/м 6 кг/кор (Россия)	75002,566	0,559	62,537	A
Осьминоги 40/60 "KALURI" (Россия) 1 кг	74794,225	0,558	63,095	A
Сироп "Гренадин" Sroom (Россия) 1л, стекло	73824,989	0,551	63,645	A
Бекон варено-копченый б/ш в нарезку с/м 800 гр (Россия)	73214,733	0,546	64,192	A
Креветки без головы во льду 21/25 (Индия) 1,8 кг	72393,781	0,540	64,731	A
Огурцы маринованные резаные кольцами (Россия) 9 кг, пакет	72031,449	0,537	65,269	A
Свинина, Шейка с/м б/к (Бразилия)	70201,677	0,524	65,792	A
Слайсы для бургера Contadino 2,27 кг Бразилия	69756,372	0,520	66,313	A
Перец Халапеньо резаный колечками "Солнце Мехико" (Мексика) 2.75 кг, жезь	69567,597	0,519	66,831	A

Номенклатура	Выручка от реализации, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Масло подсолнечное фритюрное рафинированное дезодарированное "Sunny Gold" (Россия) 5 л	66958,812	0,499	67,331	А
Капуста цветная (Китай) 10 кг	66578,364	0,497	67,827	А
Свинина, Карбонад с/м "Губкинский МК" (Россия)	65268,718	0,487	68,314	А
Бекон с/к в нарезку с/м ~1 кг Велком (Россия)	64817,435	0,483	68,798	А
Говядина, Лопаточная часть, филей охл б/к Оренбив (Россия)	63791,312	0,476	69,274	А
Приправа для глинтвейна Kotanyі (моментальная) (Австрия) (1200 мл п/б) ~1067 г	63753,087	0,476	69,749	А
Балк Соус Барбекю Heinz 1 кг х 6 шт, 6 кг	62676,057	0,467	70,217	А
Форель речная с головой 2 х 170 г (Турция) 340 г	62534,023	0,466	70,683	А
Соус "Барбекю" "Maitrefoods" (Россия) ведро 5 кг	61450,472	0,458	71,141	А
Сливки ультрапастеризованные 33 % жирн. Петмол (Россия) 0,5 л	61247,747	0,457	71,598	А
Бекон варено-копченый "Любительский" в нарезку с/м ~ 1000гр (Россия)	61215,771	0,457	72,055	А
Булочка с солодом и кориандром (Россия) 40 г х 80 шт	60716,388	0,453	72,508	А
Гребешки без икры 30/40 8% глазури (Китай) 1 кг	60291,917	0,450	72,957	А
Смесь овощная "Европейская" (Китай) 2,5 кг	58878,826	0,439	73,396	А
Креветки без головы 26/30 (Индия) 1 кг (7% глазировка)	58749,473	0,438	73,835	А
Мороженое ванильное, 3 кг	57512,293	0,429	74,264	А
Булочка для датского хот-дога 60 гр х 60 шт (Россия) "Своя Пекарня" Нейтанс	56704,838	0,423	74,687	А
Чизкейк New-York Чизберри 1,66 кг, 16 порций х 103,75 г	56553,021	0,422	75,108	В
Кетчуп Томатный Heinz 1 кг, пластик	54206,564	0,404	75,513	В
Балк Кетчуп Томатный Heinz 2 кг х 6 шт, 12 кг	49972,724	0,373	75,885	В
Масло сливочное блочное 82,5%, Сливочная страна (Россия) 5 кг	49773,985	0,371	76,257	В
Соус Барбекю с ароматом копчения "Uncle Ben's" (Голландия) 2, 49 кг	48733,551	0,363	76,620	В
Говядина, Вырезка с/м (Беларусь)	48317,504	0,360	76,980	В
Огурцы маринованные резаные кольцами (Россия) 9 кг (1,8 кг х 5 шт), пакет	47284,226	0,353	77,333	В
Чизкейк Шоколадный Чизберри 1,66 кг, 16 порций х 103,75 г	47103,060	0,351	77,684	В
Картофельные изделия "Макси Чипс" Mc Cain (Франция) 2 кг	46432,748	0,346	78,031	В

Номенклатура	Выручка от реализации, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Булочка для гамбургера с кунжутом 100 мм 52 г х 96 шт (Финляндия)	43832,568	0,327	78,358	В
Капуста брокколи (Китай) 2,5 кг	42098,360	0,314	78,672	В
Филе судака на коже инд. зам.150-250 г (Россия) 10 кг	41994,190	0,313	78,985	В
Картофель фри 9,5 х 9,5 Aviko 2,5 кг (Германия)	41128,218	0,307	79,292	В
Филе грудки цыпленка некалибр. жареное с/м 6 кг/кор БФ (Россия)	40544,865	0,302	79,594	В
Наггетсы куриные в кляре 21-25 г с/м 6 кг/кор "Хрустящие" (Россия)	40110,068	0,299	79,893	В
Гойя Ла Паулина 40%, круг ~ 4,5 кг (Аргентина)	39150,162	0,292	80,185	В
Кролик, Окорочок с/м н/к Olivia (Венгрия)	38049,671	0,284	80,469	В
Филе семги на коже, 1/2 тушки ТРИМ D Premium 1,5-2,0 кг №08384 (Чили) ~15 кг	37923,852	0,283	80,752	В
Соус Сладкий тайский Чили "Uncle Ben's" (Голландия) 2, 54 кг	37573,749	0,280	81,032	В
Дип-пот Соус Сырный Heinz 25 мл х 125 шт, 3,06 кг	36527,518	0,272	81,305	В
Капуста белая консервированная "Mamminger" 10,2 л жесть	35567,883	0,265	81,570	В
Булочка для гамбургера 100 мм 52 г х 96 шт (Финляндия)	35291,062	0,263	81,833	В
Кольца из рубленного лука Mc Cain (Нидерланды) 1 кг	35046,942	0,261	82,095	В
Пюре малиновое "Rogelfruit" (Италия) 1 кг пластик	34493,934	0,257	82,352	В
Мука "Мамма Миа" 10 кг (Россия)	33361,648	0,249	82,601	В
Майонез "EFKO FOOD Professional" 67% жирн. (Россия) 10 л	33345,343	0,249	82,849	В
Утка, Окорочок с/м н/к Уткино (Россия)	33017,434	0,246	83,096	В
Угревидный кларий жареный в соусе 6 -10 унций с/м (Россия)	32059,973	0,239	83,335	В
Балк Соус Кисло-сладкий Heinz 1 кг х 6 шт, 6 кг	31338,028	0,234	83,568	В
Майонез Hellmann`s Real 78% (Россия) 5,3 л (5 кг) (Акция)	31142,370	0,232	83,801	В
Курица, Филе грудки с/м фирм. пакет Курников (Россия)	30811,561	0,230	84,031	В
Спагетти № 5 "Barilla" (Россия) 1 кг	30769,712	0,229	84,260	В
Смородина черная (Россия) 10 кг	30658,839	0,229	84,489	В
Огурцы 6 - 9 см "Лорато" (Индия) 0,68 кг, стекло	30537,276	0,228	84,717	В
Утка, Филе грудки с/м на коже 200-240 г Халяль Рамаевское (Россия)	30450,679	0,227	84,944	В
Вишня без косточек (Сербия) 10 кг	30435,824	0,227	85,171	В

Номенклатура	Выручка от реализации, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Тунец, филе в собственном соку "Aquamar" (Таиланд) 1,715 кг желье	30164,075	0,225	85,396	В
Слайсы для бургера Schreiber (Бразилия) 2,27 кг	30001,026	0,224	85,619	В
Бекон в/к б/ш с/м Классический 500 г (Россия)	29348,830	0,219	85,838	В
Дип-пот Соус Кисло-сладкий Heinz 25 мл х 125 шт, 3,6 кг	29222,014	0,218	86,056	В
Розовый перец целый сушёный Kotanyu (Австрия) (1200 мл п/б) 330 г	29203,897	0,218	86,274	В
Брусника (Россия) 10 кг	29167,664	0,218	86,492	В
Масло подсолнечное "Sunny Gold" (Россия) 1 л пластик	28995,557	0,216	86,708	В
Томаты целые очищенные "Futuragi" (Италия) 2,55 кг желье	28796,275	0,215	86,923	В
Креветки без головы 16/20 (Китай) 1 кг	28624,168	0,213	87,136	В
Соус "Уорчестер" (Соединённое Королевство) 290 мл, стекло	28533,585	0,213	87,349	В
Грибы белые резаные (Россия) 8 кг	27899,505	0,208	87,557	В
Рис "Для Суши" круглый, шлифованный, ГОСТ, высший сорт (Россия) 25 кг	26993,677	0,201	87,758	В
Креветки неочищенные, сырьевые 90/120 (Бортовая заморозка) (Гренландия) 5 кг	25997,266	0,194	87,952	В
Опята маринованные "Микадо" (Китай) 580 мл стекло	25870,450	0,193	88,145	В
Картофельные шарики Mc Cain (Бельгия) 2,5 кг	25816,100	0,193	88,338	В
Говядина, Тонкий край охл б/к зач Премиум Оренбив (Россия)	25769,903	0,192	88,530	В
Креветки тигровые без головы 21/25 (Бангладеш) 1 кг	25136,729	0,187	88,718	В
Маслины без кости ISKA 300 мл желье (Испания)	23913,861	0,178	88,896	В
Пепперони с/к для пиццы, 1 кг (Россия)	23847,011	0,178	89,074	В
Маффин Двойной Шоколад Тюльпан " Дон Фудс" 100 гр х 26 шт. (Голландия)	23551,530	0,176	89,249	В
Филе семги на коже, 1/2 тушки ТРИМ D Premium 1,5-2,0 кг №08384 (Чили)	23009,483	0,172	89,421	В
Говядина, Верхняя часть тазобедренного отруба охл б/к Премиум Оренбив (Россия)	22904,769	0,171	89,592	В
Соус Сырный чеддар "Солнце Мехико" (США) 3 кг, желье	22826,868	0,170	89,762	В
Утка, Филе грудки с/м на коже Уткино (Россия)	22435,550	0,167	89,929	В
Торт Штрудель яблочный 5,76 кг/кор (160 г х 36 шт)	22343,790	0,167	90,096	В

Номенклатура	Выручка от реализации, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Дип-пот Кетчуп Томатный Heinz 25 мл х 125 шт, 3,6 кг	21916,511	0,163	90,260	В
Круассан с миндалем 95 г х 48 шт (Бельгия)	21739,874	0,162	90,422	В
Балк Соус Сальса Heinz 1 кг х 6 шт, 6 кг	20892,019	0,156	90,578	В
Балк Соус Терияки Heinz 1 кг х 6 шт, 6 кг	20892,019	0,156	90,733	В
10-дюйм."ТОРТИЛЬЯ" диам.25 см пшеничная 1 кор/144 шт (Россия)	20488,925	0,153	90,886	В
Соус соевый КИККОМАН (Голландия) 5 л, пластик	19928,218	0,149	91,035	В
Сироп "Карамель" Sroom (Россия) 1л, стекло	19928,218	0,149	91,183	В
Булочка "Баварская" 35 г х 100 шт	19837,635	0,148	91,331	В
Горошек зелёный (Россия) 10 кг	19565,887	0,146	91,477	В
Торт Профитроль Bindi 1,1 кг, 24 шарика	19565,887	0,146	91,623	В
Шпинат размельченный, порционный «Вологодская ягода» (Россия) 1,5 кг	18758,431	0,140	91,763	В
Клюква садовая (Россия) 10 кг	18388,310	0,137	91,900	В
Сливки ультрапастеризованные 33 % жирн. Чудское озеро (Россия) 1 л	18271,821	0,136	92,037	В
Сыр рассольный Сиртаки 330 г	17935,396	0,134	92,170	В
Соус соевый "Сэн Сой" классический" (Россия) 1 л, пластик	17788,290	0,133	92,303	В
Чёрный перец (молотый) Kotanyı (Австрия), п/б, 600 г, 1200 мл	17627,415	0,131	92,435	В
Креветки тигровые без головы 16/20 (Бангладеш) 1 кг	17081,381	0,127	92,562	В
Мёд натуральный цветочный (Россия) 2.5 кг (пластик)	16995,328	0,127	92,689	В
Картофель целый молодой Mc Cain (Дания) 2,5 кг	16848,402	0,126	92,814	В
Мука тип 00 для пиццы "Стра пицца" Perteghella (Италия) 25 кг	16848,402	0,126	92,940	В
Майонезный соус "Hellmann`s" Домашний 25% (Россия) 5 л	16712,528	0,125	93,065	В
Филе семги слабосоленое на коже, 1/2 тушки ТРИМ А (Россия)	16433,986	0,123	93,187	В
Соус сладкий чили для курицы "AROY-D" (Таиланд) 0,92 кг стекло	16421,395	0,122	93,310	В
Кускус Ангстрем (Марокко) 0,45 кг	16304,906	0,122	93,431	В
Горчица Русская 5 кг пластик	16198,742	0,121	93,552	В
Сироп "Маракуйя" Sroom (Россия) 1л, стекло	15851,992	0,118	93,670	В
Чиабатта прямоугольная 70 г х 40 шт	15399,168	0,115	93,785	В
Цыплёнок-бройлер корнишон с/м 455гр+ (Россия)	15201,607	0,113	93,899	В
Филе тунца SAKU AAA+ 550-800 г (Китай)	14929,859	0,111	94,010	В
Курица, Окорочка сух. зам., 12 кг/кор Деликатесный (Россия)	14674,415	0,109	94,120	В

Номенклатура	Выручка от реализации, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Тунец, филе в собственном соку "Aquamar" (Таиланд) 185 г жезь	14457,016	0,108	94,227	В
Чизкейк Нью-Йорк, Bindi 2,13 кг, 16 порций	14348,317	0,107	94,334	В
Кольца кальмара в кляре (Премиум) (Россия) 1 кг	14312,084	0,107	94,441	В
Улитка с корицей 85 г x 48 шт (Дания)	14221,501	0,106	94,547	В
Сливки ультрапастеризованные 22 % жирн. Чудское озеро (Россия) 1 л	14185,268	0,106	94,653	В
Маффин шоколадный с кусочками шоколада (Россия) 90 г x 48 шт	14040,335	0,105	94,758	В
Горчица зернистая Ротиссер Kuhne 250 г стекло (Германия)	13803,371	0,103	94,861	В
Мидии "Гигант-Киви" в 1/2 раковины 30/45 свежемороженые (Н.Зеландия) 1 кг	13768,587	0,103	94,963	В
Мороженое шоколадное, 3 кг	13370,023	0,100	95,063	С
Чипсы кукурузные Начос "Солнце Мехико" 500 гр x 10 шт (Россия)	12862,759	0,096	95,159	С
Анис звёздчатый (Бадьян) Kotanyu (Австрия) (400 мл п/б), ~70 г	12772,176	0,095	95,254	С
Сливки взбитые 26 % 250 г Кондитерские Альпенгурт (Германия)	11316,420	0,084	95,339	С
Нут Ангстрем (Россия) 0,45 кг	11250,385	0,084	95,423	С
Уксус рисовый "Сэн Сой" (Россия) 20 л. коробка	11051,103	0,082	95,505	С
Балк Соус Чесночный Ранч Heinz 1 кг x 6 шт, 6 кг	10933,798	0,082	95,587	С
Балк Соус Майонезный Легкий 28% Heinz 2 кг x 6 шт, 12 кг	10888,959	0,081	95,668	С
Торт Прага Кристоф 1,6 кг, 12 порций x 133 г	10888,054	0,081	95,749	С
Крошка хлебная панировочная "Uncle Barns" (Панко) (Таиланд) 1 кг	10763,774	0,080	95,829	С
Васаби порошок "АСА" (Китай) 1 кг	10688,771	0,080	95,909	С
Чизкейк Монтероза Bindi 1,3 кг, 12 порций	10507,606	0,078	95,987	С
Балк Соус 1000 островов Heinz 1 кг x 6 шт, 6 кг	10446,009	0,078	96,065	С
Булочка "Французская" 35 г x 100 шт	10434,234	0,078	96,143	С
Сэндвичный хлеб пшенично-ржаной American Sandwich "Harry's" 470 г	10272,090	0,077	96,220	С
Сироп "Клубника" Sroom (Россия) 1л, стекло	9964,109	0,074	96,294	С
Индейка, Филе грудки с/м б/к б/к в/у Мясная Русь (Россия)	9959,761	0,074	96,368	С
Масло оливковое Pomace (Санса) FIOR D'OLIO, OLITALIA (Италия) 1 л, пластик	9782,943	0,073	96,441	С
Мороженое фисташковое, 3 кг	9726,873	0,073	96,514	С
Феттучине "Barilla" (Италия) 500 г	9616,452	0,072	96,586	С

Номенклатура	Выручка от реализации, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Вафли Брюссельские с сахаром 24 шт x 90 гр (Бельгия)	9610,836	0,072	96,657	С
Пюре абрикосовое "Rogelfruit" (Италия) 1 кг пластик	9511,195	0,071	96,728	С
Соус "Цезарь-Бургер" "Maitrefoods" ведро 1 кг. (Россия)	9320,971	0,070	96,798	С
Крабовые палочки (сурими) (Россия) 200 г	9103,572	0,068	96,866	С
Булочка для гамбургера с кунжутом 100 мм 50 г x 48 шт (Румыния)	9094,514	0,068	96,933	С
Сироп "Манго" Sroom (Россия) 1л, стекло	9058,281	0,068	97,001	С
Масло Extra Virgin OLITALIA (Италия) 1 л стекло	8766,061	0,065	97,066	С
Яйцо перепелиное (Россия) 20 шт	8756,368	0,065	97,132	С
Сахар-песок ГОСТ 21-94 (Россия) 5 кг	8560,075	0,064	97,196	С
Томаты Черри маринованные Микадо (Россия) 720 мл стекло	8474,928	0,063	97,259	С
Маслята маринованные "Микадо" (Германия) 0,53 кг стекло	8424,201	0,063	97,322	С
Приправа для стейка из говядины Kotanyi (Австрия), п/б, 1050 г, 1200 мл	8117,941	0,061	97,382	С
Торт "Медовик" Чизберри 1,4 кг, 12 порций x 116 г	7971,287	0,059	97,442	С
Бекон с/к кубик с/м гзс 0,5 кг (Россия)	7880,704	0,059	97,500	С
Балк Соус Терияки 5 кг, 5 шт x 1 кг	7826,355	0,058	97,559	С
Чиабатта прямоугольная 130 г x 36 шт	7427,790	0,055	97,614	С
Дип-пот Соус Барбекю Heinz 25 мл x 125 шт, 3,5 кг	7305,504	0,054	97,669	С
Дип-пот Соус Горчичный Heinz 25 мл x 125 шт, 3,43 кг	7305,504	0,054	97,723	С
Перец острый "Халапеньо" резаный кружочками (США) 2,89 кг, банка	7156,042	0,053	97,777	С
12-дюйм."ТОРТИЛЬЯ" диам.30 см пшеничная 1 кор/60 шт (Россия)	6884,293	0,051	97,828	С
Соус десертный "Шоколадный" "Maitrefoods" (Россия) 0.9 л (1 кг)	6861,829	0,051	97,879	С
Булочка для гамбургера с кунжутом Ист Болт 125мм 89г x 24 шт	6829,944	0,051	97,930	С
Сироп "Ваниль" Sroom (Россия) 1л, стекло	6793,711	0,051	97,981	С
Сэндвичный хлеб 7 злаков American Sandwich "Harry's" 470 г	6556,384	0,049	98,030	С
Кунжут семя белое 1000г пакет, Spice Expert	6523,049	0,049	98,078	С
Торт Профитроль белый Bindi 1,1 кг, 24 шарика	6521,962	0,049	98,127	С
Булочка для гамбургера зелёная с кунжутом 125 мм, 82 г x 40 шт	6358,913	0,047	98,174	С

Номенклатура	Выручка от реализации, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Булочка для гамбургера оранжевая с кунжутом 125 мм, 82 г х 40 шт	6358,913	0,047	98,222	С
Булочка для гамбургера фиолетовая с кунжутом 125 мм, 82 г х 40 шт	6358,913	0,047	98,269	С
Картофельные треугольники Mc Cain (Бельгия) 2,5 кг	6195,864	0,046	98,315	С
Чиабатта квадратная 70 г х 48 шт	6159,631	0,046	98,361	С
Прованские травы "Maitrefoods" (Россия) 150 г пластик	6056,095	0,045	98,406	С
Горошек зелёный "Лорадо" (Россия) 400 г жесь	5929,188	0,044	98,451	С
Корица в палочках "Maitrefoods" (Россия) 250 г	5905,999	0,044	98,495	С
Сливки ультрапастеризованные 22 % жирн. Петмол (Россия) 0,5 л	5869,766	0,044	98,539	С
Креветки очищенные 200/300 (Россия) 1 кг	5831,812	0,043	98,582	С
Торт Тирамису классик Кристоф 1,6 кг, 12 порций х 133 г	5761,067	0,043	98,625	С
Спагетти № 5 "Barilla" (Россия) 500 г	5729,363	0,043	98,668	С
Сироп "Миндаль" Sroom (Россия) 1л, стекло	5434,969	0,041	98,708	С
Бальзамический крем-соус классический Olitalia 500 мл пластик (Италия)	5362,502	0,040	98,748	С
Томаты Pizza Sauce "Mutti" (Италия) 4,1 кг жесь	5344,386	0,040	98,788	С
Хрен столовый 1кг пластик	5335,327	0,040	98,828	С
Бульон куриный Knorr (Россия) 2 кг	5315,399	0,040	98,868	С
Масло оливковое Pomace (Санса) OLITALIA (Италия) 1 л стекло	5262,499	0,039	98,907	С
Майонез "EFKO FOOD Professional" 56% жирн. (Россия) 3 л	5108,870	0,038	98,945	С
Маскарпоне Bonfesto 500 г, Беларусь	5054,521	0,038	98,983	С
Мороженое клубничное, 3 кг	4982,054	0,037	99,020	С
Мидии в голубых раковинах варено-мороженые 40/60 (Чили) 1 кг	4855,239	0,036	99,056	С
Соус с красным перцем "Tabasco" (США) 150 мл, стекло	4776,431	0,036	99,092	С
Соус десертный "Клубничный" перевёртыш "Maitrefoods" (Россия) 0,9 л (1 кг)	4456,674	0,033	99,125	С
Цыплёнок-бройлер корнишон с/м 580гр+ (Россия)	4347,975	0,032	99,157	С
Соус перечный Чипотле "Tabasco" (США) 150 мл.	4347,975	0,032	99,190	С
Ананасы, кусочки в сиропе Lorelle (Тайланд) 3.1 л жесь	4311,742	0,032	99,222	С
Балк Кетчуп MARIS 0.7 кг х 7 шт, 4.9 кг	4311,742	0,032	99,254	С

Номенклатура	Выручка от реализации, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Булочка для датского хот-дога с кунжутом 60 г х 36 шт	4212,101	0,031	99,285	С
Оливки без кости ITLV 3 кг жесь (Испания)	4083,382	0,030	99,316	С
Ветчина в/к кубик с/м гзс 0,5 кг (Россия)	4076,226	0,030	99,346	С
Майонез "Pechagin Professional" 78 % 5 л (4,65 кг) ведро	4076,226	0,030	99,377	С
Булочка для гамбургера с кунжутом Ист Болт 100мм 55г х 48 шт	4021,877	0,030	99,407	С
Реджанито 32%, тертый (хлопья) 180 г (Россия)	3858,828	0,029	99,435	С
Молоко кокосовое 60% Арой-Д (Таиланд) 0,4 л, жесь	3778,662	0,028	99,464	С
Соус Тар-тар-бургер "Maitrefoods" ведро 1 кг. (Россия)	3677,662	0,027	99,491	С
Крахмал картофельный " Maitrefoods" (Россия) 1 кг	3605,196	0,027	99,518	С
Булочка для гамбургера с кунжутом тройная 100 мм 75 г х 24 шт	3568,963	0,027	99,545	С
Картофельные оладьи Mc Cain (Нидерланды) 1,5 кг	3315,331	0,025	99,569	С
Бульон настоящий Рыбный "Knorr" (Россия) 750 гр	3265,510	0,024	99,594	С
Рожок вафельный сахарный Стандарт 110 (Россия) 225 шт	3235,074	0,024	99,618	С
Соус десертный "Ванильный" "Maitrefoods" (Россия) 1л (1 кг)	3105,722	0,023	99,641	С
Кукуруза, початки половинки "Бондюэль" (Португалия) 1 кг	2871,475	0,021	99,662	С
Базилик измельчённый, сушёный Kotanyi (Австрия), п/б, ~ 180 г, 1200 мл	2821,020	0,021	99,683	С
Соус соевый Унаги "Genso" (Россия) 1,5 л	2803,719	0,021	99,704	С
Соус Шрирача острый чили "Uni-Eagle" (Таиланд) 0,815 кг пластик	2789,951	0,021	99,725	С
Сироп "Кленовый" Sroom (Россия) 1л, стекло	2717,484	0,020	99,745	С
Сироп "Шоколад" Sroom (Россия) 1л, стекло	2717,484	0,020	99,766	С
Сироп "Зеленая мята" Sroom (Россия) 1л, стекло	2717,484	0,020	99,786	С
Сироп "Ирландский крем" Sroom (Россия) 1л, стекло	2717,484	0,020	99,806	С
Фасоль красная Лорадо (Россия) 360 г жесь	2546,554	0,019	99,825	С
Сироп "Лайм" Sroom (Россия) 1л, стекло	2264,570	0,017	99,842	С
Оливки без кости ITLV 314 мл жесь (Испания)	2225,620	0,017	99,859	С
Морской коктейль замороженный (Китай) 1 кг (8% глазури)	2219,279	0,017	99,875	С
Зефир Мини Маршмеллоу (белый) 200 г (Филиппины)	1984,126	0,015	99,890	С

Номенклатура	Выручка от реализации, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Соус десертный "Вишнёвый" "Maitrefoods" (Россия) 0,9 л (1 кг)	1965,647	0,015	99,905	С
Имбирь маринованный "MARUMI" розовый (нетто 1 кг) (Китай) 1,5 кг пакет	1902,239	0,014	99,919	С
Соус десертный "Карамельный" "Maitrefoods" (Россия) 0,9 л (1 кг)	1702,957	0,013	99,932	С
Уксус малиновый 6% "San Francesco" (Италия) 500 мл стекло	1476,500	0,011	99,943	С
Жидкий дым "Костровок" (Россия) 0,5 л	1413,092	0,011	99,953	С
Печенье Савоярди "Ромео и Джульетта" (Италия), 400 г / упак	1259,554	0,009	99,963	С
Томатная паста "Pechagin Professional" 1 кг ведро	1130,111	0,008	99,971	С
Палочки круглые бамбуковые в индивид. упак. 30 x 100 шт. (Китай)	1059,819	0,008	99,979	С
Чай Lipton Viking "Wild Berries " (Россия) 25 конвертов 40 г	899,487	0,007	99,986	С
Мука "Сокольническая" в/с, "Стандартная" (Россия) 2 кг	742,779	0,006	99,991	С
Уксус столовый 9 % (Россия) 1 л пластик	452,914	0,003	99,995	С
Соль крупная "Илецкая" Помол №1 (Россия) 1 кг	407,623	0,003	99,998	С
Соль "Полесье" Экстра (Беларусь) 1 кг	326,098	0,002	100,000	С

Приложение 3

Результаты АВС-анализа (по маржинальному доходу)

Наименование	Маржинальный доход, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Картофель фри 3/8 9 x 9 мм Mc Cain (Франция) 2,5 кг	22950,11	5,54	5,54	A
Бекон с/к с/м "Слайсы" гзс ~0,8 кг (Россия)	14773,33	3,57	9,11	A
Булочка для гамбургера с кунжутом 125 мм 82 г x 60 шт (Финляндия)	14368,13	3,47	12,58	A
Картофельные дольки в панировке со специями Mc Cain (Нидерланды) 2,5 кг	14345,18	3,46	16,04	A
Котлеты «Говяжки с солью и перцем» 90г (Россия)	13988,40	3,38	19,42	A
Стрипсы куриные в панировке с/м 6 кг/кор (Россия)	11009,00	2,66	22,07	A
Осьминоги 0,8 - 1,2 кг (Китай) 10 кг (глазировка 8%)	10636,19	2,57	24,64	A
Говядина, Вырезка с/м 1,8- 2,3 кг Neuland (Парагвай)	8914,81	2,15	26,79	A
Масло подсолнечное фритюрное рафинированное дезодарированное "Sunny Gold" (Россия) 10 л канистра	7979,64	1,93	28,72	A
Булка для бургера оригинальная с кунжутом (чёрная) 125 мм 89 г x 24 шт	7606,11	1,84	30,56	A
Дорадо целая, неразделанная 300-400 г (Турция) 10 кг	7458,30	1,80	32,36	A
Сырники замороз. 7 кг/кор (70 гр x 100 шт)	7392,00	1,78	34,14	A
Картофельные дольки с кожурой Mc Cain (Польша) 2,5 кг	7387,53	1,78	35,92	A
Сырные палочки в панировке 6 кг/кор (Россия)	6599,33	1,59	37,52	A
Сыр плавленый ломтевой "Бистро" 45% Хохланд 1,033 кг	6251,13	1,51	39,03	A
Сэндвичный хлеб пшеничный American Sandwich "Harry's" 470 г	6018,33	1,45	40,48	A
Котлеты из говядины 7 унций (Россия)	5933,67	1,43	41,91	A
Картофельные котлеты с луком Mc Cain (Бельгия) 1,5 кг	5704,84	1,38	43,29	A
Говядина, Вырезка с/м (Бразилия)	5684,45	1,37	44,66	A
Круассан с шоколадом и фундуком (Бельгия) 95 г x 64 шт	5503,36	1,33	45,99	A
Соус "Макси-Бургер" "Maitrefoods" ведро 1 кг. (Россия)	5301,64	1,28	47,27	A
Кленовый пекан (Дания) 95 г x 48 шт	4980,49	1,20	48,47	A
Картофель фри Валеи Фарм 6 x 6 мм Mc Cain (Польша) 2,5 кг	4312,46	1,04	49,51	A

Наименование	Маржинальный доход, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Говядина, Язык с/м Оренбив (Россия)	4213,50	1,02	50,53	А
Спаржа зелёная (Китай) 1 кг	4059,11	0,98	51,51	А
Капуста брокколи (Китай) 10 кг	3833,26	0,93	52,44	А
Говядина, Толстый край (7 ребер) охл. б/к зач 2,5 кг+ Премиум Оренбив (Россия)	3547,05	0,86	53,29	А
Креветки без головы 21/25 (Индия) 1 кг (7% глазировка)	3346,27	0,81	54,10	А
Фасоль стручковая резанная (Китай) 10 кг	3310,30	0,80	54,90	А
Картофель фри ВалеЙ Фарм 9 x 9 мм Mc Cain (Польша) 2,5 кг	3145,28	0,76	55,66	А
Молоко ультрапастеризованное 3,2% жирн. Баба Маня 12л/кор. (1 л x 12 упак)	3048,60	0,74	56,39	А
Масло фритюрное "ВЕГАФРАЙ" (масло растительное - смесь) CARGILL (Россия) 7,5 л пакет	2834,96	0,68	57,08	А
Лаврак целый, неразделанный 300 - 400 г 10% глазури (Россия) 5 кг	2745,24	0,66	57,74	А
Моцарелла Премиум, блок 1 кг (Россия)	2736,00	0,66	58,40	А
Кальмар, филе, Командорский ОРФ, блок (Бортовая заморозка) (Россия) 1кг	2727,00	0,66	59,06	А
Креветки в панировке 18-22 г/шт (Россия) 2 кг	2555,00	0,62	59,68	А
Балк Соус Сырный Heinz 1 кг x 6 шт, 6 кг	2508,02	0,61	60,28	А
Гауда ~ 3 кг блок Flaman (Россия)	2444,43	0,59	60,87	А
Смесь овощная "Европейская" (Китай) 2,5 кг	2427,70	0,59	61,46	А
Говядина, Диафрагма с/м Оренбив (Россия)	2409,75	0,58	62,04	А
Булочка для датского хот-дога 60 гр x 60 шт (Россия) "Своя Пекарня" Нейтанс	2324,00	0,56	62,60	А
Капуста цветная (Китай) 10 кг	2314,32	0,56	63,16	А
Масло подсолнечное фритюрное рафинированное дезодарированное "Sunny Gold" (Россия) 5 л	2272,16	0,55	63,71	А
Огурцы маринованные резаные кольцами (Россия) 9 кг, пакет	2272,00	0,55	64,26	А
Булочка с солодом и кориандром (Россия) 40 г x 80 шт	2267,66	0,55	64,80	А
Бекон варено-копченый б/ш в нарезку с/м 800 гр (Россия)	2242,63	0,54	65,35	А
Моцарелла Ла Паулина 42%, блок ~ 3 кг (Аргентина)	2236,96	0,54	65,89	А
Семга с головой потрошенная 6 - 7 кг (Чили)	2169,38	0,52	66,41	А
Крылышки куриные в соусе BBQ с/м 6 кг/кор (Россия)	2149,20	0,52	66,93	А

Наименование	Маржинальный доход, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Сироп "Гренадин" Sroom (Россия) 1л, стекло	2105,00	0,51	67,44	A
Соус "Барбекю" "Maitrefoods" (Россия) ведро 5 кг	2080,41	0,50	67,94	A
Гауда ~ 3 кг блок Ферма Босконе (Россия)	1987,78	0,48	68,42	A
Осьминоги 40/60 "KALURI" (Россия) 1 кг	1932,00	0,47	68,89	A
Перец Халапеньо резаный колечками "Солнце Мехико" (Мексика) 2.75 кг, жесть	1929,90	0,47	69,35	A
Свинина, Шейка с/м б/к (Бразилия)	1878,75	0,45	69,80	A
Сыр творожный сливочный 68% Тульский 2 кг, пл.ведро	1859,93	0,45	70,25	A
Слайсы для бургера Contadino 2,27 кг Бразилия	1850,11	0,45	70,70	A
Капуста брокколи (Китай) 2,5 кг	1843,46	0,45	71,15	A
Картофельные изделия "Макси Чипс" Mc Cain (Франция) 2 кг	1831,48	0,44	71,59	A
Мороженое ванильное, 3 кг	1825,20	0,44	72,03	A
Балк Соус Барбекю Heinz 1 кг x 6 шт, 6 кг	1793,99	0,43	72,46	A
Бекон с/к в нарезку с/м ~1 кг Велком (Россия)	1788,90	0,43	72,89	A
Сливки ультрапастеризованные 33 % жирн. Петмол (Россия) 0,5 л	1692,32	0,41	73,30	A
Креветки без головы во льду 21/25 (Индия) 1,8 кг	1677,60	0,40	73,71	A
Кетчуп Томатный Heinz 1 кг, пластик	1668,09	0,40	74,11	A
Вишня без косточек (Сербия) 10 кг	1660,00	0,40	74,51	A
Говядина, Верхняя часть тазобедренного отруба охл б/к Оренбив (Россия)	1638,56	0,40	74,91	A
Огурцы маринованные резаные кольцами (Россия) 9 кг (1,8 кг x 5 шт), пакет	1620,00	0,39	75,30	B
Брусника (Россия) 10 кг	1620,00	0,39	75,69	B
Чизкейк New-York Чизберри 1,66 кг, 16 порций x 103,75 г	1588,24	0,38	76,07	B
Говядина, Лопаточная часть, филей охл б/к Оренбив (Россия)	1575,30	0,38	76,45	B
Балк Кетчуп Томатный Heinz 2 кг x 6 шт, 12 кг	1477,03	0,36	76,81	B
Приправа для глинтвейна Kotanyі (моментальная) (Австрия) (1200 мл п/б) ~1067 г	1468,63	0,35	77,16	B
Булочка для гамбургера с кунжутом 100 мм 52 г x 96 шт (Финляндия)	1428,55	0,34	77,51	B
Креветки без головы 26/30 (Индия) 1 кг (7% глазировка)	1410,93	0,34	77,85	B
Гребешки без икры 30/40 8% глазури (Китай) 1 кг	1396,00	0,34	78,19	B

Наименование	Маржинальный доход, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Соус Сладкий тайский Чили "Uncle Ben's" (Голландия) 2, 54 кг	1392,84	0,34	78,52	В
Форель речная с головой 2 x 170 г (Турция) 340 г	1383,52	0,33	78,86	В
Кольца из рубленного лука Mc Cain (Нидерланды) 1 кг	1349,05	0,33	79,18	В
Гойя Ла Паулина 40%, круг ~ 4,5 кг (Аргентина)	1334,52	0,32	79,50	В
Булочка для гамбургера 100 мм 52 г x 96 шт (Финляндия)	1317,84	0,32	79,82	В
Чизкейк Шоколадный Чизберри 1,66 кг, 16 порций x 103,75 г	1310,00	0,32	80,14	В
Свинина, Карбонад с/м "Губкинский МК" (Россия)	1308,64	0,32	80,45	В
Соус Барбекью с ароматом копчения "Uncle Ben's" (Голландия) 2, 49 кг	1305,29	0,32	80,77	В
Масло подсолнечное "Sunny Gold" (Россия) 1 л пластик	1286,90	0,31	81,08	В
Спагетти № 5 "Barilla" (Россия) 1 кг	1271,72	0,31	81,39	В
Томаты целые очищенные "Futuragri" (Италия) 2,55 кг жесть	1228,29	0,30	81,68	В
Картофель фри 9,5 x 9,5 Aviko 2,5 кг (Германия)	1223,46	0,30	81,98	В
Наггетсы куриные в кляре 21-25 г с/м 6 кг/кор "Хрустящие" (Россия)	1215,00	0,29	82,27	В
Майонез "EFKO FOOD Professional" 67% жирн. (Россия) 10 л	1211,92	0,29	82,56	В
Филе грудки цыпленка некалибр. жареное с/м 6 кг/кор БФ (Россия)	1159,56	0,28	82,84	В
Смородина черная (Россия) 10 кг	1130,62	0,27	83,12	В
Пюре малиновое "Rogelfruit" (Италия) 1 кг пластик	1101,14	0,27	83,38	В
Филе судака на коже инд. зам. 150-250 г (Россия) 10 кг	1066,00	0,26	83,64	В
Дип-пот Соус Сырный Heinz 25 мл x 125 шт, 3,06 кг	1045,63	0,25	83,89	В
Капуста белая консервированная "Mamminger" 10,2 л жесть	1006,56	0,24	84,14	В
Бекон варено-копченый "Любительский" в нарезку с/м ~ 1000гр (Россия)	1002,27	0,24	84,38	В
Кролик, Окорочок с/м н/к Olivia (Венгрия)	993,78	0,24	84,62	В
Огурцы 6 - 9 см "Лорадо" (Индия) 0,68 кг, стекло	984,90	0,24	84,86	В
Масло сливочное блочное 82,5%, Сливочная страна (Россия) 5 кг	964,86	0,23	85,09	В
Рис "Для Суши" круглый, шлифованный, ГОСТ, высший сорт (Россия) 25 кг	955,00	0,23	85,32	В

Наименование	Маржинальный доход, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Говядина, Вырезка с/м (Беларусь)	938,86	0,23	85,55	В
Филе семги на коже, 1/2 тушки ТРИМ D Premium 1,5-2,0 кг №08384 (Чили) ~15 кг	933,40	0,23	85,77	В
Балк Соус Кисло-сладкий Heinz 1 кг x 6 шт, 6 кг	896,99	0,22	85,99	В
Грибы белые резаные (Россия) 8 кг	880,00	0,21	86,20	В
Мука "Мамма Mia" 10 кг (Россия)	875,00	0,21	86,41	В
Курица, Филе грудки с/м фирм. пакет Курников (Россия)	853,47	0,21	86,62	В
Слайсы для бургера Schreiber (Бразилия) 2,27 кг	842,10	0,20	86,82	В
Бекон в/к б/ш с/м Классический 500 г (Россия)	840,00	0,20	87,02	В
Дип-пот Соус Кисло-сладкий Heinz 25 мл x 125 шт, 3,6 кг	836,50	0,20	87,23	В
Розовый перец целый сушёный Kotanyl (Австрия) (1200 мл п/б) 330 г	836,08	0,20	87,43	В
Майонез Hellmann`s Real 78% (Россия) 5,3 л (5 кг) (Акция)	833,55	0,20	87,63	В
Опята маринованные "Микадо" (Китай) 580 мл стекло	816,46	0,20	87,83	В
Маслины без кости ISKA 300 мл жезь (Испания)	816,00	0,20	88,02	В
Картофельные шарики Mc Cain (Бельгия) 2,5 кг	815,62	0,20	88,22	В
Угревидный кларий жареный в соусе 6 -10 унций с/м (Россия)	814,03	0,20	88,42	В
Утка, Филе грудки с/м на коже 200-240 г Халяль Рамаевское (Россия)	813,30	0,20	88,61	В
Утка, Окорочок с/м н/к Уткино (Россия)	789,75	0,19	88,80	В
Креветки без головы 16/20 (Китай) 1 кг	780,00	0,19	88,99	В
Торт Профитроль Bindi 1,1 кг, 24 шарика	775,42	0,19	89,18	В
Утка, Филе грудки с/м на коже Уткино (Россия)	774,00	0,19	89,37	В
Мука тип 00 для пиццы "Стра пицца" Perteghella (Италия) 25 кг	753,47	0,18	89,55	В
Креветки тигровые без головы 21/25 (Бангладеш) 1 кг	750,00	0,18	89,73	В
Булочка "Баварская" 35 г x 100 шт	717,00	0,17	89,90	В
Говядина, Тонкий край охл б/к зач Премиум Оренбив (Россия)	686,70	0,17	90,07	В
Маффин Двойной Шоколад Тюльпан "Дон Фудс" 100 гр x 26 шт. (Голландия)	679,17	0,16	90,23	В
Филе семги на коже, 1/2 тушки ТРИМ D Premium 1,5-2,0 кг №08384 (Чили)	678,16	0,16	90,39	В
Горошек зелёный (Россия) 10 кг	670,00	0,16	90,56	В

Наименование	Маржинальный доход, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Мидии "Гигант-Киви" в 1/2 раковины 30/45 свежемороженые (Н.Зеландия) 1 кг	667,73	0,16	90,72	В
Соус Сырный чеддар "Солнце Мехико" (США) 3 кг, жесть	648,05	0,16	90,87	В
Сироп "Карамель" Sroom (Россия) 1л, стекло	640,00	0,15	91,03	В
Тунец, филе в собственном соку "Aquamart" (Таиланд) 1,715 кг жесть	636,15	0,15	91,18	В
Соус соевый KIKKOMAN (Голландия) 5 л, пластик	629,34	0,15	91,33	В
Дип-пот Кетчуп Томатный Heinz 25 мл x 125 шт, 3,6 кг	627,37	0,15	91,49	В
Торт Штрудель яблочный 5,76 кг/кор (160 г x 36 шт)	619,67	0,15	91,64	В
Балк Соус Сальса Heinz 1 кг x 6 шт, 6 кг	597,99	0,14	91,78	В
Балк Соус Терияки Heinz 1 кг x 6 шт, 6 кг	597,98	0,14	91,92	В
Креветки неочищенные, сырьевые 90/120 (Бортовая заморозка) (Гренландия) 5 кг	585,00	0,14	92,07	В
Пепперони с/к для пиццы, 1 кг (Россия)	583,09	0,14	92,21	В
Соус сладкий чили для курицы "AROY-D" (Таиланд) 0,92 кг стекло	580,86	0,14	92,35	В
Шпинат размельченный, порционный «Вологодская ягода» (Россия) 1,5 кг	565,86	0,14	92,48	В
Круассан с миндалем 95 г x 48 шт (Бельгия)	555,48	0,13	92,62	В
Картофель целый молодой Mc Cain (Дания) 2,5 кг	532,50	0,13	92,75	В
Сыр рассольный Сиртаки 330 г	524,70	0,13	92,87	В
Мёд натуральный цветочный (Россия) 2.5 кг (пластик)	514,22	0,12	93,00	В
Анис звёздчатый (Бадьян) Kotanyu (Австрия) (400 мл п/б), ~70 г	484,18	0,12	93,11	В
Соус "Уорчестер" (Соединённое Королевство) 290 мл, стекло	481,03	0,12	93,23	В
Чёрный перец (молотый) Kotanyu (Австрия), п/б, 600 г, 1200 мл	480,01	0,12	93,35	В
Клюква садовая (Россия) 10 кг	480,00	0,12	93,46	В
Маффин шоколадный с кусочками шоколада (Россия) 90 г x 48 шт	477,68	0,12	93,58	В
Маслята маринованные "Микадо" (Германия) 0,53 кг стекло	475,95	0,11	93,69	В
Кускус Ангстрем (Марокко) 0,45 кг	471,42	0,11	93,80	В
Чизкейк Нью-Йорк, Bindi 2,13 кг, 16 порций	465,72	0,11	93,92	В
Сливки ультрапастеризованные 33 % жирн. Чудское озеро (Россия) 1 л	460,62	0,11	94,03	В

Наименование	Маржинальный доход, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Филе семги слабосоленое на коже, 1/2 тушки ТРИМ А (Россия)	451,35	0,11	94,14	В
Майонезный соус "Hellmann`s" Домашний 25% (Россия) 5 л	447,87	0,11	94,25	В
Курица, Окорочка сух. зам., 12 кг/кор Деликатесный (Россия)	444,00	0,11	94,35	В
10-дюйм. "ТОРТИЛЬЯ" диам. 25 см пшеничная 1 кор/144 шт (Россия)	440,50	0,11	94,46	В
Чизкейк Монтероза Bindi 1,3 кг, 12 порций	438,72	0,11	94,57	В
Улитка с корицей 85 г x 48 шт (Дания)	438,15	0,11	94,67	В
Мороженое шоколадное, 3 кг	432,01	0,10	94,78	В
Чиабатта прямоугольная 70 г x 40 шт	424,95	0,10	94,88	В
Кольца кальмара в кляре (Премиум) (Россия) 1 кг	420,60	0,10	94,98	В
Тунец, филе в собственном соку "Aquamar" (Таиланд) 185 г жезь	420,32	0,10	95,08	С
Сливки ультрапастеризованные 22 % жирн. Чудское озеро (Россия) 1 л	415,26	0,10	95,18	С
Креветки тигровые без головы 16/20 (Бангладеш) 1 кг	385,72	0,09	95,27	С
Сироп "Маракуйя" Spoom (Россия) 1л, стекло	385,00	0,09	95,37	С
Горчица зернистая Ротиссер Kuhne 250 г стекло (Германия)	384,24	0,09	95,46	С
Соус соевый "Сэн Сой" классический" (Россия) 1 л, пластик	380,49	0,09	95,55	С
Феттучине "Barilla" (Италия) 500 г	379,46	0,09	95,64	С
Крошка хлебная панировочная "Uncle Varns" (Панко) (Таиланд) 1 кг	363,28	0,09	95,73	С
Чипсы кукурузные Начос "Солнце Мехико" 500 гр x 10 шт (Россия)	360,26	0,09	95,82	С
Масло оливковое Pomace (Санса) FIOR D'OLIO, OLITALIA (Италия) 1 л, пластик	360,12	0,09	95,90	С
Васаби порошок "АСА" (Китай) 1 кг	360,00	0,09	95,99	С
Балк Соус Майонезный Легкий 28% Heinz 2 кг x 6 шт, 12 кг	354,06	0,09	96,08	С
Сливки взбитые 26 % 250 г Кондитерские Альпенгурт (Германия)	353,29	0,09	96,16	С
Булочка "Французская" 35 г x 100 шт	351,90	0,08	96,25	С
Сэндвичный хлеб пшенично-ржаной American Sandwich "Harry's" 470 г	343,28	0,08	96,33	С
Торт Прага Кристоф 1,6 кг, 12 порций x 133 г	342,68	0,08	96,41	С
Укеус рисовый "Сэн Сой" (Россия) 20 л. коробка	336,50	0,08	96,49	С

Наименование	Маржинальный доход, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Нут Ангстрем (Россия) 0,45 кг	328,68	0,08	96,57	С
Цыплёнок-бройлер корнишон с/м 455гр+ (Россия)	328,20	0,08	96,65	С
Булочка для гамбургера с кунжутом 100 мм 50 г х 48 шт (Румыния)	321,94	0,08	96,73	С
Сироп "Клубника" Sroom (Россия) 1л, стекло	320,00	0,08	96,81	С
Корица в палочках "Maitrefoods" (Россия) 250 г	315,73	0,08	96,88	С
Соус "Цезарь-Бургер" "Maitrefoods" ведро 1 кг. (Россия)	305,18	0,07	96,96	С
Вафли Брюссельские с сахаром 24 шт х 90 гр (Бельгия)	302,84	0,07	97,03	С
Балк Соус 1000 островов Heinz 1 кг х 6 шт, 6 кг	299,00	0,07	97,10	С
Индейка, Филе грудки с/м б/к б/к в/у Мясная Русь (Россия)	292,06	0,07	97,17	С
Мороженое фисташковое, 3 кг	287,81	0,07	97,24	С
Прованские травы "Maitrefoods" (Россия) 150 г пластик	285,90	0,07	97,31	С
Яйцо перепелиное (Россия) 20 шт	270,45	0,07	97,38	С
Торт Профитроль белый Bindi 1,1 кг, 24 шарика	270,29	0,07	97,44	С
Балк Соус Чесночный Ранч Heinz 1 кг х 6 шт, 6 кг	268,24	0,06	97,51	С
Горчица Русская 5 кг пластик	260,43	0,06	97,57	С
Сахар-песок ГОСТ 21-94 (Россия) 5 кг	255,00	0,06	97,63	С
Масло Extra Virgin OLITALIA (Италия) 1 л стекло	249,32	0,06	97,69	С
Крабовые палочки (сурими) (Россия) 200 г	246,00	0,06	97,75	С
Томаты Черри маринованные Микадо (Россия) 720 мл стекло	245,60	0,06	97,81	С
Соус десертный "Шоколадный" "Maitrefoods" (Россия) 0.9 л (1 кг)	236,32	0,06	97,87	С
Чиабатта прямоугольная 130 г х 36 шт	235,04	0,06	97,92	С
Булочка для гамбургера с кунжутом Ист Болт 125мм 89г х 24 шт	232,34	0,06	97,98	С
Бекон с/к кубик с/м гзс 0,5 кг (Россия)	224,98	0,05	98,03	С
Балк Соус Терияки 5 кг, 5 шт х 1 кг	224,00	0,05	98,09	С
Спагетти № 5 "Barilla" (Россия) 500 г	222,95	0,05	98,14	С
Сироп "Манго" Sroom (Россия) 1л, стекло	220,00	0,05	98,20	С
Торт "Медовик" Чизберри 1,4 кг, 12 порций х 116 г	219,00	0,05	98,25	С
Соус с красным перцем "Tabasco" (США) 150 мл, стекло	215,71	0,05	98,30	С

Наименование	Маржинальный доход, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Пюре абрикосовое "Rogelfruit" (Италия) 1 кг пластик	214,79	0,05	98,35	С
Сироп "Миндаль" Sroom (Россия) 1л, стекло	210,00	0,05	98,40	С
Дип-пот Соус Горчичный Heinz 25 мл x 125 шт, 3,43 кг	209,13	0,05	98,45	С
Дип-пот Соус Барбекю Heinz 25 мл x 125 шт, 3,5 кг	209,12	0,05	98,50	С
Томаты Pizza Sauce "Mutti" (Италия) 4,1 кг жесь	206,27	0,05	98,55	С
Приправа для стейка из говядины Kotanyi (Австрия), п/б, 1050 г, 1200 мл	199,00	0,05	98,60	С
Бальзамический крем-соус классический Olitalia 500 мл пластик (Италия)	198,08	0,05	98,65	С
Чиабатта квадратная 70 г x 48 шт	197,46	0,05	98,70	С
Мидии в голубых раковинах варено-мороженые 40/60 (Чили) 1 кг	197,39	0,05	98,75	С
Картофельные треугольники Mc Cain (Бельгия) 2,5 кг	195,50	0,05	98,79	С
Перец острый "Халапеньо" резаный кружочками (США) 2,89 кг, банка	194,62	0,05	98,84	С
12-дюйм."ТОРТИЛЬЯ" диам.30 см пшеничная 1 кор/60 шт (Россия)	190,81	0,05	98,89	С
Булочка для гамбургера зелёная с кунжутом 125 мм, 82 г x 40 шт	182,00	0,04	98,93	С
Булочка для гамбургера оранжевая с кунжутом 125 мм, 82 г x 40 шт	182,00	0,04	98,97	С
Булочка для гамбургера фиолетовая с кунжутом 125 мм, 82 г x 40 шт	182,00	0,04	99,02	С
Масло оливковое Romase (Санса) OLITALIA (Италия) 1 л стекло	180,16	0,04	99,06	С
Балк Кетчуп MARIS 0.7 кг x 7 шт, 4.9 кг	177,40	0,04	99,10	С
Торт Тирамису классик Кристоф 1,6 кг, 12 порций x 133 г	176,31	0,04	99,15	С
Сэндвичный хлеб 7 злаков American Sandwich "Harry's" 470 г	174,80	0,04	99,19	С
Сливки ультрапастеризованные 22 % жирн. Петмол (Россия) 0,5 л	174,17	0,04	99,23	С
Горошек зелёный "Лорадо" (Россия) 400 г жесь	168,48	0,04	99,27	С
Сироп "Ваниль" Sroom (Россия) 1л, стекло	165,00	0,04	99,31	С
Кунжут семя белое 1000г пакет, Spice Expert	161,56	0,04	99,35	С
Соус десертный "Клубничный" перевёртыш "Maitrefoods" (Россия) 0,9 л (1 кг)	160,80	0,04	99,39	С

Наименование	Маржинальный доход, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Мороженое клубничное, 3 кг	157,00	0,04	99,43	С
Булочка для датского хот-дога с кунжутом 60 г х 36 шт	150,60	0,04	99,46	С
Хрен столовый 1кг пластик	150,12	0,04	99,50	С
Ананасы, кусочки в сиропе Lorelle (Тайланд) 3.1 л жезь	147,30	0,04	99,53	С
Маскарпоне Bonfesto 500 г, Беларусь	144,00	0,03	99,57	С
Бульон куриный Кпогг (Россия) 2 кг	142,29	0,03	99,60	С
Булочка для гамбургера с кунжутом Ист Болт 100мм 55г х 48 шт	137,23	0,03	99,64	С
Майонез "EFKO FOOD Professional" 56% жирн. (Россия) 3 л	135,42	0,03	99,67	С
Булочка для гамбургера с кунжутом тройная 100 мм 75 г х 24 шт	131,58	0,03	99,70	С
Молоко кокосовое 60% Арой-Д (Таиланд) 0,4 л, жезь	129,15	0,03	99,73	С
Соус перечный Чипотле "Tabasco" (США) 150 мл.	128,46	0,03	99,76	С
Креветки очищенные 200/300 (Россия) 1 кг	123,81	0,03	99,79	С
Ветчина в/к кубик с/м гзс 0,5 кг (Россия)	123,30	0,03	99,82	С
Цыплёнок-бройлер корнишон с/м 580гр+ (Россия)	123,00	0,03	99,85	С
Соус Тар-тар-бургер "Maitrefoods" ведро 1 кг. (Россия)	120,89	0,03	99,88	С
Рожок вафельный сахарный Стандарт 110 (Россия) 225 шт	111,89	0,03	99,91	С
Реджанито 32%, тертый (хлопья) 180 г (Россия)	110,40	0,03	99,94	С
Кукуруза, початки половинки "Бондюэль" (Португалия) 1 кг	106,58	0,03	99,96	С
Крахмал картофельный " Maitrefoods" (Россия) 1 кг	105,90	0,03	99,99	С
Сироп "Кленовый" Sroom (Россия) 1л, стекло	105,00	0,03	100,01	С
Сироп "Шоколад" Sroom (Россия) 1л, стекло	105,00	0,03	100,04	С
Сироп "Зеленая мята" Sroom (Россия) 1л, стекло	105,00	0,03	100,06	С
Сироп "Ирландский крем" Sroom (Россия) 1л, стекло	105,00	0,03	100,09	С
Картофельные оладьи Mc Cain (Нидерланды) 1,5 кг	104,25	0,03	100,11	С
Соус десертный "Ванильный" "Maitrefoods" (Россия) 1л (1 кг)	100,08	0,02	100,14	С

Наименование	Маржинальный доход, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Майонез "Pechagin Professional" 78 % 5 л (4,65 кг) ведро	96,30	0,02	100,16	С
Бульон настоящий Рыбный "Кнопг" (Россия) 750 гр	87,36	0,02	100,18	С
Оливки без кости ITLV 3 кг жезь (Испания)	81,45	0,02	100,20	С
Фасоль красная Лорадо (Россия) 360 г жезь	81,45	0,02	100,22	С
Соус Шрирача острый чили "Uni-Eagle" (Таиланд) 0,815 кг пластик	80,00	0,02	100,24	С
Оливки без кости ITLV 314 мл жезь (Испания)	79,02	0,02	100,26	С
Имбирь маринованный "MARUMI" розовый (нетто 1 кг) (Китай) 1,5 кг пакет	75,38	0,02	100,28	С
Морской коктейль замороженный (Китай) 1 кг (8% глазури)	71,06	0,02	100,30	С
Соус десертный "Вишнёвый" "Maitrefoods" (Россия) 0,9 л (1 кг)	70,90	0,02	100,31	С
Базилик измельчённый, сушёный Kotanyü (Австрия), п/б, ~ 180 г, 1200 мл	68,80	0,02	100,33	С
Соус десертный "Карамельный" "Maitrefoods" (Россия) 0,9 л (1 кг)	61,70	0,01	100,34	С
Соус соевый Унаги "Genso" (Россия) 1,5 л	56,52	0,01	100,36	С
Сироп "Лайм" Sroom (Россия) 1л, стекло	55,00	0,01	100,37	С
Уксус малиновый 6% "San Francesco" (Италия) 500 мл стекло	44,44	0,01	100,38	С
Жидкий дым "Костровок" (Россия) 0,5 л	40,62	0,01	100,39	С
Палочки круглые бамбуковые в индивид. упак. 30 x 100 шт. (Китай)	38,00	0,01	100,40	С
Томатная паста "Pechagin Professional" 1 кг ведро	37,76	0,01	100,41	С
Печенье Савоярди "Ромео и Джульетта" (Италия), 400 г / упак	36,17	0,01	100,42	С
Зефир Мини Маршмеллоу (белый) 200 г (Филиппины)	35,74	0,01	100,43	С
Мука "Сокольническая" в/с, "Стандартная" (Россия) 2 кг	30,00	0,01	100,43	С
Чай Lipton Viking "Wild Berries " (Россия) 25 конвертов 40 г	24,09	0,01	100,44	С
Соль крупная "Илецкая" Помол №1 (Россия) 1 кг	20,40	0,00	100,45	С
Уксус столовый 9 % (Россия) 1 л пластик	14,56	0,00	100,45	С
Соль "Полесье" Экстра (Беларусь) 1 кг	13,20	0,00	100,45	С
Филе тунца SAKU AAA+ 550-800 г (Кит.)	-375,89	-0,09	100,36	С
Говядина, Верхняя часть тазобедренного отруба охл б/к Премиум Оренбив (Россия)	-1495,64	-0,36	100,00	С

