

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФГАОУ ВО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Юргинский технологический институт (филиал) федерального государственного
автономного образовательного учреждения высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет»

Юргинский технологический институт
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
Исследование путей повышения прибыли на предприятии	

УДК 005.52:338.314

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-17Б71	Маркова Е.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Лизунков В.Г.	к.пед.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ЮТИ ТПУ	Радионов П.В.	к.тех.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Полицинская Е.В.	к.пед.н., доцент		

Юрга 2021 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ

Код компетенции	Наименование компетенции
Общекультурные компетенции	
ОК(У)-1	Способностью использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции
ОК(У)-2	Способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции
ОК(У)-3	Способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ОК(У)-4	Способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности
ОК(У)-5	Способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия
ОК(У)-6	Способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОК(У)-7	Способностью к самоорганизации и самообразованию
ОК(У)-8	Способностью использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
ОК(У)-9	Способностью использовать приемы первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	Способен выбирать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы
ОПК(У)-4	Способен находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность
Профессиональные компетенции выпускников	
ПК(У)-1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами
ПК(У)-4	Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели,

	анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты
ПК(У)-5	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	Способен, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные, проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
ПК(У)-9	Способностью осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки
ПК(У)-10	Способностью формировать бухгалтерские проводки по учету источников и итогам инвентаризации и финансовых обязательств организации
ПК(У)-11	Способностью оформлять платежные документы и формировать бухгалтерские проводки по начислению и перечислению налогов и сборов в бюджеты различных уровней, страховых взносов - во внебюджетные фонды
ПК(У)-12	Способностью отражать на счетах бухгалтерского учета результаты хозяйственной деятельности за отчетный период, составлять формы бухгалтерской и статистической отчетности, налоговые декларации
ПК(У)-13	Способностью организовывать и осуществлять налоговый учет и налоговое планирование организации

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФГАОУ ВО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Юргинский технологический институт (филиал) федерального государственного
автономного образовательного учреждения высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет»

Юргинский технологический институт
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) Полицинская Е.В.
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра

В форме:

Бакалаврской работы
(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-17Б71	Маркова Е.В.

Тема работы:

Исследование путей повышения прибыли на предприятии	
Утверждена приказом проректора-директора (директора) (дата, номер)	№ 335-48/С от 01/12/2021

Срок сдачи студентом выполненной работы:	25.01.2022
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(информация об объекте исследования.).</i>	Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Лента». Предметом исследования являются финансовые показатели ООО «Лента».
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(краткая информация о нормативных документах для исследуемого предприятия; определение задач и результатов работы).</i>	Целью ВКР является анализ финансовых результатов, разработка путей повышения прибыли ООО «Лента». Согласно поставленной цели, в работе решаются следующие задачи: - изучить теоретические основы финансовых показателей предприятия;

	- изучить теоретические основы методов анализа внешней и внутренней среды ООО «Лента»; - приведение краткой характеристики деятельности ООО «Лента»; - провести анализ финансовых результатов предприятия; - разработать пути повышения прибыли ООО «Лента».
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Слайд 1. Цели и задачи ВКР. Слайд 2. Теоретические основы финансовых показателей предприятия. Слайд 3. Международные стандарты финансовой отчетности. Слайд 4. Методики анализа внешней и внутренней среды предприятия. Слайд 5. Краткая характеристика ООО «Лента». Слайд 6. Годовая финансовая отчетность ООО «Лента» Слайд 7. Анализ финансовых результатов предприятия Слайд 8-11. Разработка предложений по увеличению доходов и сокращению расходов предприятия Слайд 12. Заключение.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
«Социальная ответственность»	Радионов П.В.
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Реферат	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	01.10.2021 г.
--	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Лизунков В.Г.	К.пед.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-17Б71	Маркова Е.В.		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
О-17Б71	Маркова Екатерина Владимировна

Институт	ЮТИ ТПУ	Направление	38.03.01 «Экономика»
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1 Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения); - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы); - чрезвычайных ситуаций социального характера.	Объектом исследования будет выступать рабочее место директора гипермаркета ООО «Лента». Кабинет представляет из себя помещение площадью 24 м² (6×8). Параметры световой среды - 2 класс; напряженность трудового процесса - 1 класс. Итоговый класс условий труда - 2 класс. Вредные и опасные производственные факторы: - для повышения работоспособности необходимо чередовать период труда и отдыха, согласно виду и категории трудовой деятельности.
2 Список законодательных и нормативных документов по теме	- Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.4.6.2553-09 Санитарно-эпидемиологические требования к безопасности условий труда работников, не достигших 18-летнего возраста. - СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. - Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 28 января 2021 г. № 29н. - Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 21 марта 2014 г. № 125н.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности;	- соблюдение правил охраны труда; - возможность развития персонала путем программ подготовки и повышения квалификации; участие в социальных программах; - организация и порядок проведения мероприятий по профилактическим

- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	- прививкам в рамках национального календаря профилактических прививок; - инструктажи о технике безопасности на рабочем месте; - инструктажи по пожарной безопасности.
2 Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров) - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Источники и средства защиты от существующих на рабочем месте опасных факторов (электробезопасность, условия для высотных работ и т.д.). Пожарная безопасность (причины, профилактические мероприятия, первичные средства пожаротушения) – мероприятия, мотивирующие охрану окружающей среды; Ответственность. Создан оперативный штаб по предотвращению проникновения COVID-2019.
3 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - Анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности	Изучить следующие документы: Инструкции по пожарной безопасности, охране труда.
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	—

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Радионов Павел Владимирович	канд.техн.наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-17Б71	Маркова Екатерина Владимировна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит: 76 страниц, 17 таблиц, 9 рисунков, 17 источников литературы.

Ключевые слова: прибыль, расходы, доходы, анализ, бюджетирование, планирование бюджета, финансовые показатели, SWOT-анализ.

Объектом выпускной квалификационной работы является компании Общество с Ограниченной Ответственностью «Лента».

Предметом выпускной квалификационной работы являются финансовый результат ООО «Лента».

Целью выпускной квалификационной работы является анализ финансовых результатов, и разработка путей повышения прибыли ООО «Лента».

Согласно поставленной цели, в работе решаются следующие задачи:

- изучить теоретические основы финансовых показателей предприятия;
- изучить теоретические основы методов анализа внешней и внутренней среды ООО «Лента»;
- привести краткую характеристику деятельности ООО «Лента»;
- провести анализ финансовых результатов предприятия;
- разработать пути повышения прибыли ООО «Лента».

В дальнейшем, все предложения по повышению прибыли на предприятии направлены вышестоящему руководству, для дальнейшего принятия решений.

Abstract

Final qualifying work contains: 76 pages, 17 tables, 9 figures, 17 sources of literature.

Key words: profit, expenses, income, analysis, budgeting, budget planning, financial indicators, SWOT-analysis.

The object of the final qualifying work is the company Lenta Limited Liability Company.

The purpose of the final qualifying work is to analyze the financial results and develop ways to increase the profits of Lenta LLC.

According to the goal, the following tasks are solved in the work:

- study of the theoretical basis of the financial performance of the enterprise;
- study of the theoretical basis of methods for analyzing the external and internal environment of Lenta LLC;
- bringing a brief description of the activities of Lenta LLC;
- analysis of the financial results of the enterprise;
- development of ways to increase the profit of Lenta LLC.

In the future, all proposals to increase profits at the enterprise are sent to higher management for further decision-making.

Оглавление

Введение	11
1 Обзор литературы	12
1.1 Теоретические основы финансовых показателей предприятия	12
1.2 Международные стандарты финансовой отчетности	17
1.3 Методики анализа внешней и внутренней среды предприятия	22
2 Объект и методы исследования	29
2.1 Краткая характеристика ООО «Лента»	29
2.2 SWOT- анализ предприятия	31
2.3 Годовая финансовая отчетность ООО «Лента»	38
3 Расчеты и аналитика	40
3.1 Анализ финансовых результатов предприятия	40
3.2 Разработка предложений по увеличению доходов и сокращению расходов предприятия	44
4 Социальная ответственность	53
4.1 Описание рабочего места	53
4.2 Анализ выявленных вредных факторов социальной ответственности.	55
4.3 Анализ опасных факторов производственной среды	57
4.4 Охрана окружающей среды	58
4.5 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	60
4.6 Заключение по разделу «Социальная ответственность»	61
Заключение	63
Список использованных источников	64
Приложения А - PEST-анализ. Оценка силы влияния фактора на «Ленту»	67
Приложения Б - «Модель 5 сил М. Портера»	72
Приложения В - Диагностика по модели «Звезда»	76

Введение

Анализ финансовых показателей компании является неотъемлемой частью исследования путей повышения прибыли и снижения затрат предприятия. Для получения информации о финансовом состоянии предприятия внешние и внутренние пользователи используют различные источники.

Для исследования путей повышения прибыли на предприятии необходимо рассматривать организацию как открытую систему. Для этого, проводится всесторонний анализ не только финансовых показателей, но и изучается среда компании. На основе данного анализа формируются разносторонние выводы о положении компании на рынке.

Целью ВКР является анализ финансовых результатов, и разработка путей повышения прибыли ООО «Лента». Период исследования 2019-2021 гг.

Согласно поставленной цели, в работе решаются следующие задачи:

- изучить теоретические основы финансовых показателей предприятия;
- изучить теоретические основы методов анализа внешней и внутренней среды ООО «Лента»;
- привести краткую характеристику деятельности ООО «Лента»;
- провести анализ финансовых результатов предприятия;
- разработать пути повышения прибыли ООО «Лента».

При выполнении данной выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: экономико-статистический, построение аналитических таблиц, сравнительный анализ.

Данная выпускная квалификационная состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы и приложений.

1 Обзор литературы

1.1 Теоретические основы финансовых показателей предприятия

Для получения информации о финансовом положении предприятия внешние и внутренние пользователи компании используют различного рода бухгалтерскую отчетность, которая составляется на основе требований законодательства Российской Федерации. Требования к составлению бухгалтерской отчетности указаны в Федеральном законе №402-ФЗ «О бухгалтерском учете» и ПБУ «Бухгалтерская отчетность» [29].

Закон №402-ФЗ «О бухгалтерском учете» устанавливает основные требования по ведению, формированию бухгалтерского учета и самой документации.

Такие законодательные требования, как Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, Кодекс об административных правонарушениях, Налоговый кодекс, можно отнести к первому уровню системы регулирования бухгалтерского учета.

Ко второму уровню системы регулирования бухгалтерского учета относят положения или стандарты бухгалтерского учета, такие как:

- положение по бухгалтерскому учету «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций» (ПБУ 18/02) (в ред. от 20.11.2018г);
- положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации (в ред. от 11.04.2018г);
- положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99) (в ред. от 08.11.2010г);
- положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008) (в ред. 07.02.2020г).

Например, в Положении по Бухгалтерскому Учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99) устанавливается состав, содержание и методические основы формирования бухгалтерской отчетности организаций [28].

К третьему уровню системы регулирования бухгалтерского учета относят методические указания:

- план счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и инструкцию по его применению;
- формы бухгалтерской отчетности организаций;
- методические указания по инвентаризации имущества и финансовых обязательств.

Четвертый уровень - это документы предприятия, такие как, учетная политика, внутренние распоряжения и инструкции, разработанные на основе требований ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации» [1].

Согласно статьи 3 Федерального закона №402-ФЗ «О бухгалтерском учете», бухгалтерская (финансовая) отчетность - информация о финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчетный период, систематизированная в соответствии с требованиями, установленными настоящим Федеральным законом [2].

Под отчетным периодом подразумевают - период, за который составляется бухгалтерская (финансовая) отчетность. При формировании бухгалтерской (финансовой) отчетности за отчетный год принимают период с 1 января по 31 декабря. Если организация образовывается в текущем году, принято считать отчетность с даты регистрации предприятия [20].

Бухгалтерская отчетность должна составляться с учетом следующих требований: полнота, точность, последовательность и сопоставимость данных, используемых в отчетности. Бухгалтерская отчетность подписывается главным бухгалтером предприятия и его руководителем.

Данные в бухгалтерской отчетности предоставляются за два года (отчетный период и предшествующий период). Если данные за предыдущий период, не сопоставимы с данными для отчетности, то они должны быть откорректированы на основании правил бухгалтерского учета [3].

Бухгалтерская отчетность составляется по утвержденным формам:

- бухгалтерский баланс (ОКУД 0710001) №1;
- отчет о финансовых результатах (ОКУД 0710002) №2;
- отчет об изменениях капитала (ОКУД 0710003) №3;
- отчет о движении денежных средств (ОКУД 0710004) №4;
- отчет о целевом использовании средств (ОКУД 0710006) №5;
- пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах;

- упрощенная бухгалтерская (финансовая) отчетность (КНД 0710096, баланса - ОКУД 0710001, отчет о финансовых результатах - ОКУД 0710002, отчет о целевом использовании средств - ОКУД 0710006) [4].

Для анализа финансового состояния предприятия используется трехуровневых анализ бухгалтерской отчетности. Все три вида финансовой отчетности - Активы (Баланс), Прибыль (Отчет о финансовых результатах/ P&L), Денежный поток (Отчет о движении денежных средств/ Cash Flow) - можно рассматривать как 3D формат бизнеса [24].

В одном из направлений анализа проводится исследование бухгалтерской баланса, который показывает состав и структуру активов, и источник их формирования. Также оценивается платежеспособность предприятия и финансовая стабильность предприятия.

Еще одним источником информации служит отчет о прибылях и убытках. Благодаря данным отчета, пользователь анализирует структуру доходов и расходов, место возникновения тех или иных денежных средств предприятия. Оценивается рентабельность предприятия или отдельного вида деятельности [21].

Также, для анализа финансового состояния предприятия пользователь может рассмотреть отчет о движении денежных средств. Он помогает изучить денежные потоки предприятия в виде поступлений и расходования [23].

Баланс - своего рода «фотография» финансового состояния компании, ее активов и капитала, за счет которого они созданы. Баланс представлен в виде двойной записи: Активы (перечень имущества и ресурсов, которыми

владеет компания) и Пассивы (источники их возникновения). Например, на склад поступили материалы. Они появились в активе статьи «Сырье и материалы». При этом, возникли обязательства в пассиве - кредиторская задолженность на сумму поставленных материалов.

Прибыль (Отчет о финансовых результатах/ P&L) - отчет более подробно раскрыт в последующей главе и взят за основу путей исследования повышения прибыли компании «Лента».

Денежный поток (Отчет о движении денежных средств/ Cash Flow) - не есть прибыль компании. Прибыль можно раскрыть по формуле, равной разнице между доходами и затратами компании. Денежный поток же равен разнице между поступлением и расходами компании. В компании может быть хорошая прибыль, но плохой денежный поток. Например, компания осуществляет продажи с большой отсрочкой, а закупки с маленькой отсрочкой. Компания может иметь большие запасы товаров или материалов, которые не реализуются с необходимой скоростью. Компания может получать большую прибыль и при этом не сможет оплатить долги. Отчет о движении денежных средств помогает прогнозировать средства для принятия важных решений. Если кризис возможно предвидеть заранее, у компании появляется возможность его решения через заемные средства [22].

Можно сделать вывод, что анализ финансовой отчетности предприятия - это система специальных знаний, связанная с исследованием процессов предприятия, обоснованием показателей, изучением тенденций, пропорций производственной и коммерческой деятельности [5].

Пользователей данной отчетности распределяют на 2 вида: внутренние и внешние (рисунок 1).



Рисунок 1 - Внутренние и внешние пользователи.

Внутренним пользователям отчетности, важно видеть состояние предприятия, каков уровень эффективности работы предприятия, каковы экономические риски, какой уровень прибыльности того или иного направления.

Внешним пользователям, бухгалтерская отчетность служит источником информации для проверки указанных данных. Например, налоговая служба контролирует уровень уплаченных налогов, потенциальные инвесторы знакомятся с информацией о рисках и возможностях вложенных средств.

Каждый вид пользователей имеет доступ к отчетности в зависимости от вида предприятия и уровня защищенности отчетности. Финансовая отчетность предприятия размещается в открытом доступе для всех пользователей по установленным формам отчетности. Отчетность, предназначенная для использования внутри компании, размещается на внутренних ресурсах компании с ограниченным доступом пользователей и является коммерческой тайной компании.

1.2 Международные стандарты финансовой отчетности

МСФО - международные стандарты финансовой отчетности (по-английски, IFRS - International Financial Reporting Standards).

В 1973 году общественные бухгалтерские и аудиторские организации ряда стран создали международную профессиональную неправительственную организацию - International Accounting Standards Committee, IASC (Комитет по Международным стандартам финансовой отчетности, КМСФО). Главная цель создания комитета - улучшение финансовой отчетности на международном уровне. Комитет до 2001 года разрабатывал стандарты под названием - International Accounting Standards (IAS). Далее, название было заменено на СМСФО (Совет по Международным стандартам финансовой отчетности, International Accounting Standards Board). На сегодня, данный совет выпускает стандарты IFRS [6].

Применение данных стандартов нацелено на сокращение отличий финансовой отчетности компаний по всему миру, т.к. единые стандарты позволяют более эффективно сравнивать показатели, производить оценку деятельности международных компаний.

Сравнивая МСФО и национальную систему бухгалтерской отчетности, можно выделить основные отличия. МСФО указывает на принципы ведения отчетности рекомендательного характера, при этом, национальная система обязывает следовать четким правилам предоставления отчетности [5].

Состав отчетности по российским и международным стандартам приведен в таблице 1.

Отчетность по МСФО и бухгалтерская отчетность в РФ предоставляется по утвержденным формам соответствующего субъекта. Данные формы отличаются своим представлением, но носят единый посыл раскрытия той или иной финансовой информации [19].

Таблица 1 - Состав отчетности по российским и международным стандартам

Бухгалтерская отчетность в РФ	Бухгалтерская отчетность по МСФО
1	2
Бухгалтерский баланс	Отчет о финансовом положении по состоянию на дату окончания периода
Отчет о финансовых результатах	Отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе за период
Отчет о движении капитала	Отчет об изменениях в собственном капитале за период
Отчет о движении денежных средств	Отчет о движении денежных средств
Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах	Примечания, краткий обзор значимых положение учетной политики
Пояснительная записка к годовому отчету	Сравнительная информация за год
Формы специализированной отчетности, характеризующие особенности деятельности организации	Отчет о финансовом положении на начало предшествующего периода (если организация применяет положение учетной политики ретроспективно или осуществляет ретроспективный пересчет статей)
Аудиторское заключение, подтверждающее достоверность бухгалтерской отчетности организации, подлежащей обязательному аудиту	
Сроки предоставления отчетности	
По состоянию на конец отчетного года	На начало самого раннего из сравнительных периодов

Стандарты МСФО основаны на 2 основных допущениях:

- метод начисления - хозяйственные операции отражаются в момент их совершения, а не по мере получения документов или выплаты денежных средств. Операции будут учитываться в том отчетном периоде, в котором они возникли;

- непрерывность деятельности - предполагает, что предприятие продолжит свою деятельность в обозримом будущем.

В расчетной части курсовой анализ показателей и исследование путей повышения прибыли производится в части отчета о прибылях и убытках (P&L). Profit and loss statement (P&L отчет) - отчет, служащий для оценки результатов деятельности компании за определенный период [25]. Укрупненно структура Отчета о прибылях и убытках выглядит следующим образом (таблица 2).

Таблица 2 - P&L Отчета о прибылях и убытках

Основные финансовые результаты за 2020 финансовый год	
1	2
Руб, млн.	
Total Sales	Продажи всего
<i>Retail Sales</i>	<i>Розничные</i>
Hypermarkets	Гипермаркет
Supermarkets	Супермаркет
<i>Wholesale</i>	<i>Оптовые</i>
Gross Profit	Валовая прибыль
<i>Gross Margin (%)</i>	<i>% от продаж</i>
SG&A	Торговые, общие и административные расходы
<i>SG&A as % of Total Sales</i>	<i>% от продаж</i>
EBITDAR	
<i>EBITDAR Margin</i>	<i>% от продаж</i>
<i>Rent as % of Total Sales</i>	<i>% аренды от продаж</i>
EBITDA	
<i>EBITDA Margin</i>	<i>% от продаж</i>
Operating Profit before impairment	Операционная прибыль до обесценения
<i>Operating Profit Margin before impairment</i>	<i>% от продаж</i>
<i>Reversal of impairment (impairment)</i>	<i>Восстановление обесценения (обесценения)</i>
Operating Profit	Операционная прибыль
<i>Operating Profit Margin</i>	<i>% от продаж</i>
<i>Net Interest Expense</i>	<i>Чистые Процентные расходы</i>
<i>Net FX gain / (Loss)</i>	<i>Чистая прибыль / (убыток) от курсовой разницы</i>
<i>Profit / (Loss) Before Income Tax</i>	<i>Прибыль / (Убыток) До Налогообложения</i>
Net Income / (Loss)	Чистая прибыль / (Убыток)
<i>Net Income Margin</i>	<i>% от продаж</i>

Отчет о прибылях и убытках формируется и анализируется по отношению к бюджетным значениям, установленным в компании. Также, по всем показателям, проводится сопоставимый анализ - LFL. Like for Like (идентичный) - показатель, отслеживающий динамику сопоставимых значений за аналогичный период предыдущего года, месяца, квартала, полугодия, бюджета.

«Продажи» - формируются согласно денежным поступлениям от продаж товаров и услуг компании (розничные и оптовые продажи). Данная статья проводится в отчете с положительным результатом [27].

«Себестоимость продаж» - учитывает закупочные цены по реализованным товарам, отклонения в себестоимости готовой продукции производства. Данная статья имеет отрицательный результат.

«Маржа 1» - разница между продажами и себестоимостью.

«Бонусы» - от реализованных товаров Промо акций, премии за объем поставок, доходы от коммерческой рекламы и прочие бонусы поставщиков. Данная статья проводится в отчете с положительным результатом.

«Маржа 2» - итог, включающий «Маржа 1» и «Бонусы».

«Убытки от товарного движения» - убытки от списания брака, результаты инвентаризаций, а также изменение резерва под обесценение запасов.

«Прочие компоненты маржи» - изменение цены, упаковка, обратные продажи. Данная статья имеет отрицательный результат.

«Маржа итого» - включает «Маржу 2», «Убытки от товарного движения» и «Прочие компоненты маржи».

«Прочие доходы» - от сопутствующих видов деятельности, такие как: доходы от аренды, продажа материалов, доходы от рекламы.

По всем вышеуказанным статьям отчета формируется итоговый отрицательный или положительный показатель по статье «Доходы итого».

Для анализа затрат важно различать понятия: МВЗ, Вид затрат (счет затрат), Резерв (по затратам, свершившимся за период, документы по которым не поступили в бухгалтерию). МВЗ - место возникновения затрат, т.е. структурные единицы компании, в отношении которых ведется учет. Описание видов затрат представлено в справочнике компании [26]. Пример справочника затрат компании представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Справочник затрат предприятия

Вид затрат, №	Вид затрат (название)	Статья Отчета о прибылях и убытках	Описание счета
420540	Электроэнергия	Коммунальные платежи	Расходы на электроснабжение, аренду ДГУ, дизельное топливо
420541	Газ	Коммунальные платежи	Расходы на газоснабжение, дизельное топливо

«Операционные расходы итого» формируются по следующим статьям.

«Расходы на персонал» - включает расходы по персоналу (расходы по заработной плате, бонусам персоналу, прочие расходы на персонал.

«Эксплуатационные расходы» - это расходы по коммунальным платежам, уборке, налога на имущество, обслуживание оборудования и т.п.

«Маркетинговые расходы» - расходы, связанные с расходами по рекламе на радио и ТВ, исследование рынка, оформление и т.п.

«Охрана» - включает расходы по охране и обслуживанию охранных систем.

«Логистические расходы» - это расходы на заказ внешнего транспорта по доставке товаров.

«Прочие операционные расходы» - эта расходы по материалам, хозяйственные расходы, комиссии банков, штрафы, прочие расходы бизнеса.

При сумме статей «Доходы итого» и «Операционные расходы итого» формируется результат по статье EBITDAR (Earnings before interest, taxes, depreciation, amortization, and restructuring or rent costs) - прибыль до вычета процентов, налогов, амортизации и затрат на реструктуризацию или аренду.

После вычета затрат по аренде помещений (при наличии затрат по аренде) формируется статья EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) - прибыль до вычета амортизации, выплаты процентов и налога на прибыль.

Ниже статьи EBITDA (Операционная прибыль), формируется EBIT. EBIT близка к денежному потоку, который приносит операционная деятельность компании. EBIT - earnings before interest taxes - операционная прибыль с учетом амортизации.

EBITDA или Операционная прибыли - важный показатель для компании, т.к. он показывает эффективность бизнеса.

1.3 Методики анализа внешней и внутренней среды предприятия

Для исследования путей повышения прибыли на предприятии необходимо рассматривать организацию как открытую систему. Для этого, проводится всесторонний анализ не только финансовых показателей, но и изучается среда компании.

Окружение компании можно разделить на внутреннюю и внешнюю. Факторы, оказывающие влияние на компанию, также разделяют на внутренние и внешние [7]. Для анализа каждой части системы используются различные инструменты. Компания как система представлена на рисунке 2.

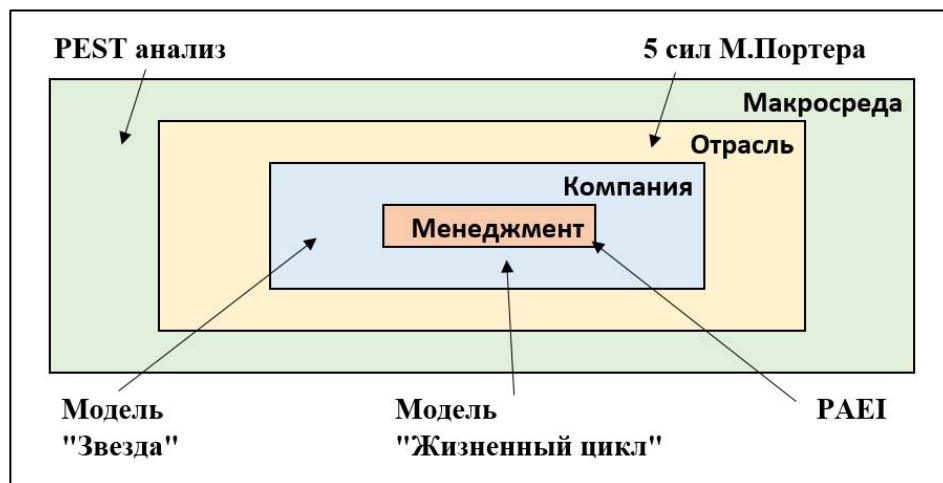


Рисунок 2 – Организация как система

Для эффективного принятия решения руководство компании необходимо анализировать все имеющие факторы, воздействующие на данный вопрос. Внешняя среда может оказывать как отрицательное, так и положительное воздействие. Данные воздействия могут быть крайне значимыми и, если руководители компания не принимают во внимание факторы влияния, финансовые показатели могут остаться недостижимыми.

Внешняя среда компании косвенного воздействия определяется как макроуровень, т.е. это набор различных факторов, оказывающих влияние на деятельность любого бизнеса.

Для анализа макроуровня применяются различные инструменты и методы. Основной целью анализа является выделение наиболее существенных факторов влияния, их структурирование и дальнейшее применение их для реализации и определения стратегии.

Внешняя среда компании прямого воздействия определяется как микроуровень, т.е. это элементы, непосредственно связанные с деятельностью бизнесов, конкурирующих в конкретной отрасли.

Для анализа макро-факторов применяются различные методы. Например, метод PEST (Political, Economic, Social, Technological factors).

Модель PEST-анализа применяется как инструмент для понимания рынка, позиции компании на рынке, потенциала и перспективных направлений бизнеса [8]. Схематически модель представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Модель PEST-анализа

Political	Economic
1	2
Политические факторы	Экономические факторы
Федеральное и местное законодательство	Инфляция, динамика реальных доходов
Политическая стабильность	Процентная ставка ЦБ
Отношение к иностранным инвесторам	Тенденции ВВП
Налоговая политика	Предложение рабочей силы
Правовая ситуация / коррупция	
Social	Technological
1	2
Социальные факторы	Технологические факторы
Демография	Управленческие технологии
Распределение дохода	Отраслевые технологии
Социальная мобильность	Цифровые технологии
Изменения образа жизни	
Уровень образования	
Наличие и стоимость рабочей силы	

Чтобы результат PEST метода можно было применить относительно компании, в которой проводится анализ, оцениваются более значимые факторы влияния на деятельность организации.

Для анализа и понимания конкурентной среды в отрасли, определения источников данной среды и оценки степени воздействия факторов, применяется модель пяти сил Майкла Портера.

С помощью использования метода Портера определяются пять факторов конкурентных сил, которые влияют на прибыль компании в определенной отрасли.

Пять сил Портера представлены на рисунке 3:

- угроза со стороны потенциальных конкурентов;
- угроза со стороны товаров-субститутов;
- давление потребителей;
- давление поставщиков;
- конкуренция внутри отрасли.



Рисунок 3 - 5 сил Портера

Угроза со стороны потенциальных конкурентов подразумевает образование новых компаний, прирост производственных мощностей в уже действующих организациях, что может приводить к снижению цен, изменять структуру компаний в отрасли.

Угроза со стороны товаров-субститутов объясняется тем, что все компании в отрасли конкурируют с другими отраслями, которые предлагают данные товары (взаимозаменяемые товары). Например, мед и варенье, чай и кофе. Подобные товары ограничивают развитие отрасли, создают границы

максимальных цен. Рост цены на один товар способствуют росту продаж на взаимозаменяемый товар.

Давление потребителей осуществляется через спрос на более высокое качество, при снижении стоимости, мотивируя тем самым конкурентную борьбу.

Давление поставщиков осуществляется через их желание поднять цены или снизить качество товаров и услуг.

Конкуренция внутри отрасли между компаниями существует, когда фирма предпринимает действия, направленные на поиск более выгодных позиций в отрасли. Например, ценовое предложение, рекламная компания, ввод продукта на рынок.

Для анализа внутренней среды компании проводится анализ факторов внутри компании.

Анализ внутренней среды можно провести с помощью предложенной модели американским экономистом Джоном Гэлбрейтом «Звезда». Эта модель стремится спроектировать организацию, задавая и отвечая на вопросы в пяти основных областях, которые изображены в виде пяти точек «Звезды»: стратегия, структура, процессы, система вознаграждений и персонал [9].

При диагностике модели создается общий план вопросов об организации, по которым в дальнейшем формируется сводная информация. Результаты опроса внутренних клиентов компании показывают, есть ли проблемы в той или иной части «Звезды». При выявлении негативных факторов в одной из точек «Звезды», можно отрегулировать четыре остальные точки. Данная модель помогает выявить аспекты для эффективной трансформации компании. Модель «Звезды» представлена на рисунке 4.

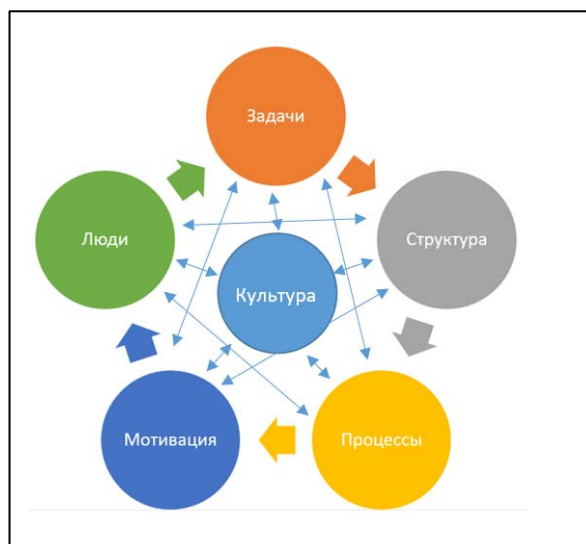


Рисунок 4 - Модель «Звезда»

Для анализа внутренней среды компании также применяют модель жизненного цикла компании. Данная модель разработана ведущим мировым экспертом в области менеджмента Ицхак Адизес. В данной модели раскрывается жизненный цикл организации по аналогии с человеческой жизнью: рождение, рост, старение и умирание (рисунок 5).

На каждом из этапа жизненного цикла, в компании меняется роль управляющего, внутренние процессы, организующая схема [10].

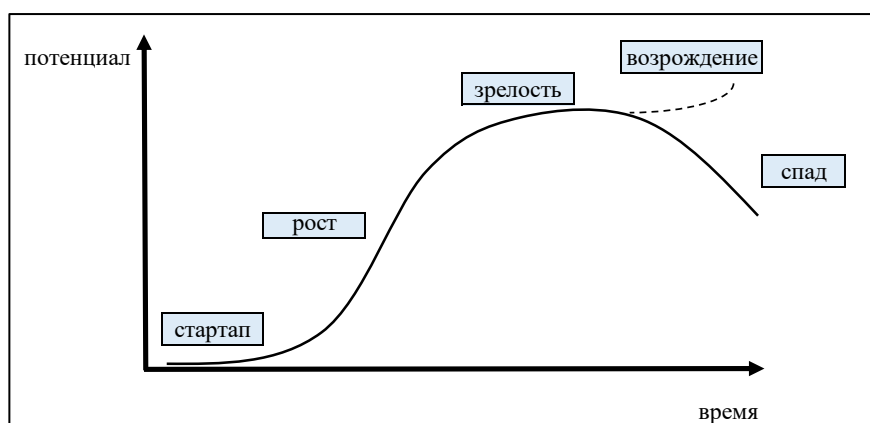


Рисунок 5 - Жизненный цикл компании

На первой стадии компании имеют простую структуру управления, где все решения принимает руководитель организации. Руководитель компании лично ведет все дела, не делегируя обязанности, сам устанавливает правила,

которые являются максимально простыми. Руководитель создает продукт, концепцию и способы достижения цели. На данном этапе - «стартапе», компания нуждается в постоянных продажах.

При наличии стабильного денежного потока организация переходит на второй уровень - «рост». В данном периоде жизненного цикла, растут продажи, компания процветает. Компания уже нуждается в реструктуризации, т.к. прежний стиль управления будет тормозить процессы внутри растущей компании. На данном этапе необходимо внедрить профессиональный менеджмент, когда руководитель отдаляется от принятия решения, а занимается стратегическим планированием. Все процессы в компании переходят в формализованный вид. Нарабатывается база клиентов. Компания ставит цель - вырасти там, где достигнуты успехи.

Когда темпы роста продаж начинают замедлять, компания вступает в третью стадию «зрелость». На данном этапе компания ставит для себя задачу - максимизация прибыли. Все ресурсы компании фокусируются на внутреннюю эффективность, что влияет на креативность, инновационность и стартап.

Далее, незаметно для компании, наступает следующая стадия - «спад».

На данной стадии компания делает акцент на прошлые заслуги, снижает темп завоевания новых рынков, формальность во всех процессах, отсутствие гибкости при принятии решений. Компания переходит в стадию разрушения.

Определение этапа жизненного цикла организации является важным инструментом в процессе разработки стратегии ее развития и корректировки стиля руководства. Игнорирование особенностей развития на различных стадиях в соответствии с концепцией жизненного цикла организации и несвоевременное управление изменениями вызывает тяжелые последствия для бизнеса вплоть до прекращения деятельности организации. Знание этапа жизненного цикла и учет закономерностей перехода с одной стадии на другую

является достаточно эффективным инструментом менеджмента для обеспечения устойчивого развития компании [11].

SWOT-анализ является одним из самых распространенных инструментов стратегического планирования [12]. Аббревиатура SWOT определяется по первым буквам Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя составляющая организации - S и W, а внешняя - O и T.

SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон организации, внешних угроз и возможностей, которые могут помешать или же помочь организации в ее деятельности и развитии [13]. Все факторы сводят в таблицу, далее выделяются главные на основе которых разрабатывается план действий. Шаблон SWOT-анализа представлен на рисунке 6.

внутренняя	Strengths сильные стороны	Weaknesses слабые стороны
	Opportunities возможности	Threats угрозы
внешняя среда		

Рисунок 6 - SWOT-анализ

На сегодня, SWOT-анализ является важной составляющей определения всех факторов воздействия на прибыльность компании. Выявленные факторы определяет стратегию компании на ближайший и долгосрочный период в компании.

2 Объект и методы исследования

2.1 Краткая характеристика ООО «Лента»

Объектом исследования выбрана компания ООО «Лента», которая действует на основании устава в двенадцатой редакции от 03.12.2020 года. Полное наименование Общество с Ограниченной Ответственностью «Лента», является коммерческой организацией. Целью деятельности Общества является извлечение прибыли. Юридический адрес компании: город Санкт-Петербург, Россия, улица Савушкина, 112 Б.

В соответствии с положением Устава компании, органами управления являются: общее собрание участников, совет директоров, генеральный директор. Основной вид деятельности по ОКВЭД: 47.11 Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах. Компания «Лента» котируется на Московской и Лондонской фондовой бирже под тикером ««LNTA». Доля капитала компании распределена следующим образом: ООО «Севергрупп» - 77,99%, ООО «Лента» (квазиказначейские акции) -0,93%, директора и менеджмент -0,04%, в свободном обращении -21,04% [14].

Компания «Лента» основана в 1993 году в Санкт-Петербурге, по состоянию на 30 сентября 2021 года в компании насчитывается 255 гипермаркетов и 419 супермаркетов. Компания «Лента» находится в стадии интенсивного роста, и количество действующих магазинов постоянно растет и меняется.

Миссия компании описана следующим образом - «Мы занимаемся бизнесом, чтобы помочь нашим клиентам жить лучше, тратя меньше» [15].

Стратегией компании является трансформация «Ленты» в лидера российского продуктового ритейла». В планах компании к 2025 году удвоить продажи. Заработать 550 миллиардов рублей в ближайшие годы ритейлер рассчитывает за счет развития своего ключевого формата - гипермаркетов, расширения торговых площадей на 1,5 миллиона квадратных метра (то есть в

два раза) и развития в онлайн-продажах, сохранить позиции прибыльности и сохранить рентабельность EBITDA на уровне 8 процентов.

Компания «Лента» выбирает стратегию расширения розничной торговли в форматах не только гипермаркет, но и магазинов малого формата и форматов у дома. Новые форматы нацелены на расширение доли квадратных метров [14]. Стратегия компании представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Стратегия компании «Лента»

Стратегический приоритет	Инициативы	Предпринятые действия	Результаты
1	2	3	4
Изменение основного бизнеса	1 Новое ценностное предложение во всех форматах 2 Развитие онлайн.	1 Разработка ценностного предложения гипермаркетов. 2 Разработка ценностного предложения супермаркетов. 3 Запуск обновленной программы лояльности. 4. запуск онлайн сервисов во всех городах присутствия	1 Рост продаж на 6,7%. 2 Увеличение розничных продаж на 7,3%. 3 Розничные продажи гипермаркета в выросли на 7,0%. 4 Розничные продажи супермаркета в выросли на 9,8%.
Экспансия и новые форматы	Пилотирование магазина у дома.	1 Запуск пилотного дискаунтера. 2 Поиск новых форматов и концепций	5 Рост онлайн-продаж на 566%.
Организационная трансформация в поддержку роста бизнеса.	Запуск программы трансформации и бизнеса.	1 Портфель стратегических проектов. 2 Запуск Центра инноваций.	

Для анализа финансовых результатов компании «Лента» необходимо понимать, каким образом и зачем планируется бюджет компании. Планирование - это важный фактор успешного функционирования компании.

Планирование производится по следующим этапам: Миссия компании; Цели компании; Анализ внешней и внутренней среды; Выбор стратегии; Долгосрочное планирование; Выбор тактики; Краткосрочное планирование; Реализация планов; Анализ и оценка результатов [18]. В компании «Лента» придерживаются трех циклов планирования: Top Down - стратегический план

на 5 лет (включает макроэкономические тренды), Bottom Up - операционный бюджет на 1 год (четкая задача для всей компании), Forecast - текущий прогноз до конца года (показывает, насколько компания отклоняется от плана компании и какие действия необходимо предпринимать).

2.2 SWOT- анализ предприятия

При исследовании путей повышения прибыли на предприятии важной составляющей анализа служат данные SWOT-анализа компании «Лента». Данный анализ был проведен с помощью следующих инструментов: PEST анализ, Модель 5 сил М. Портера и Модель Звезды.

Оценка внешних макро-факторов, которые могут стать препятствием для развития компании, проведена с помощью PEST анализа. На данные факторы компания повлиять не может, но она имеет возможность учитывать их влияние на прибыль компании и предпринимать меры, позволяющие смягчать нагрузку данных факторов.

Первой задачей PEST анализа - определить все факторы, которые могут повлиять на продажи и прибыль компании в долгосрочной перспективе 3-5 лет. Затем, определена степень влияния данных факторов на деятельность компании «Лента». Оценка силы влияния фактора - это оценка внутренних экспертов «Ленты», основанная на знаниях и опыте работы в компании. Сила влияния оценивалась по шкале от 1 до 3, где:

1 - влияние фактора низкое, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании;

2 - только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании;

3 - влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Далее, была оценена вероятность колебания по 5-ти бальной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 - максимальную вероятность.

По результатам оценивается реальная значимость каждого фактора. Оценка реальной значимости факторов представлена в приложении А. Для сводного анализа использованы факторы с показателем реальной значимости равным и более 0,10 (таблица 6).

Таблица 6 - Факторы для анализа с наибольшим весом

Политические		Экономические	
1	2	3	4
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли	0,14	Высокая доля «серого» сектора торговли	0,11
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика	0,11	Стагнация оборотов розничной торговли	0,19
		Уход с рынка мелких розничных продавцов	0,18
Социальные		Технологические	
1	2	3	4
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Темпы роста населения	0,1	Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	0,11
Перемены в образе жизни, когда особое значение приобретает экономия времени	0,1		

Далее были определены типы факторов как «возможности» или «угрозы» («+» или «-») и определены дальнейшие действия для минимизации рисков и устранения угроз, и возможности в новых условиях (приложение А).

PEST-анализ внешней среды показал значительное влияние политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов на компанию «Лента».

Для проведения анализа микросреды компании «Лента» была использована модель «5 сил Портера». Первым шагом был проведен анализ уровня внутриотраслевой конкуренции и угрозы входа новых игроков.

Вторым шагом была произведена оценка угрозы ухода потребителей и оценка угрозы для бизнеса со стороны поставщиков. Подробный анализ по данной модели представлен в приложении Б.

Далее, при использовании внутренних экспертов компании, определены основные выводы, которые представлены в таблице 7. В результате анализа был выявлен средний уровень угроз микросреды компании «Лента». Для дальнейшего развития и роста компании «Лента», необходимо минимизировать угрозы, оптимально направив стратегию на приумножение прибыли.

Таблица 7 - Стратегия по анализу модели «5 сил Портера»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
1	2	3	4
Угроза со стороны товаров-субститутов	Средний	Компания имеет хорошее предложение в офлайн формате продуктового ритейла. Однако, на рынке появилась и активно развивается онлайн-торговля. Доля продаж онлайн еще мала, т.к. крупные участники только вошли на рынок.	1 Придерживаться стратегии лидерства своего продукта – не высокие цены и высокое качество на товары FF и UFF. Необходимо продолжать концентрироваться на клиентах, для которых важно уникальное сочетание цены и качества товаров FF и UFF.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок является высоко конкурентным, но перспективным. Имеется аналогичные предложения Пятерочка, Магнит, Ярче, Красное и белое, но еще не все ниши заняты	2 Основные усилия направить на уникальные характеристики (доступность, высокое качество, лучший сервис, пищевая безопасность) и формирование умеренного рекламного давления. 3 Проводить мониторинг конкурентов (Пятерочка, Магнит и т.п.), динамики снижения издержек конкурентов и появления новых игроков.

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Три крупных игрока в России держат более 50% рынка: Пятерочка, Магнит, ДКБР. Имеется не значительный риск входа новых локальных игроков, затруднённый барьерами и высоким уровнем первоначальных инвестиций.	4 Снизить влияние ценовой конкуренции на продажи компании.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Объем продаж распределен равномерно между клиентами. Для клиента имеются альтернативные предложения, с уступающим качеством и более высокими ценами. Одновременного сочетания качественных и экономичных предложений на рынке нет.	5Адаптировать действующую программу лояльности клиентов новыми опциями. 6 Требуется провести дополнительную сегментацию клиентов, с целью формирования оптимального кейса для потребителей чувствительных к цене и качеству.
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Со стороны поставщиков имеются риски, в связи с ограниченностью сырьевой продукции на внутреннем рынке	7 Необходимо вести поиск новых альтернативных поставщиков для минимизации ценового давления

Чтобы компания могла сохранять лидирующие позиции на рынке, ей нужно постоянно меняться. Все изменения внутри фирмы воплощаются людьми, которые находятся внутри организации. Толчком для генерирования процессов по изменению зачастую служит меняющаяся внешняя среда, но все же решения по внедрению изменений принимает сама организация.

Чтобы понимать, в каком положении на текущий момент находится внутренняя среда компании, каким потенциалом она обладает, какие риски существуют, применяются различные инструменты анализа. Например, модель «Звезда», разработанная Дж. Гэлбрайтом. Данная модель делает акцент на важную составляющую компании - это ее сотрудники.

Согласно данным опроса среди сотрудников «Ленты», были выявлены ряд проблемных зон внутренней среды компании. Диагностика среды проводилась на базе вопросника (приложение В) модели «Звезда». Согласно сводным данным, ниже представлена «Звезда» компании «Лента» (рисунок 7).



Рисунок 7 – Структура «Звезда» ООО «Лента»

Из схематической модели «Звезда» видно неравномерное распределение в элементах. Элементы «люди», «структура» и «мотивация», в результате опроса, получили наименьшее количество среднего балла. Это говорит о том, что внутри компании наблюдаются проблемы в этих элементах.

Для определения веса каждого элемента был произведен расчет максимального среднего значения по каждому элементу. Максимальное среднее значение элемента определилось в результате итоговой суммы возможных положительных ответов в опроснике на количество опрошенных. Среднее значение - это фактические данные итоговой суммы положительных ответов на количество опрошенных. Таким образом, выявлены ряд элементов с наибольшим отклонением от максимального среднего значения. Результаты опроса, более подробно, представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Свод опроса по модели «Звезда»

Проблема	Элемент	Среднее значение	Максимальное среднее значение	Отклонение
1	2	3	4	5
Стратегические цели и задачи	Задачи	7,75	8,00	-0,03
Структура	Структура	5,33	8,00	-0,33
Процессы и координация	Процессы	7,00	8,00	-0,13
Мотивация	Мотивация	6,40	8,00	-0,20
Персонал	Люди	6,75	8,00	-0,16
Культура	Культура	7,00	8,00	-0,13

Из опросников выделены проблемы следующего характера: существует пересечение областей ответственности ряда руководителей, приводящее к конфликтам; документы о подразделениях в реальности не работают; группирование подразделений неэффективно; отсутствует мотивация сотрудников для проведения организационных изменений; количество людей с необходимыми навыками работы недостаточно для выполнения ряда основных операций.

По результатам проведенных методик внутренней и внешней среды - сформирован SWOT-анализ компании «Лента» (таблица 9).

Сделаны выводы, что компания «Лента» обладает всеми необходимыми ресурсами для того, чтобы воспользоваться возможностями, возникающими сегодня на рынке. В компании сформирована сильная управленческая команда, большой опыт в ритейле, сформированы рабочие процессы управления большими потоками в рамках своей деятельности. Компанией разрабатывается омниканальность, усовершенствуются программы лояльности. При этом, слабые стороны компании могут затормозить процесс внедрения и получения максимально высокой и быстрой прибыли. Используя возможности на рынке, компания способна минимизировать свои слабые стороны.

Таблица 9 - SWOT-анализ ООО «Лента»

SWOT-АНАЛИЗ	Угрозы (Т)	Возможности (О)
	•Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли •Консолидация рынка конкурентами •Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика •Стагнация оборотов розничной торговли вследствие снижения темпов роста доходов населения области	•Консолидация рынка •Уход с рынка мелких розничных продавцов •Перемены в образе жизни, когда особое значение приобретает экономия времени •Развитие и проникновение IT технологий
Сильные стороны (S)	ST	SO
•Программы развития персонала и Корпоративная культура •Четкая стратегия развития и Оперативная трансформация внутренней структуры •Большой опыт управления в ритейле •Омниканальность •Обширная клиентская база	•Развивать омниформатность в ритейле •Развивать программу лояльности клиентов всех форматов компании •Усилить коммуникацию по онлайн каналу •Импортозамещение локальными производителями, вертикальная интеграция компании •Импортозамещение локальными производителями, вертикальная интеграция компании	•Занят место уходящих с рынка игроков •Поиск лучших локаций для оперативной экспансии мини форматов •Адаптация ассортимента •Внедрение IT технологий для увеличения клиентской базы мини форматов •Внедрение IT технологий для увеличения клиентской базы мини форматов
Слабые стороны (W)	WT	WO
•Пересечение зон ответственности, приводящее к внутренним конфликтам •Недостаточность квалифицированного персонала •Нет опыта работы с мини форматом	•Четкое закрепление зон ответственности •Повысить уровень привлекательности компании как работодателя, развивать потенциал персонала •Изучить и консолидировать опыт работы в мини формате	•Внедрение IT технологий в управленческую и операционную деятельность •Пригласить персонал с опытом управления мини форматом •Пригласить персонал с опытом управления мини форматом

2.3 Годовая финансовая отчетность компании «Лента»

В компании «Лента» применяются различные системы отчетности (рисунок 8). Все отчеты формируются в программе SAP и в дальнейшем данные консолидируются в отчетность компании.

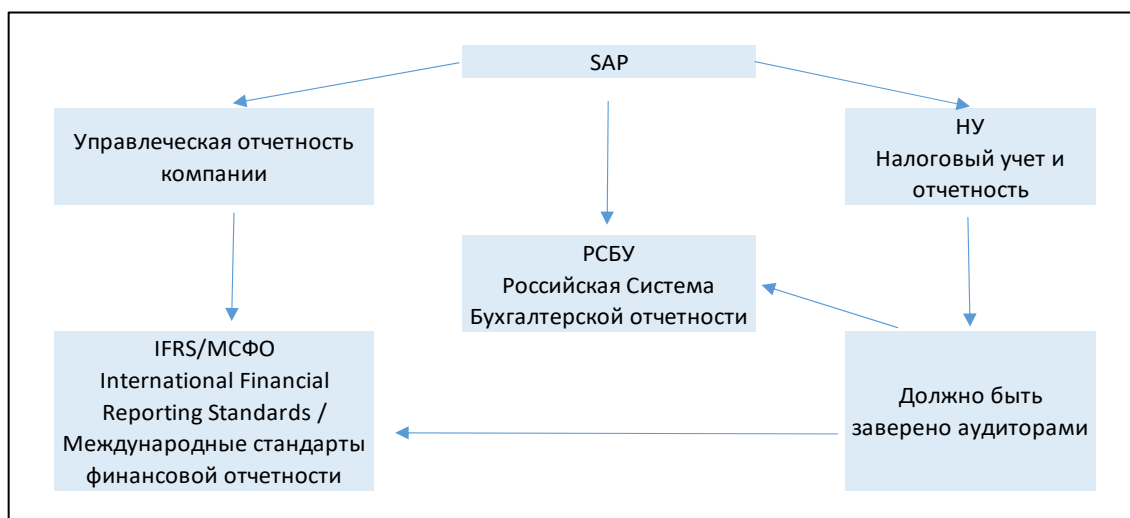


Рисунок 8 - Виды отчетности ООО «Лента»

Компания «Лента», ведет бухгалтерскую отчетность в соответствии с требованиями, предъявляемые законодательством РФ к годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, в соответствии с Федеральным законом № 402-ФЗ от 06 декабря 2011 года. Результаты отчетности в открытом доступе представлены на сайте компании «Лента».

В соответствии с п.п. 7,8 ПБУ 6/01 «Учет основных средств», основные средства принимаются к бухгалтерскому учету по первоначальной стоимости. Амортизация объектов основных средств компании производится линейным способом. Нематериальные активы, также к бухгалтерскому учету принимаются по первоначальной стоимости. Финансовые вложения принимаются в компании «Лента» по первоначальной стоимости, которой признается сумма фактических затрат на их приобретение. В качестве материально-производственных запасов принимаются активы: используемые

в качестве сырья, предназначенные для продажи, используемые для управленческих нужд, готовая продукция. Доходы или выручка, принимается в сумме, исчисленной в денежном выражении, равной величине поступления денежных средств. Расходы организации принимаются к бухгалтерскому учету в соответствии с ПБУ 10/99 [16].

Также, компания «Лента» предоставляет финансовую отчетность по стандартам МСФО. Внутренние пользователи компании «Лента» работают именно с показателями отчетности по стандартам МСФО.

Общие показатели компании в открытом доступе представлены на сайте компании «Лента». При этом, более подробная информация, с указанием подразделений, объемом прибыли данных подразделений и т.п. информация является коммерческой тайной компании «Лента». При анализе финансовых результатов компании «Лента» использованы только источники открытой информации о финансовых результатах за анализируемый период [17].

3 Расчеты и аналитика

3.1 Анализ финансовых результатов предприятия

Основные экономические показатели деятельности компании «Лента» согласно отчетности по МСФО представлены ниже в таблице 10.

Таблица 10 - Финансовые результаты «Лента» за 2020г

Основные финансовые результаты за 2020 финансовый год				
1	2	3	4	5
РУБ млрд		2020г	2019г	Динамика 2020г к 2019г
Total Sales	Продажи всего	445,544	417,500	6,70%
<i>Retail Sales</i>	<i>Розничные</i>	437,493	407,761	7,30%
Hypermarkets	<i>Гипермаркет</i>	399,262	372,787	7,10%
Supermarkets	<i>Супермаркет</i>	38,231	34,974	9,30%
<i>Wholesale</i>	<i>Оптовые</i>	8,051	9,739	-17,30%
Gross Profit	Валовая прибыль	101,494	91,659	10,70%
<i>Gross Margin (%)</i>	<i>% от продаж</i>	22,80%	22,00%	83 б.п.
SG&A	Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	-81,538	-76,535	6,50%
<i>SG&A as % of Total Sales</i>	<i>% от продаж</i>	18,30%	18,30%	-3 б.п.
EBITDAR		45,586	40,302	13,10%
<i>EBITDAR Margin</i>	<i>% от продаж</i>	10,20%	9,70%	58 б.п.
<i>Rent as % of Total Sales</i>	<i>% аренды от продаж</i>	-1,40%	-1,50%	11 б.п.
EBITDA		39,315	33,959	15,80%
<i>EBITDA Margin</i>	<i>% от продаж</i>	8,80%	8,10%	69 б.п.
Operating Profit before impairment	Операционная прибыль до обесценения	24,591	19,251	27,70%
<i>Operating Profit Margin before impairment</i>	<i>% от продаж</i>	5,50%	4,60%	91 б.п.
<i>Reversal of impairment (impairment)</i>	<i>Восстановление обесценения</i>	3,005	-11,850	
Operating Profit	Операционная прибыль	27,595	7,401	272,90%
<i>Operating Profit Margin</i>	<i>% от продаж</i>	6,20%	1,80%	442 б.п.
<i>Net Interest Expense</i>	<i>Чистые Процентные расходы</i>	-6,217	-9,260	-32,90%
<i>Net FX gain / (Loss)</i>	<i>Чистая прибыль / (убыток) от курсовой разницы</i>	-247,000	118,000	
<i>Profit / (Loss) Before Income Tax</i>	<i>Прибыль / (Убыток) До Налогообложения</i>	21,131	-1,740	
Net Income / (Loss)	Чистая прибыль / (Убыток)	17,447	-2,104	
<i>Net Income Margin</i>	<i>% от продаж</i>	3,90%	-0,50%	442 б.п.

Проанализировав данные таблицы 10, можно сделать следующие выводы.

Общий объем продаж по сравнению с аналогичным периодом прошлого года увеличился на 6,7 процентов и составил 445,5 миллиардов рублей. Прирост продаж произошел за счет роста среднего чека на 12,4 процента, при снижении трафика на 5,9 процентов к аналогичному периоду. Данная динамика связана с изменением поведения покупателей в связи с пандемией COVID-19. Покупатель стал совершать покупки реже, но покупательская корзина значительно увеличилась.

Увеличение продаж наблюдается как в формате Гипермаркет, так и в форматах супермаркет. При этом, оптовые продажи компании снизились на 17,3 процента. Прежде всего этого связано с введением ограничительных мер в марте 2020 года после объявления пандемии по коронавирусу.

Валовая прибыль компании выросла до 101,5 миллиардов рублей. Прирост к аналогичному периоду составил 10,7 процентов. Маржа при этом выросла на 0,8 процентных пунктов. Прирост обусловлен снижением низкомаржинальных продаж - оптовых продаж. Также, в компании проводилась эффективная работа с поставщиками по снижению закупочных цен, расширение поставок прямого импорта, что позволило увеличить маржинальность товаров. Так, уровень централизации поставок в сеть магазинов вырос до 63,9 процентов по сравнению с 60,5 процентов в 2019 году [16].

Operating Profit before impairment или коммерческие, общехозяйственные и административные расходы более подробно расходы представлены в таблице 11. Данные расходы содержат статьи: расходы на персонал, бонусы на персонал, амортизация, операционные расходы, аренда, реклама и прочие расходы бизнеса.

Таблица 11 - Коммерческие, общехозяйственные, административные расходы

Operating Profit before impairment	Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы			
1	2	3	4	5
РУБ млрд		2020г	2019г	Динамика 2020г к 2019г
Payroll and related taxes	Заработная плата и налоги	31,265	28,119	11,20%
<i>as a % of Total Sales</i>	<i>% от продаж</i>	7,00%	6,70%	28 б.п.
Depreciation and Amortization	Амортизация	14,724	14,708	0,10%
<i>as a % of Total Sales</i>	<i>% от продаж</i>	3,30%	3,50%	-22 б.п.
Store Operations	Операционные расходы	14,084	13,580	3,70%
<i>as a % of Total Sales</i>	<i>% от продаж</i>	3,20%	3,30%	-9 б.п.
Professional Fees	Бонусы персоналу	4,318	4,388	-1,60%
<i>as a % of Total Sales</i>	<i>% от продаж</i>	1,00%	1,10%	-8 б.п.
Leases	Аренда	6,271	6,342	-1,10%
<i>as a % of Total Sales</i>	<i>% от продаж</i>	1,40%	1,50%	-11 б.п.
Advertising	Реклама	5,749	5,177	11,00%
<i>as a % of Total Sales</i>	<i>% от продаж</i>	1,30%	1,20%	5 б.п.
Other	Прочие расходы	5,127	4,221	21,50%
<i>as a % of Total Sales</i>	<i>% от продаж</i>	1,20%	1,00%	14 б.п.
Total SG&A		81,538	76,535	6,50%
<i>as % of Total Sales</i>		18,30%	18,30%	-3 б.п.
SG&A excluding D&A	без Амортизации	66,814	61,827	8,10%
<i>as % of Total Sales</i>		15,00%	14,80%	19 б.п.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы выросли на 5 миллиардов рублей по сравнению с 2019 годом, но при этом, процент расходов от продаж сохранился на уровне 2019 года. Расходы составили 18 процентов от продаж.

Расходы на персонал, по сопоставимому периоду, выросли на 11 процентов. Данный рост обусловлен выплатами дополнительных бонусов сотрудникам компании, непосредственно связанные с работой с покупателями в период пандемии. Также, в компании, проводилась индексация заработной платы всем сотрудникам компании.

Амортизация, в процентах от продаж, снизилась на 0,25 процентных пункта. Данная динамика обусловлена снижением темпов открытия новых

магазинов в 2020 году. Также, в конце 2019 года изменен период амортизации парковки, что повлияло на показатели 2020 года.

Операционные расходы в процентном выражении также показали снижение по отношению к показателю 2019 года, но в рублевом выражении сумма расходов увеличилась по причине роста непредвиденных и единовременных затрат в связи с необходимостью обеспечить безопасность сотрудникам компании и покупателям в связи с Covid-19 в размере 1,5 миллиарда рублей.

Сумма затрат на аренду показала снижение на 1,1 процент к аналогичному периоду в связи со снижением арендной ставки по магазинам, находящимся в зоне риска в связи с Covid-19.

Затраты на маркетинг выросли на 11 процентов в связи с инвестициями в новые программы коммуникации с покупателями (компания «Лента» запустила новую программу лояльности). В таблице 12 приведена динамика EBITDA с 2014 года.

Таблица 12 - EBITDA с 2014 года ООО «Лента»

Руб. (млн.)	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
1	2	3	4	5	6	7	8
Продажи	445 544	417 500	413 562	365 178	306 352	252 763	193 988
EBITDA	39 315	33 959	36 194	35 495	31 759	28 080	21 377
EBITDA	8,80%	8,10%	8,80%	9,70%	10,40%	11,10%	11,00%

Согласно данным в таблице 12, показатель EBITDA по результатам 2020 года показала свой максимум и составила 39,3 миллиарда рублей или 18 процентов от продаж. Динамика продаж также показывает стабильную динамику по приросту.

Компания «Лента» получила чистую прибыль в размере 17,4 миллиарда рублей, при том, что в 2019 году чистая прибыль показала отрицательный показатель 2,1 миллиарда рублей. Данный показатель удалось достичь за счет роста продаж.

3.2 Разработка предложений по увеличению доходов и сокращению расходов предприятия

Разрабатывая предложения по увеличению доходов компании «Лента», прежде всего, рассматривались стратегические направления, в рамках которых возможно дополнительное привлечение прибыли. Одним из направлений по увеличению прибыли выбрано - экспансия и новые форматы. Под экспансией понимается расширение или распространение чего-либо.

Проектом для привлечения дополнительной прибыли, и как следствие, рост продаж, определен проект «Магазин у дома в малых городах».

Цель проекта: «Разработка проекта формата магазина у дома в малых городах, и как следствие, освоение городов в которых нет присутствия «Ленты». Основные характеристики концепции магазина: стать ближе к покупателю (магазин в жилом квартале, площадью до 800 метров квадратных), предлагать хороший выбор товаров с покрытием всех ежедневных нужд.

Задачи проекта:

- 1 определение локации;
- 2 определение прогноза продаж;
- 3 расчет операционной модели;
- 4 передача модели в отдел экспансии малых форматов.

1 Определение локации.

Необходимо определить город с оптимальной транспортной доступностью. Таким городом может послужить город-спутник Кемерово - Лесная поляна. Район Лесная Поляна расположен от центра Рудничного района Кемерово на расстоянии 15 километров. Данный район насчитывает население около 23 тысяч человек. До Лесной поляны можно добраться как на личном транспорте, так и на общественном транспорте. В Лесной поляне расположены такие конкуренты, как «Мария Ра», «Бегемаг», «Красное&Белое», «Ярче», при этом, магазины «Лента» отсутствуют.

Посредством поисковых систем, таких как «Циан» или «ONREALT.RU», была определена свободная торговая площадь. Свободные площади решено рассмотреть на сайте «ONREALT.RU». Свободные торговые площади указаны на рисунке 9.

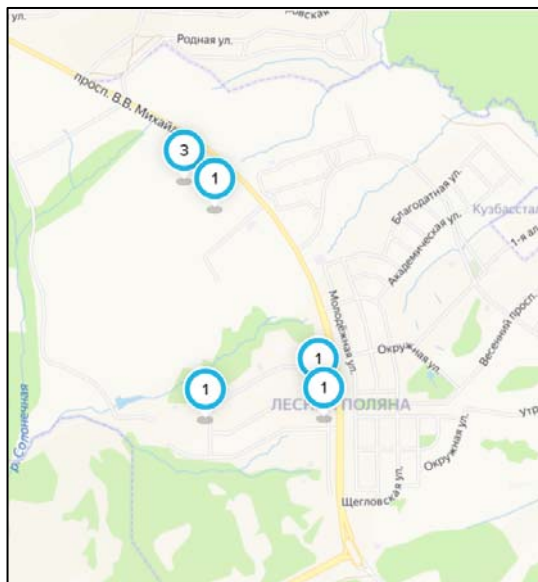


Рисунок 9 - Аренда площадей «Лесная поляна» (данные с сайта ONREALT.RU)

2 Определение прогноза продаж.

Из представленных площадей выбран оптимальный вариант локации. Выбранная локация с торговой площадью около 500 метров квадратных. В данной локации ранее располагался магазин одежды сегмента эконом. Собственники магазина не рассчитывали, что данный сегмент одежды не будет востребован в Лесной поляне.

В выбранной локации трафик и население представлено в таблице 13. Трафик включает в себя транспортный и пеший трафик - объём транспортных средств, передвижение людей, движущихся около выбранной локации. Домохозяйства - ячейка общества, в которой происходит потребление продуктов, товаров и услуг, или простыми словами - семья.

Трафик и население оценивается на расстоянии пешей доступности от пяти до двадцати минут, автомобильный, на расстоянии от пяти до десяти

минут езды. Далее, определено среднее значение потенциальных покупателей магазина.

Таблица 13 - Трафик и население локации

Расстояние от локации	Количество домохозяйств, 2021 г.	Население, 2021 г.
1	2	3
Расстояние на автомобиле от локации		
в 5-ти минутах	5 886	14 715
в 10-ти минутах	340	850
	6 226	15 565
Пешая зона населения от локации		
в 5-ти минутах	1 540	3 850
в 10-ти минутах	1 573	3 932
в 15-ти минутах	1 387	3 467
в 20-ти минутах	1 395	3 487
	5 895	14 736
среднее значение	6 061	15 151

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики «Росстата», по итогам 2020 года, доля домохозяйств, в которых расходы на покупку питания по основным продуктам достигает порядка 40 процентов от доходов, составляет 24 процента. Свыше 40 процентов на продукты тратит 23 процента домохозяйств. И до 60 процентов от дохода тратят около 7 процентов домохозяйств.

Таблица 14 - Распределение домашних хозяйств по удельному весу расходов на покупку продуктов питания в потребительских расходах. Данные Росстата от 2020г

	Домашние хозяйства состоящие из:							
	Одного человека		2-х человек		3-х человек		4 и более человек	
	2019г	2020г	2019г	2020г	2019г	2020г	2019г	2020г
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Все домашние хозяйства	100	100	100	100	100	100	100	100
<i>в том числе домашние хозяйства, у которых доля расходов на покупку продуктов питания в потребительских расходах составила, процентов:</i>								
до 20,0	11,5	8,2	13,1	9,8	17	11,7	14,7	9,3
20,1 - 30,0	14,1	14,4	18,5	17	21,5	21,4	21,5	18,6

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7	8	9
30,1 - 40,0	21,3	19	24,3	24	26,4	25,1	27,3	28,1
40,1 - 50,0	22,1	22,8	22,1	23,6	20,2	23,5	19,6	22,7
50,1 - 60,0	17,9	19,9	14,2	16,5	10,3	12,7	10,1	13,5
60,1 - 70,0	9,7	11,6	6	6,9	3,7	4,3	4,6	5,3
более 70,0	3,6	4,1	1,8	2,3	0,9	1,4	2,2	2,1

Среднемесячная заработная плана по Кузбассу на октябрь 2021 года составила 48 350 рублей. При расходах на продукты около 30 процентов в месяц, можно предположить, что средние расходы на покупку продуктов составляют чуть более 14 000 рублей в месяц на одно домохозяйство.

Данная локация начитывает 6 061 домохозяйств в пешей доступности 20 минут. Общие расходы на продукты основной необходимости в локации могут составлять 84 миллиона рублей в месяц. Необходимо определить долю пенетрации от денежного оборота в данной локации на продукты питания.

Пенетрация - это доля продуктов компании в общем количестве аналогичной продукции, которую приобретает покупатель.

Компания «Лента» по магазинам малых форматов имеет около 25 процентов пенетрации от населения в локации магазина. Соответственно, доля покупателей, от общего населения исследуемой локации может составлять 1 515 домохозяйств.

Частота покупок в магазинах у дома в среднем равна, при частоте покупок 4-5 раза в неделю, 20 посещений в месяц. $1\,515 * 20 = 30\,305$ посещений.

Для просчета оборота магазина используется классическая упрощенная формула расчета: Продажи = средний чек * трафик. Средний чек по магазин малых форматов составляет около 450 рублей.

Продажи = $450 * 30\,305 = 13\,637\,250$ рублей в месяц или 163 647 000 рублей в год.

3 Расчет операционной модели.

Операционная модель магазина рассматривается с точки зрения просчета желаемого показателя EBITDA. Для построения P&L отчета за основу берется расчетное прогнозное значение продаж на год и месяц и данные по бюджетным показателям в процентном выражении по сопоставимому магазину компании. Расчет P&L отчета исследуемой локации представлен в таблице 15.

Таблица 15 - P&L локации

P&L	Месяц (среднее значение), рублей	Месяц (среднее значение), %	Год, рублей	год, %
1	2	3	4	5
Доходы	2 618 352		31 420 224	
<i>Продажа без НДС</i>	<i>13 637 250</i>		<i>163 647 000</i>	
<i>Себестоимость товаров</i>	<i>-12 123 515</i>	<i>-88,9%</i>	<i>-145 482 183</i>	<i>-88,9%</i>
<i>Бонусы</i>	<i>1 036 431</i>	<i>7,6%</i>	<i>12 437 172</i>	<i>7,6%</i>
<i>Убытки от товарных движений</i>	<i>-340 931</i>	<i>-2,5%</i>	<i>-4 091 175</i>	<i>-2,5%</i>
<i>Прочие компоненты маржи</i>	<i>-68 186</i>	<i>-0,5%</i>	<i>-818 235</i>	<i>-0,5%</i>
<i>Прочие доходы</i>	<i>477 304</i>	<i>3,5%</i>	<i>5 727 645</i>	<i>3,5%</i>
Операционные расходы	-1 636 470		-19 637 640	
<i>Расходы на персонал</i>	<i>-886 421</i>	<i>-6,5%</i>	<i>-10 637 055</i>	<i>-6,5%</i>
<i>Эксплуатационные расходы</i>	<i>-422 755</i>	<i>-3,1%</i>	<i>-5 073 057</i>	<i>-3,1%</i>
<i>Маркетинговые расходы</i>	<i>-68 186</i>	<i>-0,5%</i>	<i>-818 235</i>	<i>-0,5%</i>
<i>Охрана</i>	<i>0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0</i>	<i>0,0%</i>
<i>Расходы на IT</i>	<i>-81 824</i>	<i>-0,6%</i>	<i>-981 882</i>	<i>-0,6%</i>
<i>Логистические расходы</i>	<i>-13 637</i>	<i>-0,1%</i>	<i>-163 647</i>	<i>-0,1%</i>
<i>Прочие операционные расходы</i>	<i>-163 647</i>	<i>-1,2%</i>	<i>-1 963 764</i>	<i>-1,2%</i>
EBITDAR	981 882	7,2%	11 782 584	7,2%
EBITDA	981 882	7,2%	11 782 584	7,2%

Согласно расчетам таблицы 13, при соблюдении выполнения всех расходов и доходов статей бюджета, магазин имеет положительный показатель EBITDA.

Для выполнения показателя EBITDA 7,2 процента от продаж магазина, необходимо выполнение основных показателей «Доходы» и «Операционные расходы».

В доходной части бюджета, основной статьей, снижающей итоговой результат является статья «Убытки от товарных движений».

Для минимизации расходов по данной статье предлагается рассмотреть следующие предложения.

1 Компании «Лента» необходимо рассмотреть полный переход на автозаказы в магазинах малых форматов. При ручных заказах часто возникает человеческий фактор, который способствует росту убытков по причине списаний товаров, ранее перезаказанных товароведом. Компания уже использует автозаказы по направлению Dry Food, вторым этапом должен пройти переход по заказам Ultra Fresh. Данной направление имеет максимальный процент списаний, что крайне негативно влияет на показатель по убыткам. Компания «Лента» обладает программой для расчета автозаказов JDA, но к сожалению, не использует в полной мере для автозаказов товаров с короткими сроками реализации.

2 Еще одним из предложений является пересмотр ассортиментной матрицы под особенности локации магазина. В компании «Лента» используется сегментация ассортиментной матрицы магазинов, в зависимости от торговой площади, что приводит к значительным отличиям значений между магазинами в таких показателях, как оборачиваемость товарного запаса, убытки от товарных движений, доля товаров без движения от общего запаса. Ассортиментная матрица магазинов малых форматов, на сегодня в компании, основывается на лидерах продаж в гипермаркетах. Это выглядит следующим образом. Выгружается топ по продажам гипермаркета, строится дерево матрицы, далее матрица расширяется в каждой категории согласно установленным квотам в каждой категории в зависимости от торговой площади магазина. В данном случае, возникает проблема. Не все товары гипермаркета продаются в магазинах малых форматов. Предложение по пересмотру матрицы можно озвучить следующим образом. Ассортиментная матрица рассматривается на основе топовых продаж товаров уже действующих магазинов малых форматов компании. Отделом маркетинга проводится исследование локации на предмет определения уровня жизни в данной локации и присваивается эконо́м, бюджет, премиум сегмент локации.

Также, проводится анализ конкурентной среды, доли товарных ценовых уровней, что позволит определить ценовые предложения и ценового восприятие покупателей конкурента. По результатам всех проведенных анализов, выстраивается именно та матрица, которая актуальна именно к данной локации.

3 Такой показатель, как stock provision, также влияет на статью «Убытки от товарного движения». Отчет по товарам stock provision в компании проводится в указанной статье с положительным или отрицательным значением начисления резерва под обесценение товарного запаса магазина. Под stock provision понимается бухгалтерская проводка по счету прибылей и убытков предприятия на сумму, которая компенсирует снижение стоимости товарного запаса, в случае устаревания (обесценения). В компании «Лента» существует постоянная проблема наличие товаров по обесценению. В части магазинов данный товарный запас достигает 2-3 процентов, что снижает доходную часть магазина. Для снижения начисления резерва под обесценение товарного запаса, увеличения оборачиваемости товаров, предлагается системе прогрузки ценовых уровней для проблемных позиций отчета. Определяются ценовые уровни, например, 299,399,599 рублей. Коммерческая служба, при формировании отчета товаров по обесценению, формирует списки товаров по ценовому акционному уровню и направляет в магазины для оформления. Принцип определения ценового уровня для товара: ценовой уровень со скидкой от продажной цены от 60 процентов, но не ниже закупочной стоимости. Если запас товара, после прогрузки ценового уровня, не реализован в течении 6 месяцев, товар прогружается по максимально скидке 90 процентов. Важно, данная процедура проводится на ежемесячной основе, после формирования отчета по товарам на обесценение.

4 Еще одним предложением для снижения затрат магазина стоит рассмотреть статью расходов на персонал. Все процессы в магазине должны быть максимально автоматизированы и упрощены. На сегодня, проблема в компании «Лента» в том, что процессы гипермаркета переносятся в магазины

малых форматов, компания не имеет опыта работы с малыми форматами. Для минимизации нагрузки и оптимизации штата сотрудников, необходимо пересмотреть график циклических инвентаризаций, максимально перейти на централизацию поставок через распределительные центры, минимизировать ежедневную переоценку, автоматизировать процесс контроля сроков годности с помощью специальных приложений на смартфон.

5 Анализирую статью «Маркетинговые расходы» стоит обратить внимание на распределение расходов по магазинам. На сегодня, в компании «Лента», такие расходы как, расходы по рекламе, распределяются равнозначными значениями по всем магазинам. Данная логика распределения негативно влияет на долю расходов от продаж. Например, магазины с низкой долей продаж имеют больший процент расходов по статье маркетинга. Предложение по сокращению расходов можно озвучить следующим образом. Для минимизации перекосов в отдельно взятом магазине, распределение производить согласно проценту от товарооборота конкретного магазина. Например, для магазина определен процент по статье маркетинга 0,5 от продаж. Соответственно, по результатам затрат общая сумма по группе магазинов распределяется согласно установленному проценту. При необходимости дораспределения затрат, также используется процент к товарообороту магазина. Данный подход нацелен на выполнение показателя EBITDA и расходов итого.

Подводя итоги, хотелось бы отметить, что стратегия компании «Лента», направленная на экспансию и развитие малых форматов должна рассматриваться в более широком аспекте. Экспансия должна проходить не только в городах миллионниках и городах присутствия гипермаркетов компании. Анализ внутренней и внешней среды компании показал, что у «Ленты» есть все необходимые внутренние ресурсы для освоения новой территории. Используя возможности рынка, компания способна добиться поставленных целей по росту прибыли. Компании стоит обратить внимание на внутренние процессы в магазинах малых форматов, оптимизация которых

будет способствовать снижению уровня затрат по магазинам и компании в целом.

4 Социальная ответственность

4.1 Описание рабочего места

Объектом исследования является кабинет директора гипермаркета ООО «Лента»: Волгоградская ул., 29, Юрга, Кемеровская обл., 652050.

Помещение, в котором находятся рабочие места, имеет следующие характеристики:

- длина помещения (А) – 8 м;
- ширина помещения (Б) – 6 м;
- высота помещения (Н) – 3 м;
- число окон – 2 (размер высота - 2 м, ширина 2,5 м);
- число рабочих мест – 1.

На основании заключения экспертной комиссии по аттестации рабочих мест, проведенной Кемеровским центром метрологии, стандартизации и сертификации, были определены параметры микроклимата, занесенные в карту аттестации рабочего места по условиям труда №15 от 12.06.2008г.

Помещение оборудовано вентиляцией, а также тремя устройствами поддержания климатических условий быстрого охлаждения с функцией обогрева, для поддержания оптимальных климатических условий в помещении. Ежедневно в нем проводят влажную уборку (протирают пыль, моют полы).

В помещении находится один огнетушитель типа ОУ-5 (углекислотный огнетушитель).

На работника оказывают воздействие несколько вредных факторов, так как он находится рядом с компьютерной техникой, что влечет за собой снижение трудовой активности и деятельности.

К таким факторам можно отнести:

- плохая освещенность внутри помещения на рабочем месте;
- ненормативные условия микроклимата;
- воздействия шума;

- воздействие электромагнитных полей и излучений и другое вредное влияние компьютера;

- нерациональное расположение оборудования и неправильная эргономическая организация рабочего места.

Отрицательное воздействие оказывают именно эти факторы, они снижают работоспособность, влияют на здоровье и самочувствие человека.

Микроклимат в офисе:

- температура воздуха поддерживается в оптимальном состоянии за счет кондиционеров, и обогрева в отопительный сезон, она составляет от 23 до 25 С,

- относительная влажность от 40 до 60 %,

- категория работы легкая 1б.

График работы офиса гипермаркета начинается с 9:30 до 18:00, с перерывом на обед с 12:30 до 13:30, суббота, воскресенье выходные дни.

Работа директора гипермаркета связана в основном с программами и общением с сотрудниками, а также оборудованием, принтер, сканер, компьютер, монитор, мышь, которые работают ежедневно без перебоев.

Трудовая деятельность сотрудников торгового зала ООО «Лента» заключается в обеспечении качественной и своевременной продукции, товаров питания, бытовой химии, и других товаров. Сотрудники офиса гипермаркета обеспечивают всеми необходимыми ресурсами для работы сотрудников торгового зала, ведут необходимую документацию, отчетность, кадровое делопроизводство. Напряженность группы 1а и 1б проявляется в работе с компьютером, означает что за один рабочий день сотрудник может внести не более 40 тыс. символов.

В кабинете установлено 1 рабочее место на котором имеется свой ПК, сканер, принтер, стол, кресло, системный блок, и телефон для внутренней связи, а также тумбочка, которая закрывается специальным ключом.

В ГОСТе 12.0.003-2015 «Система стандартов по безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» можно

увидеть целый список факторов, которые оказывают влияние на работу и рабочее место сотрудника.

Микроклимат важен для сотрудников организации, ведь от климата зависит работоспособность сотрудников. Такие факторы, как время года, условия отопления, наличие кондиционера и увлажнение воздуха в помещения напрямую влияют на микроклимат сотрудника.

Для того что бы работа за компьютером не дала осложнения на осанку и не развилось заболевание остеохондроз следует соблюдать несколько простых правил работ за компьютером:

1. Колени должны быть на уровне бедер или немного ниже. При таком положении ног не возникает напряжение мышц.

2. Нельзя скрещивать ноги, класть ногу на ногу. Это приводит к нарушению циркуляции крови из-за зажатия сосудов. Лучше держать обе стопы на подставке или полу.

3. Так же необходимо сохранять прямой угол (90 градусов) в области локтевых, тазобедренных и голеностопных суставов.

Нормирование электромагнитных полей радиочастот определяется ГОСТ 12.1.006–84 и СанПиН 2.2.2/2.4.1340–03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы в организации»

4.2 Анализ выявленных вредных факторов социальной ответственности.

Для эффективной работы в офисе большое значение имеет микроклимат в организации. Один из наиболее важным для офиса считается освещение, обычно в офисах комбинированное освещение - это искусственное и естественное, если уровень освещения недостаточный это ухудшает зрение и трудоспособность работников, приводит к головным болям и оказывает негативное влияние на функционирование всего организма.

Нормы освещения отображаются в регламенте СНиП 23/05/95:

- для работы с компьютером необходимо 300Лк;
- в офисе для обслуживания клиентов от 200Лк;
- для обработки информации и чтении документов нужно не менее 40Лк.

В зависимости от количественной характеристики (уровня концентрации и др.) производственный фактор может стать опасным.

Все факторы делятся на такие как химические, физические, психофизиологические, биологические.

При выборе освещения в офисе необходимо учитывать особенность расположения рабочих мест и качество мебели, она не должна давать блеск от поверхности. Нужно учитывать следующие рекомендации:

- использовать качественные люминесцентные лампы и светильники;
- свет должен быть равномерным, распространен по всему офису;
- использовать как холодный, так и теплые тона освещения;
- если потолки в офисе низкие, лучше использовать источники с направленным и прямым светом.

Таблица 16 - Нормы микроклимата в офисах

Период года	Категория работ	Температура воздуха, С°	Относит. влажность, %	Скорость движения воздуха
1	2	3	4	5
Допустимые				
Холодный	Легкая 1а	21-25	75	0,1
Теплый	Легкая 1а	22-28	55	0,1-0,2
Оптимальные				
Холодный	Легкая 1а	22-24	40-60	0,1
Теплый	Легкая 1а	23-25	40-60	0,1

Регламентом установлено что, работая с компьютером освещенность в рабочей зоне должна быть 300 - 500 люксов. (СанПин 2.2.2/2.4.1340) При этом освещенность экрана монитора не должна превышать 300 Лк, и лампы не должны создавать блики.

Освещение является одним из важнейших факторов трудоспособности, без света невозможно осуществлять никакую деятельность. Дыхание, пульс, кровообращение напрямую зависят от света, его ритма и интенсивности.

То же снижение иммунитета может произойти благодаря длительному световому голоданию, вследствие чего идет нарушение центральной нервной системы, кроме того свет воздействует на эмоции человека, а также на его психику.

Но, если же свет превышает норму, это также вредно для организма, появляется чрезмерная блеклость, тем самым происходит ослепление глаз и внимание работника становится рассеянным.

Безопасность труда повышается, если в помещении источники света расположены и спроектированы правильно. Такое рациональное использование способствует улучшению труда на рабочем месте, что позволяет снизить нагрузку, травматизм и прочие вредные и опасные факторы.

На рабочем месте необходима оптимизация и грамотный расчет системы освещения. Площадь помещения составляет 18 метров квадратных. Важную роль играет система освещения, которую также необходимо правильно выбирать, чтобы свет не был сильно тусклым и наоборот, чрезмерно ярким. Оба перегиба ведут к неблагоприятным последствиям. Поэтому нужно выбрать систему освещения, подобрать и найти источники света.

4.3 Анализ опасных факторов производственной среды

Рассмотрим следующие негативные факторы, которые влияют на производственную среду в офисе ООО «Лента». К ним можно отнести:

- оборудование, так как оно влияет на здоровье, глаза, кисти рук, вызывает боль в суставах, образуется онемение, производит вредное излучение;

- положение тела, напряжение позвоночника, рук и ног, в результате развивается сколиоз и остеохондроз, сотрудники критично портят свою осанку;

- плохая вентиляция, затрудняет дыхание как сотрудникам, так и клиентам в результате ухудшается иммунитет и приводит к ослаблению организма в целом.

Так же нужно не забывать о повышенном уровне шума на рабочем месте, от работы ПК, вентиляции, принтеров, системных блоках.

Важным фактором является опасность поражения электрическим током, норма поверхностного электрического потенциала должна быть не более 500 В. Можно выделить четыре наиболее опасные факторы производства:

- 1 Экстремальные (значительно выше и значительно ниже нормы);
- 2 Электрический ток (критический и самый опасный фактор);
- 3 Оборудование (ПК, принтеры, сканеры, электроприборы);
- 4 Температура воздуха (влияет на производственный процесс в офисе);
- 5 Освещенность (интенсивность, мигающий свет, слишком слабое освещение).

4.4 Охрана окружающей среды

При загрязнении рабочего места, может произойти нарушение производственного процесса. Персональный компьютер является фактором утомления. При длительном воздействии электро-магнитных волн появляется ощущение усталости, недомогание, иногда тошнота. Поэтому необходимо в течение рабочего времени делать физические упражнения, от 5 до 10 минут в час достаточно, для того, чтобы получать разгрузку.

Влияние электромагнитных излучений (ЭМИ) на человека. Электромагнитные волны также оказывают вредное воздействие на организм

человека. Они могут вызвать головную боль, тошноту, потерю ориентации и другие заболевания.

Если человек сидит в неправильной позе за компьютером, то негативные воздействия могут появиться спустя какое-то время. Для способствования улучшенной деятельности работника следует тщательно и внимательно подбирать интерьер. Для этого стоит обратить на цвета и украшения, перебор той или иной гаммы отрицательно влияет на трудоспособность человека. Иными словами, различные цвета обстановка влияют на человека по-разному - кого-то они раздражают, кого-то успокаивают.

Поэтому, желательно, чтобы работник сам устанавливал определенные предметы по своим местам и, если захотел сменил интерьер. Особую роль играют осветительные установки в помещении, они поддерживают цветовую гамму в лучшей форме, благодаря чему достигается красивый цветовой эффект. Правильная организация работы – важный процесс. Рабочим временем считается время для исполнения рабочих обязанностей (определение ТК ст.91). Так же существует регламент труда и отдыха, рассмотрим который в таблице 17.

Таблица 17 - Регламентирование труда и отдыха при работе на персональном компьютере

Категория Работ	Уровень нагрузки			Суммарное время перерывов в течение смены	
	Считывание информации, тыс. печатных знаков	Ввод информации, тыс. печатных знаков	Режим диалога, час	8 час. неделя	12 час. неделя
1	2	3	4	5	6
I	До 20	До 15	До 2	30	70
II	До 40	До 30	До 4	50	90
III	До 60	До 40	До 6	70	120

Для способствования улучшенной деятельности работника следует тщательно и внимательно подбирать интерьер. Для этого стоит обратить на цвета и украшения, перебор той или иной гаммы отрицательно влияет на

трудоспособность человека. Иными словами, различные цвета и обстановка влияют на человека по-разному – кого-то они раздражают, кого-то успокаивают. Поэтому, желательно, чтобы работник сам устанавливал определенные предметы по своим местам и, если захотел сменил интерьер.

Особую роль играют осветительные установки в помещении, они поддерживают цветовую гамму в лучшей форме, благодаря чему достигается красивый цветовой эффект.

4.5 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

Анализируя правовые документы Российского законодательства, определены основные документы организации, регулирующие трудовые отношения, таким документом является трудовой кодекс РФ. В своей работе работники офиса совместно с руководителем организации принимает решение, основываясь не только на трудовой кодекс РФ, но и постановления правительства Кузбасса, нормативно-правовые акты органов местного самоуправления.

Выделим пять основных законов, которые должен знать каждый работодатель и использовать их в работе:

- Конституция Российской Федерации принята 12.12.1993 с изменением 01.07.2020г;
- Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197–ФЗ (ред. От 05.04.2021г);
- Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» 02.07.1998 года;
- Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» от 23.11.1995 года;
- Закон Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.1992 года (ред. 24.11.1995г.).

Органами, которые контролируют выполнением трудового законодательства, исполнение прав и свободы человека, являются, Госсанэпиднадзор, Госгортехнадзор.

Все нормативные документы и федеральные законы должны быть использованы в работе каждым руководителем в организации, не зависимо от рода деятельности.

ООО «Лента» является коммерческой организацией, которая реализует товары и оказывает различные услуги для покупателей. К нормативным документам относятся такие федеральные законы, как:

- Федеральный закон от 10.01.2002г. №7 ФЗ «Об охране окружающей среды»;
- Федеральный закон от 27.12.2002г. №184 ФЗ «О техническом регулировании»;

Так же ООО «Лента» в своей работе использует такие нормативные документы, как: Устав компании; Кодекс этики; Кадровая политика; Конституции Российской Федерации.

Организация в своей деятельности опирается на все выше изложенные документы и нормативные базы. В каждой организации учетная политика является основным документом, который регламентирует ее деятельность. В свою очередь ООО «Лента» четко соблюдает все правила и нормативные документы.

4.6 Заключение по разделу «Социальная ответственность»

В заключение можно сказать, что процесс работы в ООО «Лента» полностью соответствует всем нормам и требованиям СанПиНа. Микроклимат организации является благоприятным. Так же был проведен анализ внутренних и внешних фактов, которые могут влиять на деятельность сотрудника.

В результате анализа были сделаны следующие выводы:

- анализ факторов внутренней социальной ответственности показал нам, как в организации развита корпоративная культура, выявил, что сотрудники строго придерживаются должностных инструкций и др. правовых документам;

- анализ факторов внешней среды ООО «Лента» показал, что организация бережно относится к окружающей среде, готова помочь в кризисных ситуациях, несет ответственность за качество рабочего процесса и здоровья сотрудников;

- Правовые и организационные вопросы в компании «Лента» решаются с мощью нормативно правовой базы, которая соответствует требованию законодательства.

Подводя итоги по всем разделам, офисы магазинов «Лента» отвечают всем требованиям и осуществляет качественную и своевременную помощь клиентам. При землетрясении или пожаре все инструменты и меры предосторожности должны быть выполнены.

Заключение

Согласно поставленной цели, в работе были решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы финансовых показателей предприятия;
- изучены теоретические основы методов анализа внешней и внутренней среды ООО «Лента»;
- приведена краткая характеристика деятельности ООО «Лента»;
- проведен анализ финансовых результатов предприятия;
- разработаны пути повышения прибыли ООО «Лента».

По результатам исследований, сделаны выводы о том, что компания «Лента» имеет стабильные показатели продаж и EBITDA. Так, в 2020 году показатель EBITDA в рублевом выражении достиг своих максимальных значений за последние 5 лет.

Оценивая жизненный цикл компании, хотелось бы отметить, что компания «Лента» прошла стадию «зрелось» перейдя в стадию «возрождения». Об этом свидетельствует освоение новых источников получения прибыли через запуск новых каналов продаж для компании.

Согласно основным данным SWOT-анализа, для выполнения поставленных стратегических целей, компания «Лента» обладает всеми необходимыми ресурсами. Воспользовавшись возможностями, возникающими сегодня на рынке и имея сильную управленческую команду, а также, большой опыт в ритейле, компания сможет реализовать одну из целей - экспансия и развитие малых форматов.

Для ускорения процесса экспансии, увеличения прибыли предприятия, был рассмотрен и предложен проект освоения малых городов через малые форматы «Ленты». Также, предложены пути повышения рентабельности как отдельно стоящих магазинов, так и компании в целом.

Список использованных источников

- 1 Положение по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99 (в ред. приказов Минфина от 08.11.2010 №142н)
- 2 Федеральный закон "О бухгалтерском учете" от 06.12.2011 N 402-ФЗ.
- 3 Анализ финансовой отчетности. Учебное пособие - Ефимова О.В., Мельник М.В., Бородина Е.И. Издательство - Омега - Л, 2015. - 388 с.
- 4 Ярыгина Н.А. Аналитический подход к составу финансовой отчетности// Вектор науки Тольяттинского государственного университета. - 2012. - №3
- 5 Пожидаева Т.А. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие/Т.А. Пожидаева. - 3-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2012. - 320с.
- 6 Информация с сайта «Минфин России», «Бухгалтерский учет и отчетность. Международные стандарты финансовой отчетности» https://minfin.gov.ru/ru/performance/accounting/mej_standart_fo/docs/ Минфин России. МСФО. Концептуальные основы представления финансовых отчетов.
- 7 Теория организации: учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю. В. Солдатова; под общ. ред. Л. С. Ружанской. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015г.- 200 с
- 8 Современный стратегический анализ: учеб. пособие по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 136 с.
- 9 Цифровая трансформация бизнеса: модели и решения: сборник научных трудов по материалам II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции 5-6 ноября 2020 г. Минобрнауки России, ТГТУ Тамбов: Консалтинговая компания Юком, 2020. 196 с
- 10 Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В.Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512с.

- 11 Иващенко Н.С. Определение этапа жизненного цикла организации / Н.С. Иващенко // Международный научно-исследовательский журнал. — 2020. — № 12-3 (102). — С. 32-36.
- 12 Патрахина Т.Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации // Интернет-журнал «Науковедение» Том 7, №2 (2015)
- 13 Дудин М.И., Лясников Н.В., Широковских С.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2014. 256 с.
- 14 Информация с сайта компании ООО «Лента» <http://www.lentainvestor.com/en/about>
- 15 Методы исследований в экономике: учебное пособие/ И.В.Нусратуллин; БИСТ (филиал) ОУП ВО «АТиСО». – Уфа: Изд-во Башкирского института социальных технологий (филиала) Образовательного учреждения профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений», 2015. – 228 с.
- 16 Годовой отчет компании «Лента» 2020. Annual reports.
- 17 Федеральная служба государственной статистики. Данные Росстата. Потребление продуктов питания в домашних хозяйствах в 2020 году по итогам выборочного обследования бюджетов домашних хозяйств. МОСКВА, 2021 г.
- 18 Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия /А.Д. Шеремет. – М.: Инфра, 2015. – 367 с
- 19 Незамайкин В.Н. Финансовый менеджмент /В.Н. Незамайкин. – М.: Манн, 2015. - 467 с.
- 20 Морозко Н.И. Финансовый менеджмент /Н.И. Морозко. – М.: Кнорус, 2017. - 482 с.
- 21 Любушин Н.П. Финансовый анализ /Н.П. Любушин. – М.: Эксмо, 2015. – 336 с.
- 22 Лукасевич И.Я. Управление денежными потоками /И.Я. Лукасевич. - М.: ИНФРА, 2017. - 184 с.

- 23 Лимонова Н.В. Анализ денежных потоков организации на основе индивидуального бюджета движения денежных средств /Н.В. Лимонова // Экономика, 2014. - № 1. - С. 214 - 226.
- 24 Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки /М.Н. Крейнина. - М.: Статус Кво 97, 2016. - 109 с
- 25 Козлова Е.П. Бухгалтерский учет и анализ /Е.П. Козлова. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 607 с.
- 26 Верникова А.А. Планирование и анализ /А.А. Верникова. - М.: ИНФРА, 2017. - 445 с.
- 27 Бланк И.А. Управление денежными потоками /И.А. Бланк. – Киев: Ника-Центр, Эльга, 2014. – 242 с.
- 28 Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа /М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. - М.: Кнорус, 2015. - 552 с.
- 29 Донцова Л.В. Анализ бухгалтерской отчетности /Л.В. Донцова. - М.: Дело, 2014. – 501 с.

Приложение А
(обязательное)

PEST-анализ. Оценка силы влияния фактора на «Ленту».

Оценка силы влияния фактора на «Ленту»								
1	2	3					4	5
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка (вероятность изменения каждого фактора по 5-ти бальной шкале)					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес *
		Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5		
Политические факторы								
Бюрократизация и уровень коррупции	2	3	3	3	2	3	2,8	0,09
Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли	3	3	3	3	3	3	3	0,14
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика	2	3	4	3	5	3	3,6	0,11
Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли	1	1	1	1	1	1	1	0,02
Антимонопольное и трудовое законодательство	2	3	3	2	2	2	2,4	0,07
Законодательство по охране окружающей среды	1	2	1	1	1	1	1,2	0,02
Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли	2	2	2	2	2	2	2	0,06
Поддержка Правительством конкурентов эконом класса	1	2	2	1	2	2	1,8	0,03
Усиление контрольно-надзорных мероприятий органов Роспотребнадзора	1	2	2	1	1	1	1,4	0,02
Экономические факторы								
Уровень инфляции и процентные ставки	1	3	3	3	4	3	3,2	0,05
Курсы основных валют	2	3	3	3	3	3	3	0,09
Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	2	2	3	3	4	3	3	0,09
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	2	2	2	2	3	2	2,2	0,07
Уровень располагаемых доходов населения	2	3	3	3	3	3	3	0,09
Степень глобализации и открытости экономики	1	4	4	2	3	3	3,2	0,05
Высокая доля «серого» сектора торговли	2	4	4	3	3	4	3,6	0,11
Дефицит оборотных средств торговых предприятий	1	2	2	2	2	2	2	0,03

Продолжение приложения А

1	2	3					4	5
Стагнация оборотов розничной торговли вследствие снижения темпов роста доходов населения области	3	4	5	3	5	4	4,2	0,19
Уход с рынка мелких розничных продавцов	3	4	4	3	4	4	3,8	0,18
Изменение структуры потребительских предпочтений	2	3	3	2	4	3	3	0,09
Финансовая поддержка со стороны государства предприятий малого и среднего бизнеса	1	2	2	1	1	1	1,4	0,02
Льготное предоставление площадей и земли под строительство торговых объектов	1	1	1	1	1	1	1	0,02
Наращивание оборотов иностранными торговыми сетями	1	2	3	1	3	2	2,2	0,03
Социальные факторы								
Отношение к импортным товарам и услугам	1	3	3	1	3	3	2,6	0,04
Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию	1	2	1	1	1	1	1,2	0,02
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	2	3	3	3	3	3	3	0,09
Образ жизни и привычки потребления	2	2	3	3	4	3	3	0,09
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам	1	3	3	2	3	3	2,8	0,04
Темпы роста населения	2	3	4	2	5	3	3,4	0,1
Уровень миграции и иммиграционные настроения	1	3	2	2	2	2	2,2	0,03
Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни	1	2	2	2	3	2	2,2	0,03
Размер и структура семьи	2	2	2	2	3	2	2,2	0,07
Рост стоимости потребительской корзины	2	2	2	2	3	2	2,2	0,07
Перемены в образе жизни, когда особое значение приобретает экономия времени	2	4	3	4	3	3	3,4	0,1
Технологические факторы								
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	1	3	3	2	3	3	2,8	0,04

Продолжение приложения А

1	2	3					4	5
Законодательство в области технологического оснащения отрасли	2	2	1	2	1	2	1,6	0,05
Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	2	4	4	3	4	3	3,6	0,11
Доступ к новейшим технологиям	2	2	1	1	2	2	1,6	0,05
Степень использования, внедрения и передачи технологий	2	3	3	2	3	3	2,8	0,09
Общий итог	65							

* Оценка с поправкой на вес = «Средняя оценка» * («Влияние фактора/ «Общий итог факторов»).

Факторы для анализа

Политические		Экономические	
1	2	3	4
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли	0,14	Высокая доля «серого» сектора торговли	0,11
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика	0,11	Стагнация оборотов розничной торговли	0,19
		Уход с рынка мелких розничных продавцов	0,18
Социальные		Технологические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Темпы роста населения	0,1	Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	0,11
Перемены в образе жизни, когда особое значение приобретает экономия времени	0,1		

Анализ и стратегия факторов

Фактор	Возможности «+», Угрозы «-»	Изменения в отрасли	Изменения в компании	Действия
1	2	3	4	5
Политические				
Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли	-	Возможны ужесточения к контролю цены на товар, изменения доли занимаемой на рынке, ограничение продажи части ассортимента	Риски снижения маржинальности, остановка экспансии в некоторых регионах, потеря продаж из за усеченного ассортимента	Пересмотр ассортимента, ввод высокомаржинальных категорий. Подготовка плана экспансии на основе приоритетов, если один регион закрывается продолжается экспансия в другом. Также можно пересматривать эффективность в уже существующем бизнесе. Поиск и разработка альтернативного ассортимента
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика	-	Возможны ограничения на импорт товаров, как это было с продуктами произведенными на территории ЕС (дефицит в отрасли).	Компания может потерять оборот из за отсутствия импорта, например собственная марка, которая производится на территории ЕС	Необходимо подготовить альтернативный резервный ассортимент, который будет производится на территории СНГ. Возможно, организация собственного производства
Экономические				
Высокая доля «серого» сектора торговли	-	Высокая доля «серых игроков» будет иметь негативное влияние на отрасль в целом т.к. условия конкурентной среды будут разные и будет разная доходность при прочих равных.	Компании будет сложно конкурировать по цене с «серыми» игроками, которые не платят налоги, не соблюдают санитарные нормы и ведут деятельность с нарушениями	Подготовить расчеты по разнице экономик предприятий «серой» и «белой» схемы работы. Выстроить стратегию, как решение может быть покупка магазинов в собственность, что может снизить давление на маржу в размере 7 процентных пунктов. GR подготовить материалы для озвучивания проблемы на правительственном уровне.
Стагнация оборотов розничной торговли	+	Изменению корзины потребляемых продуктов в отрасли, отказу от части продуктов, росту спроса на более дешевые товары	Увеличение продаж более дешевых товаров	Пересмотреть ассортиментный портфель товаров, снизить линейки дорогих продуктов и ввести новые экономичные предложения. также следует отказаться от повышения цен на дешевый ассортимент.
Уход с рынка мелких розничных продавцов	+	Уход игроков будет освобождать возможности для других. Чем будет заполняться эта ниша- традиционными магазинами или онлайн продажами следует выяснить	Уход с рынка мелких игроков открывает для нас возможности для экспансии на этих местах	Необходима четкая стратегия по развитию и открытию магазинов на месте бывших конкурентов
Социальные				
Темпы роста населения	+	Снижение темпов роста населения снижает рост объемов покупаемого товара покупателями	Снижение рентабельности гипермаркетов и супермаркетов	Пересматривать ассортимент в сторону низкого ценового ассортимента. Маркетинговая компания, объясняющая экономии покупке вместе с нами. Развитие ниши магазинов первого ценового уровня -дискаунтеров

Продолжение таблицы Анализ и стратегия факторов

Перемены в образе жизни, когда особое значение приобретает экономия времени	+	Покупки совершаются путем заказа с доставкой, либо в торговых точках по пути с работы домой, в магазинах в шаговой доступности от дома	Открытие магазинов непосредственно в жилых районах. Открытие площадок интернет заказов продуктов с доставкой	Открытие новых магазинов малого формата. Сервис «Ленточка»
Технологические				
Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	+	С увеличением проникновения интернета будет легче делать онлайн выбор продуктов и совершать покупки. Усилятся влияние карт лояльности и персонализированных предложений.	Клиенты будут уходить в онлайн, будут легко сравнивать ассортимент и цены. Будут чувствительны к персонализированной программе	Продолжать развивать канал онлайн несмотря на его не высокую доходность, чтобы не потерять долю рынка. Усиливать персонализированный подход к клиенту для получения лояльных клиентов. Развитие омниканальности

Приложение Б
(обязательное)
«Модель 5 сил М. Портера»

Первый шаг: оцените конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке				
1	2	3	4	5
1.1 Товары - заменители				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		2		
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
1.2 Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков
			2	(1-3)
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			2	
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
			2	
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		8		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Продолжение приложения Б

1.3 Оценка угрозы входа новых игроков				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	<i>Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции</i>	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	<i>Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.</i>	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
			2	
Дифференциация продукта	<i>Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу</i>	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	<i>Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.</i>	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
				1
Доступ к каналам распределения	<i>Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли</i>	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
			2	
Политика правительства	<i>Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен</i>	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
			2	

Продолжение приложения Б

1	2	3	4	5
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2	
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		14		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		
Второй шаг: Оцените угрозы ухода потребителей				
2.1 Рыночная власть покупателя				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
				1
Склонность к переключению на товары субституты	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
		3		
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
			2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
			2	

Продолжение приложения Б

ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	8
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов

Оценка угрозы для бизнеса со стороны поставщиков			
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	<i>Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен</i>	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
Ограниченность ресурсов поставщиков	<i>Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен</i>	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
		2	
Издержки переключения	<i>Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен</i>	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		2	
Приоритетность направления для поставщика	<i>Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы</i>	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		6	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

Приложение В

(обязательное)

Диагностика по модели «Звезда»

<i>Вопросник</i>	
<i>(эффективные элементы – «+», проблемные элементы – «-».)</i>	<i>среднее значение</i>
Проблемы со стратегическими целями и задачами	7,75
Нет ясной Миссии компании. Служащие не знают и/или не разделяют Миссию	
Цели не определены или не соответствуют стратегии	
Отсутствует пошаговый стратегический план действий	
Сотрудники не информированы о целях компании	
Цели не превращены в набор S.M.A.R.T. задач	
Задачи не поставлены ответственным за их достижение	
Не определены или неправильно определены ресурсы, необходимые для выполнения задач	
Ответственным за достижение задач не делегировано право распоряжения необходимыми ресурсами	
Проблемы структуры	5,33
Базовый тип структуры не подходит для желаемого типа дизайна (например, простая функциональная структура в органической компании)	
Нет положений о подразделениях и должностных инструкций, или эти документы в реальности не работают	
Группирование подразделений неэффективно. Некоторые руководители отвечают за слишком разнородные подразделения	
Формальная структура не соответствует реальной подчиненности и распределению областей ответственности	
Существует пересечение областей ответственности ряда руководителей, приводящее к конфликтам	
Существуют «дыры» между областями ответственности ряда руководителей	
Проблемы процессов и координации	7,01
В компании доминирует несоответствующий условиям отрасли тип координации	
Нет формальных регламентов для основных процессов	
Отсутствуют в принципе ряд процессов, ключевых для успеха в отрасли	
Формальные и/или реальные процедуры не соответствуют целям и задачам	
Проблемы мотивации	6,4
Компания недостаточно внимательна к внутренним потребностям работников	
Главные факторы мотивации для служащих не соответствуют поставленным им целям	
Правила поощрения и наказания отсутствуют или не ясны	
Отсутствует мотивация высших руководителей для проведения организационных изменений	
Отсутствует мотивация сотрудников для проведения организационных изменений	
Проблемы персонала	6,75
В компании неполный набор носителей ключевых компетенций	

Продолжение приложения В

Есть личностные проблемы с некоторыми ключевыми служащими	
Количество людей с необходимыми навыками работы недостаточно для выполнения ряда основных операций	
Нет или недостаточно лидеров. Потенциальные лидеры лишены возможности направить свои лидерские качества на достижение целей компании.	
Проблемы культуры	7,01
Тип культуры не соответствует стадии жизненного цикла	
Базовые ценности культуры не поддерживают организационные изменения	

Проблема	Элемент	Среднее значение	Максимальное среднее значение	Отклонение
Проблемы со стратегическими целями и задачами	Задачи	7,75	8,00	-0,03
Проблемы структуры	Структура	5,33	8,00	-0,33
Проблемы процессов и координации	Процессы	7,00	8,00	-0,13
Проблемы мотивации	Мотивация	6,40	8,00	-0,20
Проблемы персонала	Люди	6,75	8,00	-0,16
Проблемы культуры	Культура	7,00	8,00	-0,13