

БИЗНЕС-ПЛАН 2017 Регион: Брянск

Октябрь 2016

Раздел	Слайды
1 Общие сведения	3-9
2 Розничная функция	11-15
3 Коммерческая функция	16-27
4 Контрольно-ревизионная функция	28-32
5 Проекты с почтой России	33-36
6 Логистика	37-43
7 Финансовые показатели	44-51
8 Раздел HR	52-55
9 Основные выводы	56

Выполнение БП по
выручке бизнеса

Выполнение плановых показателей по выручке от всех видов деятельности

Открытие новых
точек

- Реконструкция и открытие 5 торговых точек, которые были ранее законсервированы в связи с невозможностью торговли табаком
- Установка и открытие 8-ми торговых точек в Фокинском районе г.Брянска, демонтированных по решению Арбитражного суда Брянской области

Подписка

Принято решение о закрытии проекта «Подписка» в связи с прекращением финансирования у основных подписчиков (детские и взрослые библиотеки)

УФПС

Дальнейшее наращивание количества ОПС по мониторингу выкладки и продаж

Арендный бизнес

Сдача в аренду зданий и сооружений, принадлежащих ООО «Солярис-М»

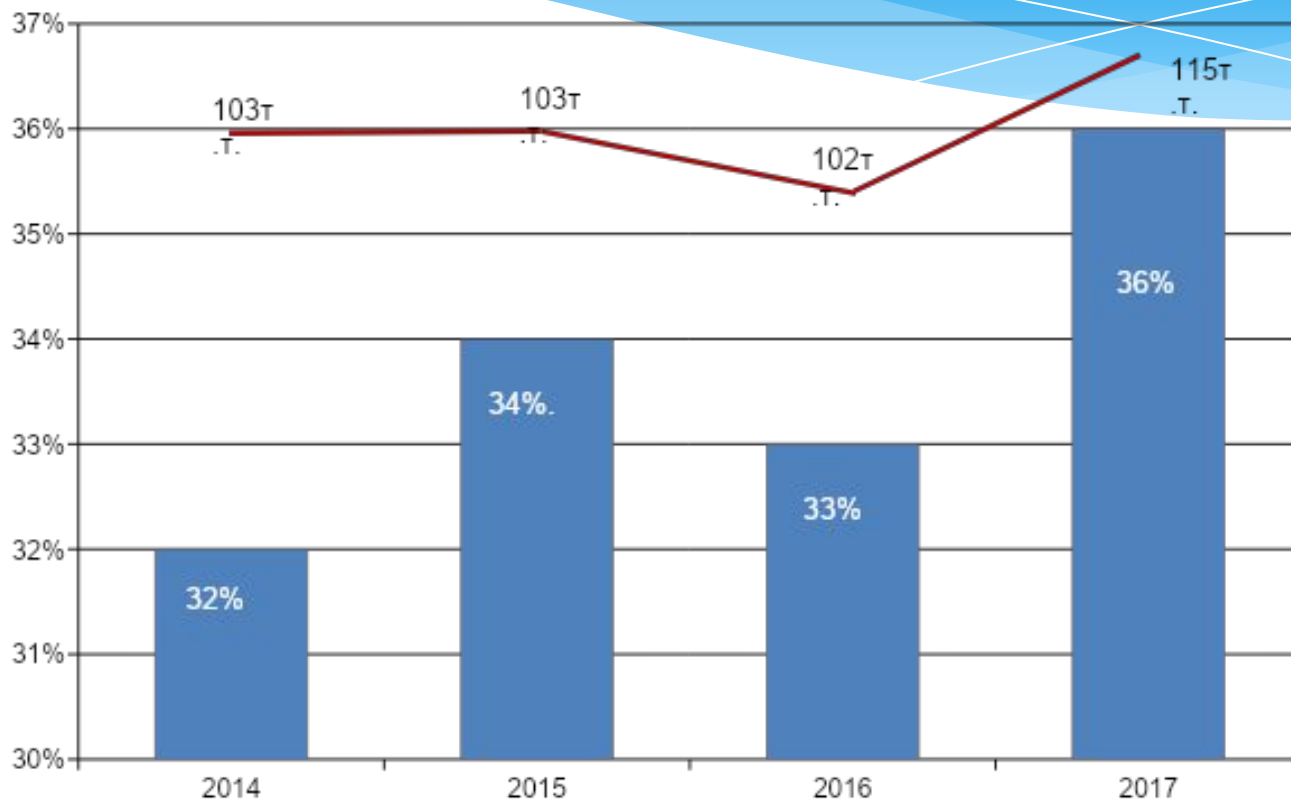
Доля участников рынка розничных продаж прессы в %/млн.руб



№	Название	Доля рынка, %	Кол-во собств. торг. точек, шт.	Итого Сумма, млн.руб	Вид деятельности
1	ООО «Брянскосоюзпечать»	33	102	70,3	Розница, опт
2	ФГУП «Почта России»	15	609 ОПС	31,9	Розница
3	Торговые сети	28	125	59,6	Розница
4	Лотки	24	85	51,1	Розница, опт
	ИТОГО	100	921	212,9	

Вывод:

1. В настоящее время ООО «Брянскосоюзпечать» является единственной организованной сетью по распространению печатной продукции и занимает лидирующее положение в регионе на рынке розничных продаж ГЖП.



Выводы:

В 2016 году произошло некоторое снижение доли ООО «Брянскосоюзпечать» на рынке распространения прессы в связи с закрытием торговых точек. В 2017г. планируется наращивание доли присутствия на рынке за счет реконструкции и запуска ранее законсервированных торговых точек, а также за счет возврата демонтированных киосков, оптимизации ассортимента и бизнес процессов.

Потери: Низкооборотный товар
2 653 тыс. руб., 0,9 % к ТО прогноз 2016г.
Объем ремиссии ГЖП сверх рыночный (>30%)
6 450 тыс. руб., 7% к ТО прогноз 2016г.
Возврат ТНП
1 200 тыс. руб., 2,5 % к ТО прогноз 2016г.

Потери: 2 533 тыс. руб.
0,8 % к ТО прогноз 2016г.

Потери: 10 850 тыс. руб.,
3,6 % к ТО прогноз 2016г.



Потери: 5 017 тыс. руб.
1,7 % к ТО прогноз 2016г.

Вывод:

Общие потери: 28 703 тыс. руб.
9,6 % к прогноз 2016г.

Задачи функциональных дирекций в разрезе влияния на товарооборот бизнеса 2017

Потери: Низкооборотный товар
1 375 тыс. руб., 4,8 % к ТО план 2017г.
Возврат ТНП
4 287 тыс. руб., 1,5% к то план 2017г.

Потери: 659 тыс. руб.
0,2 % к ТО план 2017г.

Потери: 8 288 тыс. руб.,
2,9 % к ТО план 2017г.



Потери: 553 тыс. руб.
0,2 % к ТО план 2017г.

Вывод:

Общие потери: 15 162 тыс. руб.
5,3 % к ТО план 2017г.

Динамика по объему неликвидного товара (свыше 180 дней) 2015, 2016, план 2017, рубли, % к т/о

	на 31.12.2015г.	% к ТО	на 31.12.2016г. Прогноз	% к ТО	31.12.2017 план	% к ТО
Табак	0		0		0	
Сопутка	518 000	1,08%	432 150	0,90%	265 000	0,54%

Методика работы с неликвидными товарами.

- 1. Возврат товара поставщикам.**
- 2. Переброска товара из торговых точек группы С в торговые точки группы А.**
- 3. Возврат слабо оборачиваемого товара на склад, комиссионная оценка и принятие решения по дальнейшей распродаже.**
- 4. Проведение стимулирующих акций среди продавцов по распродаже неликвидного товара.**
- 5. Формирование комплектов (ходовой товар+неликвид).**
- 6. Объединение товара по группам (все по 20, 30, 50) с последующей распродажей.**

Низкооборачиваемый товар (свыше 3-х месяцев, книги-свыше-4-х, продукты-свыше 20 дней):

Объем низкооборачиваемого товара в 2016 году:

ТНП (руб.) – 1 252 003 руб,

в т.ч.:

- игрушки-366 194 руб;**
- канц.товары-56 175 руб;**
- непериодика-147 664 руб;**
- продукты-179 424 руб;**
- промтовары-362 707 руб;**
- ригли-139 839 руб.**

ТАБАК (руб.) – 969 519 руб (группа С (29SKU)).

- Методика работы с низкооборачиваемыми товарами.

- 1. Возврат товара поставщикам.**
- 2. Переброска товара из торговых точек группы С в торговые точки группы А**
- 3. Возврат слабо оборачиваемого товара на склад, комиссионная оценка и принятие решения по дальнейшей распродаже.**
- 4. Повышение мотивации для продавцов по распродаже низкооборачиваемого товара.**

Розничная функция

Название региона	Всего ТТ в розничной сети, потенциально готовых к работе в рознице	Среднее количество простаивающих киосков по причине отсутствия киоскера	% от общего кол-ва	Среднее количество простаивающих киосков по причине технического простоя	% от общего кол-ва	Среднее количество простаивающих киосков по причине проведения ревизий	% от общего кол-ва	Среднее количество во простаивающих киосков (всего)	% от общего кол-ва
2015 г	105	2	1,9%	0,01	0,0%	0,92	0,9%	2,93	2,8%
1 полугодие 2016 г	105	2	1,9%	0,01	0,0%	0,89	0,8%	2,9	2,8%
2 полугодие 2016 г	102	1,5	1,5%	0,01	0,0%	0,89	0,9%	2,4	2,4%
2017 г	115	0,2	0,2%	0,01	0,0%	0,25	0,2%	0,46	0,4%

Примечание:

В июле 2016г. По решению Арбитражного суда Брянской области в Фокинском районе г. Брянска были демонтированы восемь торговых точек, что явилось основной причиной сокращения сети.

№	Наименование региона	работающих в рознице на 01.01.2016 г	ТТ открыто	ТТ закрыто	(открыто-закрыто) 2016 г	открытия по БП на 2016 г	плана (динамика-план по БП)	План открытия киосков на 2017 г
1	Москва: Киоски				0		0	
	Москва: Алекма				0		0	
	Москва: ДМД				0		0	
2	С-Петербург				0		0	
3	Брянск	105	4	7	-3	6	-9	13
4	Владимир				0		0	
5	Рязань				0		0	
6	Нижний Новгород				0		0	
7	Самара				0		0	
8	Тула				0		0	
9	Калуга				0		0	
10	Ростов				0		0	
11	Краснодар				0		0	
12	Ставрополь				0		0	
13	Новосибирск				0		0	
14	Иркутск				0		0	

Примечание: бизнес допущение РД: прирост сети к среднегодовому количеству работающих точек в 2016 г

- не менее 20% для бизнесов с кол-вом тт до 100 включительно

- не менее 15% для бизнесов с кол-вом тт более 100

Название региона	Среднедневная выручка	Среднедневное количество простаивающих киосков по причине отсутствия киоскера	Недопродажи (нет киоскера)	Среднедневное количество простаивающих киосков по причине технического простоя	Недопродажи (технический)	Среднедневное количество простаивающих киосков по причине проведения ревизии	Недопродажи (ревизия)	Среднедневное количество простаивающих киосков (всего)	Недопродажи (всего)
2015 г	8 242	2	6 016 660	0,01	30 083	0,92	2 767 664	2,93	8 814 407
1 полугодие 2016 г	7 889	2	2 871 596	0,01	14 358	0,89	1 277 860	2,90	4 163 814
2 полугодие 2016 г	7 674	1,5	2 118 024	0,01	14 120	0,89	1 256 694	2,40	3 388 838
2017 г	7 223	0,2	527 279	0,01	26 364	0,25	659 099	0,46	1 212 742

Вывод: По итогам 2017 года ожидается объем недопродаж на уровне 1 212 742 руб, что по сравнению с результатами 2016г. составляет 16 %. В 2017 году % недопродаж от общего т/о составит 0,4 % против 2,5%, которые зафиксированы в 2016 году. Данные показатели будут достигнуты за счет запуска в работу закрытых торговых точек, а также оптимизации потерь при инвентаризациях, проводя их параллельно с продажами товара.

Риски сокращения сети по решению органов власти и управления

№ п/п	Название региона	Название участка/филиала	Города, входящие в участок/филиал	Кол-во работающих точек в сети 2016 г	Риски сокращения сети по решению администрации 2017 г	% от кол-ва работающих точек в сети
3	Брянск	Жуковский	Жуковка	4	0	44,1%
			Дубровка	1	0	
			Рогнедино	1	0	
			Сеща	1	0	
			Клетня	1	0	
		Навлинский	Навля	2	0	
			Брасово	2	0	
			Комаричи	1	0	
			Севск	1	0	
		Клинцовский	Суземка	1	0	
			Клинцы	6	0	
			Новозыбков	5	0	
			Климово	4	0	
			Стародуб	2	0	
			Сураж	2	0	
		Трубчевский	Мглин	1	0	
			Трубчевск	3	0	
			Погар	2	0	
		Дятьковский	Почеп	2	0	
			Дятьково	2	0	
			Шибинец	1	0	
		Брянск+пригород	Старь	1	0	
		Брянск+пригород	Бежицкий р-н+ Сельцо	17	15	
Брянск+пригород	Советский+ Глинищево+Выго ничи+Добрунь	25	19			
Брянск+пригород	Володарский	10	7			
Брянск+пригород	Фокинский+ Б. Берега	4	4			

Вывод: На сегодняшний день в зоне риска находятся 45 торговых точек, находящихся в г. Брянск, по которым получены отрицательные заключения Управления по строительству и развитию территорий г. Брянска о включении их в схему размещения НТО.

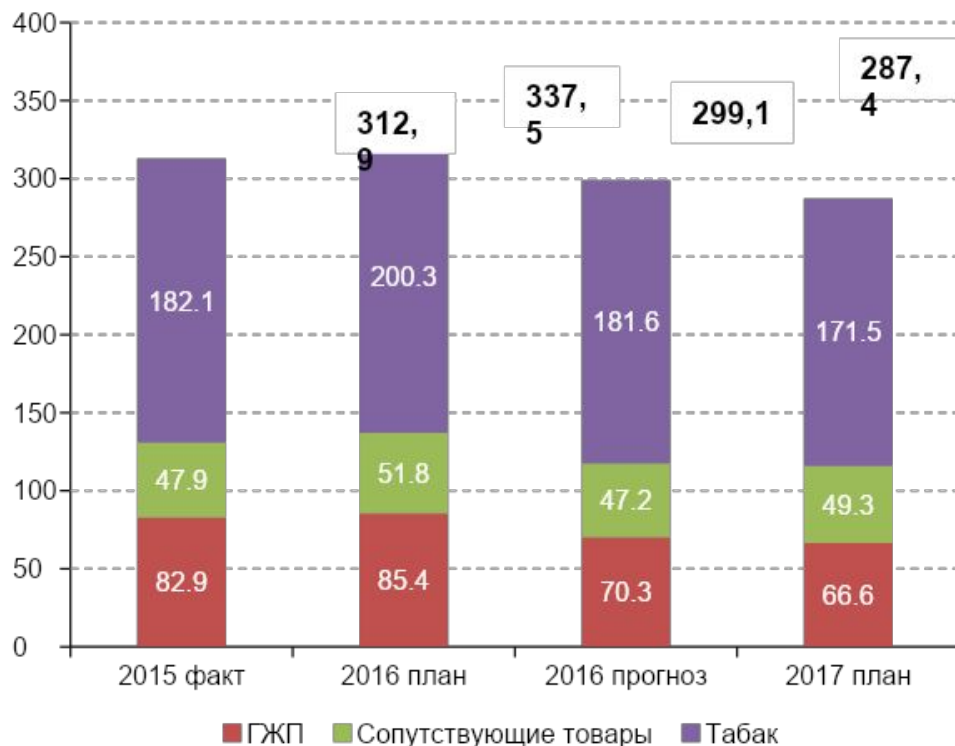
Финансовые КРІ Розница						
Показатель	2015 Факт	2016 БП	2016 Прогноз	2017 План	Отклонение 2016 (Прогноз)/2016(БП) %	Отклонение 2017 (план)/2016 (Прогноз) %
<i>Т/о по розничной сети, млн. руб.</i>	312,9	337,4	299,1	287,4	-11%	-4%
<i>Ремиссия по ГЖП, %</i>	35	39	43	35	4%	-8%
<i>Оборачиваемость (дни)</i>	45	40	37	35	-7,5%	-5,5%
<i>ГЖП</i>	34	31	17	16	-45%	-6%
<i>ТНП</i>	208	134	125	80	-6,7%	-64%
<i>Табак</i>	38	35	35	32	0%	-8,6%

Вывод:

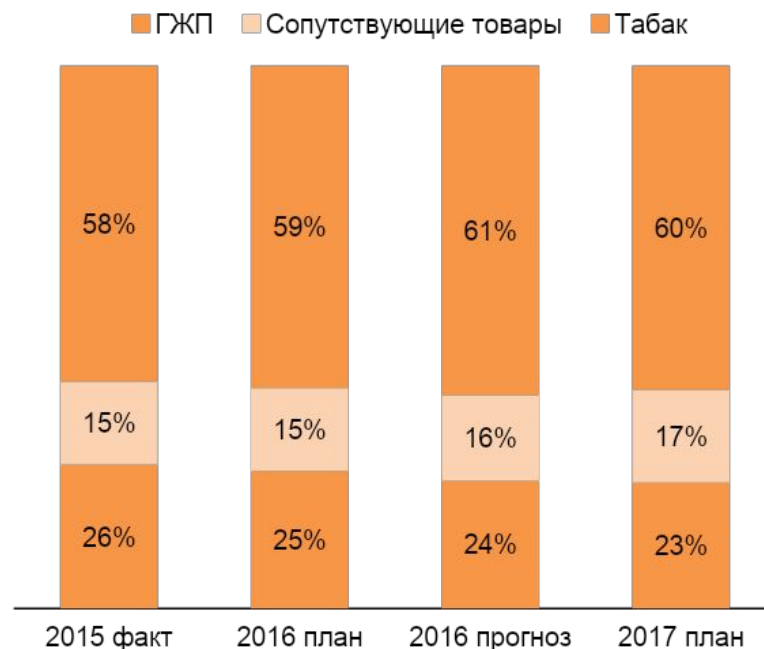
Совокупность мероприятий по работе с неликвидным товаром, планированием закупок, организацией акций по стимулированию продаж, запуск проекта «баночки» позволили в целом достичь положительной динамики по оборачиваемости.

Коммерческая функция

Динамика т/о, млн руб.



Динамика долей категории в Т/О, в %

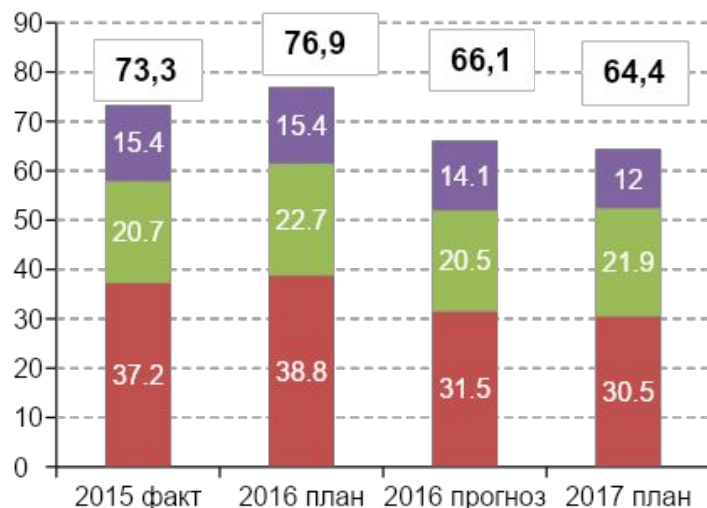


Вывод: Основной причиной отклонения от плановых показателей по Т/О является сокращение сети, а такжекратно увеличившийся объем контрафактного белорусского табака.

В 2017 году, учитывая сопоставимое количество киосков, запланированы следующие показатели:

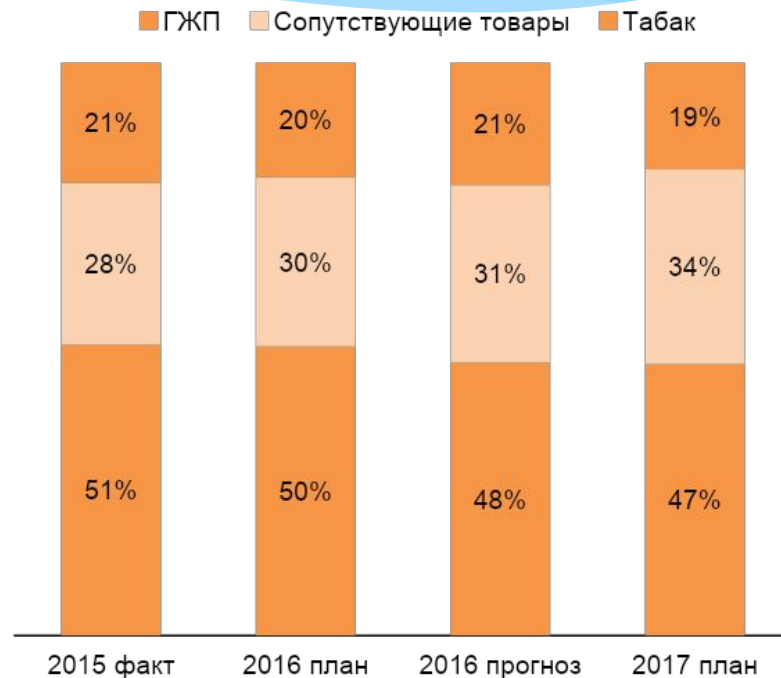
- Табак запланирован на уровне показателей 2016 года, в связи с возросшим количеством контрафактной продукции и фактическим 4% падением продаж на сегодняшний день
- Рост продаж сопутствующего товара запланировал на уровне 10%
- Продажи ГЖП запланированы с 2% падением, принимая во внимание динамику падения по итогам первого полугодия 2016г. на уровне 12%.

Динамика ВД, млн руб.



■ ГЖП ■ Сопутствующие товары ■ Табак

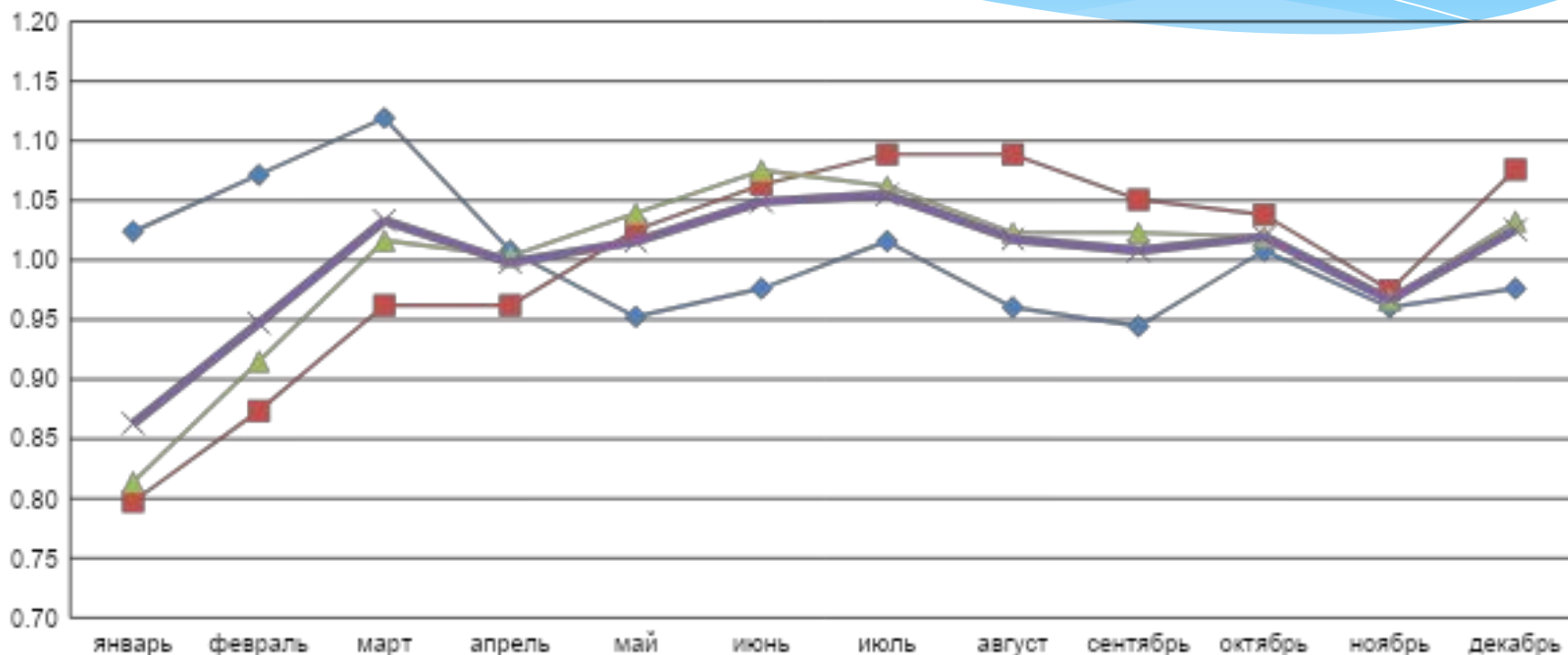
Динамика долей категории в ВД, в %



Вывод:

Учитывая сокращение количества торговых точек, падение ТО ожидается на уровне 3,9% относительно прогноза 2016г. В тоже время темп падения ВД запланирован на уровне 2,5%. Сокращение темпа падения по ВД планируется достичь за счет увеличения средней наценки по группе ГЖП на 4,7%, а по сопутствующим товарам на 4,2%.

График сезонности т/о, регион Брянск



Вывод:

1. Наименьшая покупательская активность отмечена в январе, феврале и ноябре месяце, наибольшая - в июне и июле, а также в декабре.
2. Наиболее активны продажи ГЖП в январе, феврале и марте за счет увеличения продаж коллекций, кроссвордов, легкого чтения, садоводства и домоводства, тв-программ.
3. Наибольшая активность в продажах сопутствующего товара приходится на май-сентябрь за счет напитков, а также на декабрь за счет продаж новогоднего товара.
4. Наибольший уровень продаж табака отмечен в в мае-июле, наименьший в январе-феврале.

Финансовые КРІ Коммерческой функции						
Показатель	2015 Факт	2016 БП	2016 Прогноз	2017 План	Отклонение 2016 (Прогноз)/2016(БП) %	Отклонение 2017 (план)/2016 (Прогноз) %
<i>Т/о / выручка без возвр., млн. руб.</i>	321,9/283,5	348,6/306,1	320,4/283,3	307,2/270,7	-7,4%	-4,4%
<i>Валовый доход gross, руб. (front + back), млн. руб.</i>	78,3	82,4	72,9	70,1	-11,5%	-3,8%
<i>Валовый доход gross (gross наценка), %</i>	38,1	36,8	34,6	34,9	-2,2%	+0,3%
<i>Рентабельность по gross ВД (front + back), %</i>	27,6	26,9	25,7	25,9	-1,2%	+0,2%
<i>Ремиссия по ГЖП, %</i>	35	39	43	35	4%	-8%
<i>Оборачиваемость (дни)</i>	45	40	37	35	-7,5%	-5,5%
<i>ГЖП</i>	34	31	17	16	-45%	-6%
<i>ТНП</i>	208	134	125	80	-6,7%	-64%
<i>Табак</i>	38	35	35	32	0%	-8,6%

Вывод:

1. Падение рентабельности в 2016 относительно плана связано с невыполнением плановых показателей по рознице и увеличение доли оптовых поставок в УФС (двукратное перевыполнение плановых показателей)
2. На 2017 год запланирован рост рентабельности на уровне 0,2 %

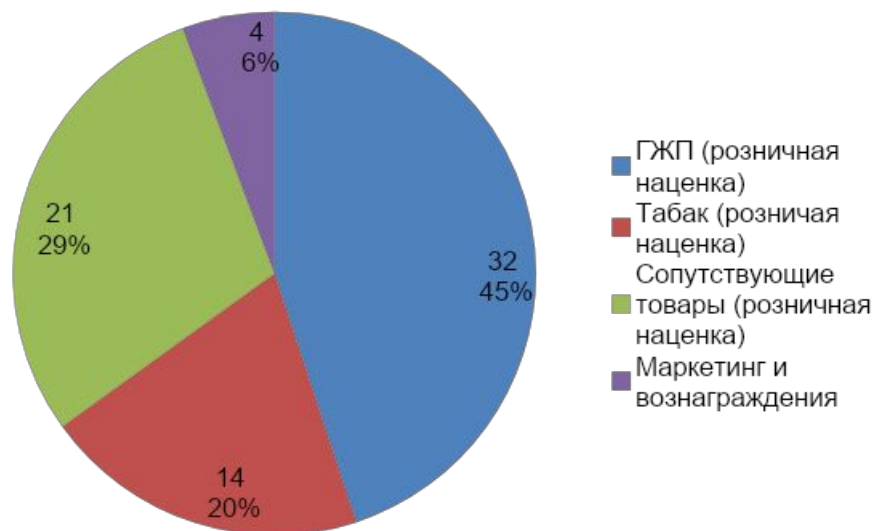
Финансовые KPI Маркетинговой функции						
Показатель	2015 Факт	2016 БП	2016 Прогноз	2017 План	Отклонение 2016 (Прогноз)/2016(БП) %	Отклонение 2017 (план)/2016 (Прогноз) %
<i>Т/о / выручка без возвр., млн. руб.</i>	321,9/283,5	348,6/306,1	320,4/283,3	307,2/270,7	-7,4%	-4,4%
<i>Дополнительный Т/о от проведения промо-акций, млн. руб.</i>	0,77	0,43	1,29	0,54	300%	-58
<i>Валовый доход gross, руб. (front + back)</i>	78,3	82,4	72,9	70,1	-11,5%	-3,8%
<i>Валовый доход gross (gross наценка), %</i>	38,1	36,8	34,6	34,9	-2,2%	+0,3%
<i>Рентабельность по gross ВД (front + back),%</i>	27,6	26,9	25,7	25,9	-1,2%	+0,2%
<i>Ремиссия по ГЖП, %</i>	35	39	43	35	4%	-8%
<i>Оборачиваемость (дни)</i>	45	40	37	35	-7,5%	-5,5%
<i>ГЖП</i>	34	31	17	16	-45%	-6%
<i>ТНП</i>	208	134	125	80	-6,7%	-64%
<i>Табак</i>	38	35	35	32	0%	-8,6%

Вывод:

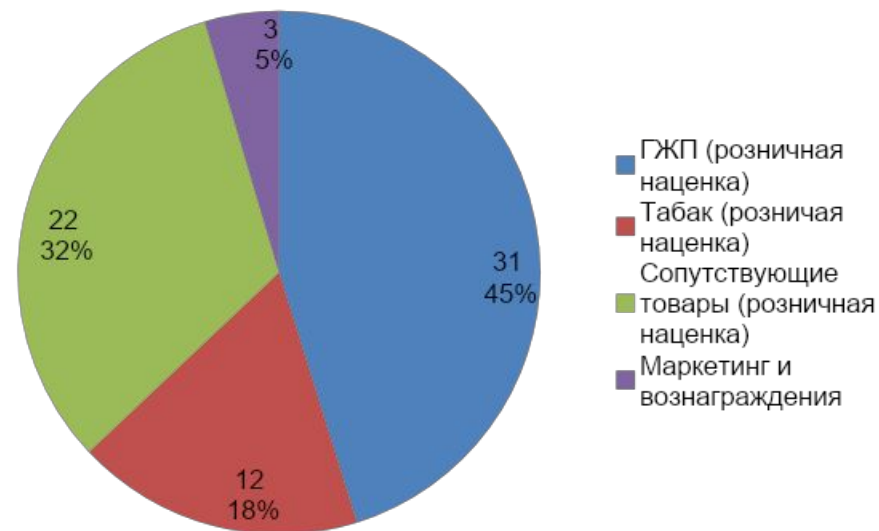
- Рост дополнительного товарооборота в 2016г. относительно плановых показателей сложился за счет проведения маркетинговых акций по продукции BAT (активность по Rothmans)
- В 2017 году ожидается снижение показателей в связи с централизацией контракта по продукции BAT.

Структура Валового дохода в 2016-2017 гг. (млн. руб.; доля %)

2016

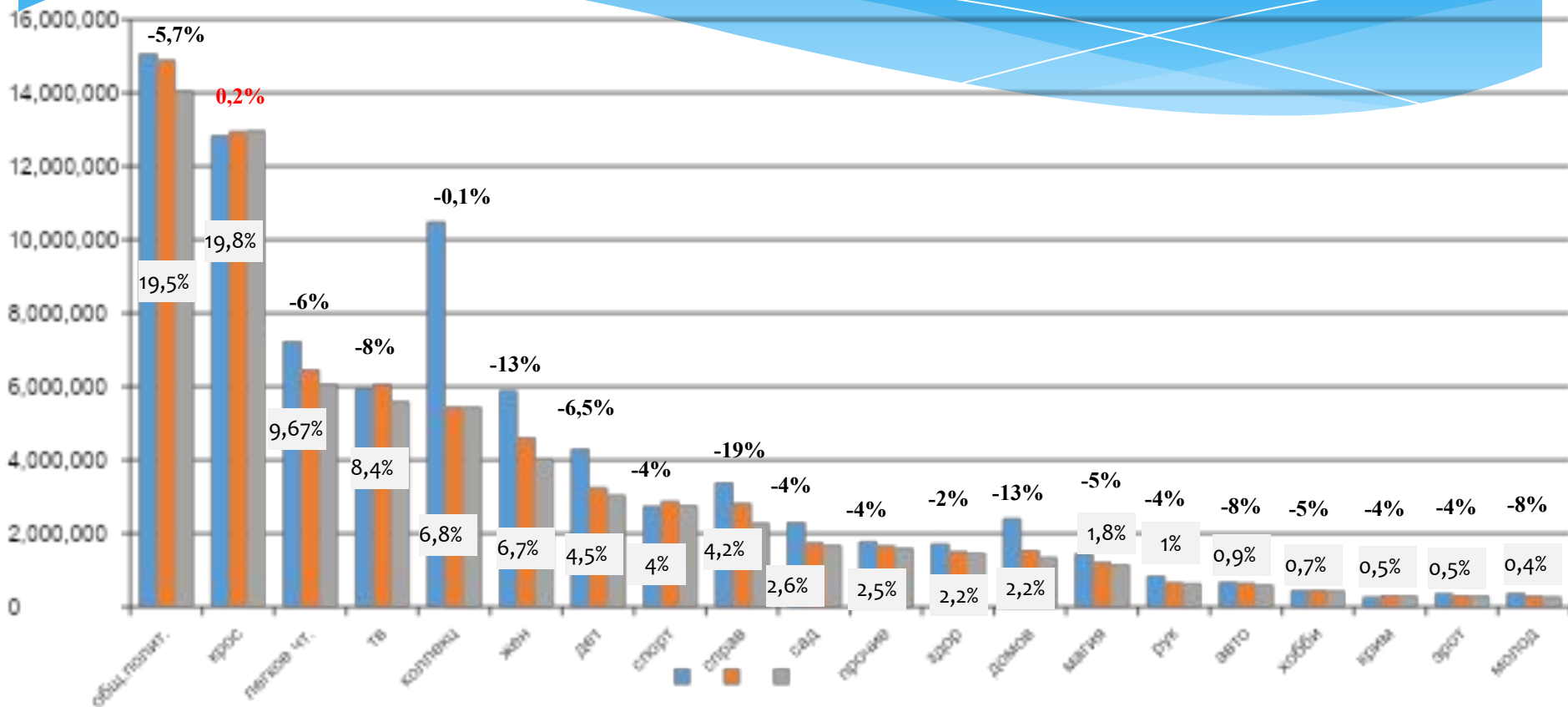


2017



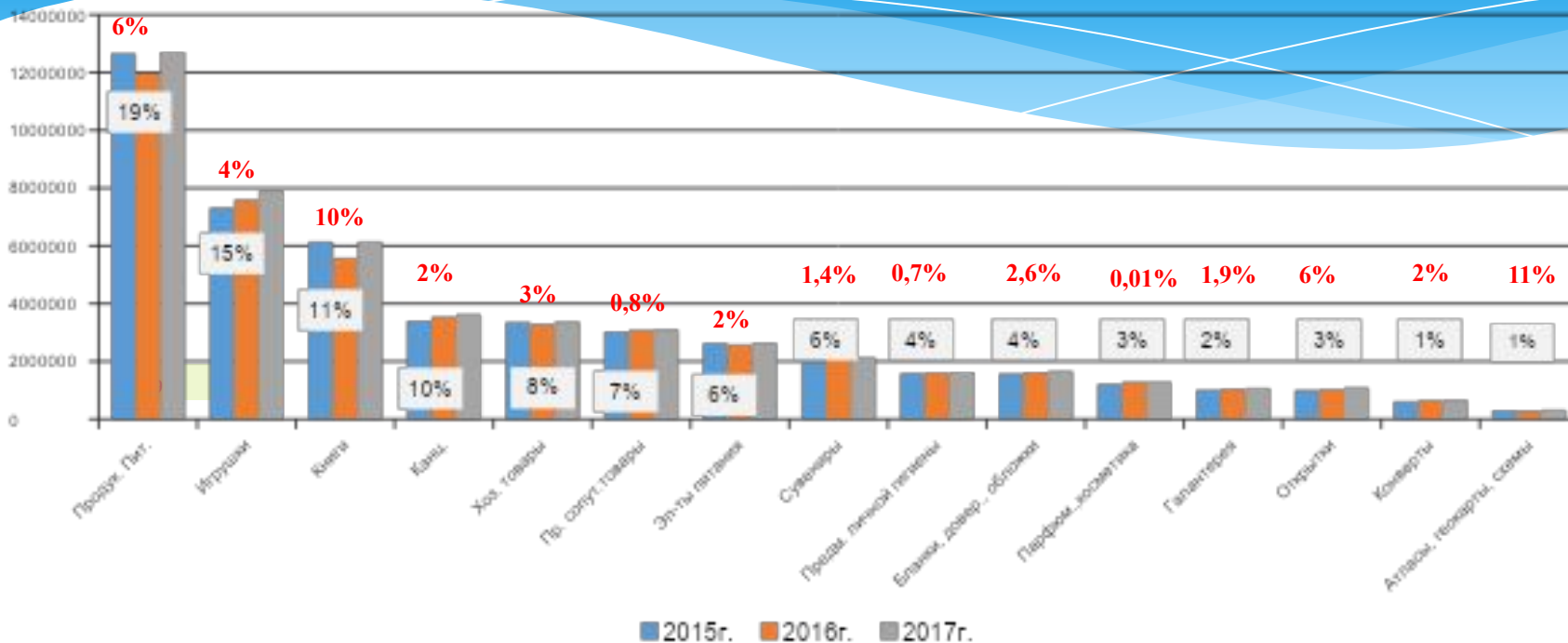
Вывод:

1. Наибольшую долю в структуре валового дохода занимает ГЖП. В 2017г. Доля этой группы остается на прежнем уровне.
2. На фоне сокращения продаж и наценки в 2017 году доля табака сокращается на 2 п.п.
3. При запланированном росте продаж закономерно растет доля сопутствующего товара в структуре валового дохода на 3%. По итогам 2017 запланирован рост ВД по сопутке на уровне 1,4 млн. руб.



Выводы:

1. Тематика «Коллекции» сохранит свои позиции в 2017 году по структуре ВД и ТО.
2. Падение в тематике «Справочная литература» связано с изменением периодичности выхода основного издания «Моя реклама»: с 2 раз в неделю на 1 раз в неделю.
3. Падение в тематике «Женское» и «Детские» связано с повышением розничных цен в среднем на 15% и как следствие смещение покупательского спроса в сторону менее дорогих изданий-аналогов.
4. Рост тематической группы «Научно-Популярные» связан с расширением линейки изданий «Тайны XX века».
5. В соответствии со сложившейся долей в ТО и динамикой продаж планируем отдать приоритет группам «Общественно-Политические», «Кроссворды», «Научно-Популярные», «ТВ».



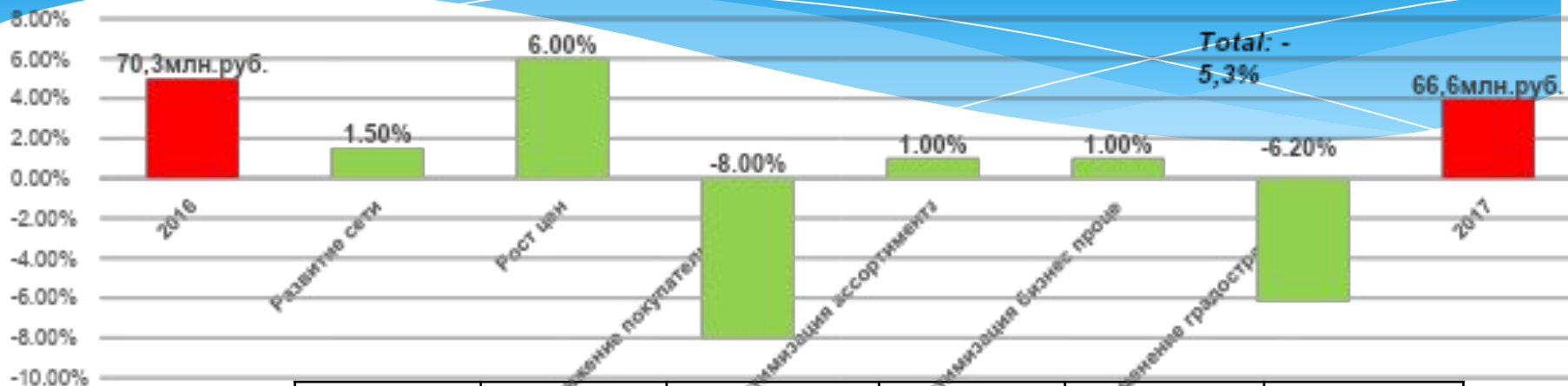
Комментарий:

1. Увеличение продаж в 2016 году к 2015 по игрушкам обусловлено: расширением ассортимента по группе транспорт в низком и среднем ценовом диапазоне; вводом в ассортимент кукол с цветными лицами; расширением ассортимента по конструкторам, трансформерам, игрушкам пластиль со ЗЦ до 100 руб; акцент на летний товар.
2. Рост продаж в 2016 году к 2015 по сувенирной продукции связан с расширением ассортимента (вводом принципиально новых позиций), а именно: кружки керамические, колокольчик металлический, керамических магнитов с закупочной ценой до 30 руб.
3. Падение продаж по книгам в 2016 к 2015 году связано с падением покупательской активности. Планируем оптимизировать ассортимент прежде всего через введение рекомендованного ассортимента по наименованиям с учетом хитов и новинок на рынке, а также расширением детской тематики.
4. Падение продаж в 2016 году к 2015 по продуктам питания связано с падением продаж по напиткам в сезон в результате демонтажа торговых точек с установленными 7 холодильниками Кока-Кола
5. Канцелярия с учетом прироста расширена к школьному сезону за счет ввода в ассортимент товаров с более низкой закупочной ценой, красочного оформления торговых точек

		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ			СЛАБЫЕ СТОРОНЫ		
		Узнаваемость торговых точек	Широкий ассортимент товаров	Удовлетворение потребностей покупателя	Низкая заработанная плата продавцов	Отсутствие автоматизированной системы учета продаж и необходимость использования ККМ	
ВОЗМОЖНОСТИ	Дальнейшее развитие сотрудничества с ФГУП «Почта России»	Захват доли рынка уходящих с него участников	Увеличение доли по сравнению с конкурентами	Привлечение дополнительных клиентов	Увеличение мотивационной составляющей ЗП	Обмен электронными документами для автоматизированной загрузки в CRM систему	
	Переоборудование киосков в павильоны	Возможность продажи табачных изделий. Увеличение площади выкладки ГЖП, сопут. Товаров.	увеличение витринной площади позволило наиболее полно и качественно организовать выкладку тов.	Привлекательность и удобство формата для покупателей	Увеличение з/п продавцов	Возможность использования POS-терминалов	
	Потенциальный спрос на сопутствующие товары	Преимущество перед конкурентами	Вывод из ассортимента ГЖП низкодоходных изданий, увеличение площади выкладки под сопутствующие товары. Проведение промо-активностей.		Повышение нагрузки продавца по тематическим съемкам и фиксированию продаж	Ввод высоколиквидных и трафикобразующих товаров в ассортимент.	Предоставление покупателю кассовых и товарных чеков
УГРОЗЫ	Отсутствие договоров аренды на городские торговые точки	Сложности с передислокацией киосков	Вероятность снижения оборачиваемости	Потеря покупателей	Постоянная угроза потери рабочего места	Штрафные санкции в случае отсутствия ККМ и несанкционированной торговли	
	Снижение уровня покупательского спроса на ГЖП	Укрепление имиджа предприятия	Пересмотр ценовой политики	Проведение акций с издателями	Падение продаж напрямую связано с оплатой труда продавцов	Доля ГЖП в ТО менее 50%	

Степень влияния основных факторов на продажи прессы в 2017 году

Степень влияния фактора, %

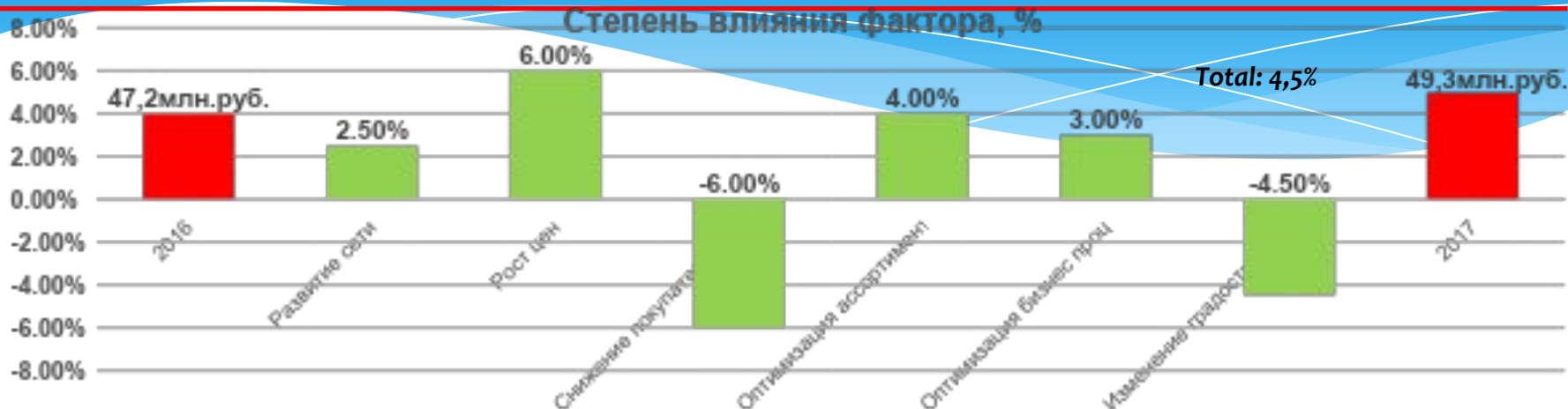


<p>РАЗВИТИЕ СЕТИ</p> <p>1. Открытие законсервированных 5 киосков.</p>	<p>РОСТ ЦЕН</p> <p>1. Повышение розничных цен в связи с ростом закупочных цен на издания</p> <p>2. Повышение цен на издания по которым отсутствует конкуренция</p>	<p>СНИЖЕНИЕ ПОКУПАТЕЛСКОЙ СПОСОБНОСТИ</p> <p>1. Снижение покупательской способности в связи с сокращением доходов населения и ростом цен на товары первой необходимости</p>	<p>ОПТИМИЗАЦИЯ АССОРТИМЕНТА</p> <p>1. Исключение из ассортименты низколиквидных изданий с целью более эффективного использования торговой площади</p>	<p>ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ</p> <p>1. Автоматизация бизнес-процессов</p> <p>2. Оптимизация логистики (1-й день продаж, 1-й час продаж)</p>	<p>ИЗМЕНЕНИЕ ГРАДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ</p> <p>Демонтаж киосков вследствие отсутствия положительного заключения о внесении их в схему размещения НТО</p>
<p>2. Перемещение киосков в места с более высоким графиком</p>		<p>2.. Снижение спроса в связи с общей тенденцией снижения интереса к чтению</p>	<p>2. Ввод в ассортимент новых изданий в диапазоне розничных цен 30 - 50 руб..</p> <p>3. Ввод событийного календаря</p>		

Выводы:

Основной причиной падения продаж 2017г. относительно прогноза 2016г. является сокращения сети, а также продолжающееся падение рынка ГЖП, общего снижения покупательской способности. Факторами, которые сдерживают падение являются развитие сети и рост цен, а также в определенной степени оптимизация ассортимента и бизнес процессов

Степень влияния основных факторов на продажи сопутствующих товаров в 2017 %



РАЗВИТИЕ СЕТИ	РОСТ ЦЕН	СНИЖЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЬСКОЙ СПОСОБНОСТИ	ОПТИМИЗАЦИЯ АССОРТИМЕНТА	ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	ИЗМЕНЕНИЕ ГРАДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ
1. Открытие законсервированных 5 киосков.	1.Повышение розничных цен в связи с ростом закупочных цен	1. Снижение покупательской способности в связи с сокращением доходов населения и ростом цен на товары первой необходимости	1. Исключение из ассортимента товаров с низкой долей в ТО	1. Автоматизация бизнес-процессов	Демонтаж киосков вследствие отсутствия положительного заключения о внесении их в схему размещения НТО
2. Перемещение киосков в места с более высоким графиком			2. Ввод /расширение в ассортимент новых высоколиквидных товаров (книги, игрушки, канцелярия, сувениры)	2. Централизация поставок	
			3. Регулярный мониторинг фактических продаж и структуры ассортимента, доходности		
			4.Ввод событийного календаря		

Вывод: Общий прирост продаж по сопутствующим товарам относительно прогноза за 2016 г. планируется на уровне 4,5 %. Ключевую роль в росте продаж играют рост цен, а также оптимизация ассортимента и бизнес-процессов.

Контрольно-ревизионная функция

Результаты.

Основные задачи:

- Проверка сохранности имущества и эффективности его использования в хозяйственной деятельности компании;
- Выявление злоупотреблений и условий их возникновения;
- Исследование системы внутреннего контроля, выявление ее узких мест и повышение эффективности ее функционирования.

Основная цель инвентаризации:

- Выявление фактического наличия имущества компании и сопоставление с данными оперативного и бухгалтерского учёта.
- Основные КПЭ контрольно-ревизионной деятельности:
- Выполнение годового плана инвентаризаций (не менее 90%);
- Поддержание товарооборота во время проведения инвентаризации (не менее 80%)

Результаты выполнения контрольно-ревизионной функции:

Выявленные недостатки и взыскания

Период	Количество проведенных инвентаризаций			Недостачи по итогам инвентаризаций руб.				Предъявлено к взысканию, руб.		Взыскано, руб.	
	Всего, в том числе:	По плану	Вне плана	Всего, в том числе:	По вине МОЛ	Кражи неустановленными лицами	Прочее	Руб.	%	Всего, в том числе:	По недостаткам текущего периода
9 месяцев 2015 года	232	143	89	1 115 611	959 432	79 378	76 801	1 115 611	100	767 944	767 944
9 месяцев 2016 года	248	144	104	667 576	531 981	135 595	0	667 576	100	526 949	526 946
РАЗНИЦА 2016 - 2015	16	1	15	-448 035	-427 451	56 217	-76 801	-448 035		-240 995	-240 995
<i>Справочно 12 месяцев 2015 года</i>	335	211	124	1 654 906	1 498 727	79 378	76 801	1 654 906	100	1 082 899	1 082 899

ВЫВОД:

1. Сумма недостач за 9 месяцев 2016г. уменьшилась на 45% по сравнению с недостачами за 9 месяцев 2015г. Взыскание недостач в 2016г. составило 80% от суммы выявленных недостач, так же как и в 2015г.
2. За 9 месяцев 2016г. было проведено на 16 инвентаризаций больше, чем за 9 месяцев 2015г., в том числе 15 инвентаризаций внеплановых и 1 инвентаризация по плану.

Покрытие инвентаризациями розничной сети.

Период	Количество проведенных инвентаризаций	Количество ТТ розничной сети	Количество проведенных инвентаризаций на одну ТТ	Расчетное количество инвентаризаций (исходя из условия одна инвентаризация в квартал)	Отклонение по количеству проведенных инвентаризаций (шт)	Отклонение по количеству проведенных инвентаризаций (%)
12 месяцев 2015 года	335	104	3	416	-81	-19,5
9 месяцев 2016 года	248	102	2	306	-58	-18
4 квартал 2016 года (прогноз)	115	102	1	102	+13	+13
ИТОГО 12 месяцев 2016 года (прогноз)	363	102	3	408	-45	-11

ВЫВОД:

На конец 2016 года розничная сеть компании состоит из 102 торговых точек. Прогноз по количеству проведенных инвентаризаций составит: 363шт., что ниже условного норматива на 11% . С 2015 года на предприятии установлен норматив: каждая торговая точка проверяется не реже одного раза в квартал.

В таблице отражены данные о количестве стандартных инвентаризаций без учета тематических съемок, в том числе при запуске проекта «Баночки», а так же инвентаризации складов и проверки кассовой дисциплины в киосках. Количество таких съемок за 2016 составит порядка 60шт, что обусловлено производственной необходимостью.

Планирование инвентаризаций розничной сети.

Период	Количество ТТ розничной сети	Норматив проведения инвентаризаций на одну ТТ	Расчетное количество инвентаризаций
12 месяцев 2017 года	115	4	460

Структура подчиненности контрольно-ревизионного подразделения.

ООО «Брянсксоюзпечать»

ГД

Рук КРО

Ревизор

Выводы: Контрольно-ревизионный отдел выведен из штата бухгалтерии и находится в непосредственном подчинении ГД

Затраты контрольно-ревизионного подразделения.

Период	Количество ревизоров	Затраты на содержание (ФОТ, gross, без страх. взносов), руб.	Затраты на содержание (ФОТ+страх. взносы), руб.	Затраты на одного ревизора (ФОТ+страх. взносы), руб.
12 месяцев 2015 года	2	306 595	399 187	199 593,5
9 месяцев 2016 года	2	230 995	300 755	150 377,5
4 квартал 2016 года (прогноз)	2	75 600	98 431,2	49 215,6
ИТОГО 12 месяцев 2016 года (прогноз)	2	306 595	399 187	199 593,5

Выводы: Затраты 2016г КРП остаются на уровне 2015г.

Влияние контрольно-ревизионной функции на товарооборот.

Период	Товарооборот, руб.	Расчетные потери в товарообороте, руб.
12 месяцев 2015 года	314 238 031	2 767 664

Выводы: По итогам 2016г. по сравнению с результатом 2015г. произошло сокращение потерь при проведении инвентаризаций на 8,4%, посредством внедрения и совершенствования методики их проведения без закрытия ТТ. В 2017 при выполнении целевых показателей проведения ревизий по «новому» алгоритму потери Т/О сократятся на 74%. Дополнительный Т/О составит 1 800 тыс.руб.

Численность контрольно-ревизионного подразделения.

Период	Численность ревизоров		Количество ТТ розничной сети	Количество ТТ на одного ревизора
	Всего	В том числе проводящих инвентаризации в ТТ		
2015 год	2	2	104	52
2016 год	2	2	102	51

Выводы: При выполнении плановых показателей по развитию сети, необходимо будет произвести перераспределение функциональных обязанностей внутри подразделения и оставить его структуру и численность без изменений. План по инвентаризациям на 2017 год может быть выполнен в полном объеме.

Проекты с Почтой России

Финансовые КРІ						КРІ на 2017		
Показатель	2015 Факт, (тыс. руб.)	2016 План, (тыс. руб.)	2016 Прогноз (тыс. руб.)	2016 (Прогноз) / 2015 (Факт) %	2016 (Прогноз) / 2016 (План) %	2017г. План (тыс. руб.)	2017 План - 2016 Прогноз т, (тыс. руб.)	2017 План /2016 Прогноз, %
Товарооборот	7 663	11 179	21 245	277	190	19 820	-1 425	-7
Наценка, %	16,7	18	23,7	142	132	27	-	3,3%
% ремиссии	28	45	50	143	89	45	-	-5
Выручка без возвратов	4 767	5 590	9 139	192	163	7 804	-1 335	-15
Покупная стоимость без возвратов	3 926	4 040	7 511	191	186	6 130	-1 381	-18
Валовой доход (без возвратов)	841	1 550	1 628	194	105	1 674	46	3
Прямые затраты ВСЕГО, в т.ч.	0	0	344	-	-	0	0	-
ФОТ	0	0	344	-	-	0	0	-
Экспедирование , упаковка (сдельные расценки с премией и ЕСН)	0	0	0	-	-	0	0	-
Транспортировка	0	0	0	-	-	0	0	-
Амортизация	0	0	0	-	-	0	0	-
Прочие расходы (расшифровать) от 5% уд.	0	0	0	-	-	0	0	-
Валовая прибыль	841	1 550	1 284	153	83	1674	390	30,4%
Рентабельность по валовой прибыли %	17,6	27,7	14,0	80	51	21,5		7,5%

Выводы:

Падение ТО в 2017 году относительно прогноза 2016 г. на 7 % связано с значительным повышением тиражей на время проведения акции «Читаем с Почтой», которая проводится в октябре и ноябре 2016г.

Рост валовой прибыли на 30,4% обусловлен перераспределением функциональных обязанностей персонала и фактическим сокращением затрат на данный проект, а также поэтапным повышением наценки на отгружаемый товар.

Общее кол-во ОПС	2016 Прогноз				2017 План				Отклонение 2017г. к 2016г			
	Кол-во ОПС	Т/О, тыс. руб.	Ремиссия, %	Кол-во мерчендайзеров	Кол-во ОПС	Т/О, тыс. руб.	Ремиссия, %	Кол-во мерчендайзеров	Кол-во ОПС	Т/О	Ремиссия, %	Кол-во мерчендайзеров
608	25	75	50	0	100	432	45	0	75	357	-5	0

Выводы:

1. Увеличение ОПС, где осуществляется выкладка изданий силами предприятия с 25 до 100 ОПС.
2. Снижение процента ремиссии в ОПС, где осуществляется выкладка изданий силами предприятия с 50% до 45%.

Нефинансовые КРІ на 2017 год		
ПОКАЗАТЕЛЬ	СРОКИ	ПРИМЕЧАНИЕ
Организация мерчендайзинга в дополнительных отделениях почтовой связи	Поэтапно в течении 2017г.	Рост продаж на 10% в подконтрольных ОПС
Анализ продаж в разрезе номенклатуры (АВС-анализ), еженедельное предоставление для УФПС рекомендаций к заказу.	Постоянно	Рост продаж на 5%.
Оптимизация ассортимента	Ежеквартально	Снижение ремиссии на 5%
Финансовые КРІ на 2017 год		
Увеличение наценки	Январь-март 2017г	На 3% , что даст увеличение на 60 тыс. руб. в товарообороте ежемесячно

Логистика Региональных компаний.

Регионы	Финансовые КРІ							КРІ на 2016				
	Показатель (затраты)		2015 Факт, (тыс. руб.)	2016 План, (тыс. руб.)	2016 Прогноз (тыс. руб.)	2017 План (тыс. руб.)	2016 (Прогноз) / 2015 (Факт) %	2016 (Прогноз) / 2016 (План) %	2017г. План (тыс. руб.)	2017 План - 2016 Прогноз т, (тыс. руб.)	2017 План /2016 Прогноз, %	Примечание
ООО "Брянская зпечать"	Выручка за дополнительные услуги:		0	0	0	50 000	0%	0%	50 000	50 000		
	Экспедирование (склад)		0	0	0	0	0	0	0	0		
	Доставка (транспорт)	Авто	0	0	0	50 000	0%	0%	50 000	50 000		
	Затраты:		10 251	9 813	10 116	9 577	99%	103%	9 577	-539	95%	
	Экспедирование (склад)		4 974	4 175	4 399	3 919	88%	105%	3 919	-480	89%	
	Доставка (транспорт)	Авто	5 277	5 638	5 717	5 658	108%	101%	5 658	-59	99%	
	ЖД											
	Авиа											

Нефинансовые КРІ на 2017 год		
ПОКАЗАТЕЛЬ	сроки	%
УС СКЛАД: - Установка нормативов работы склада - Разработка отчетности и инструментов анализа	в течении 2017г.	97
УС ТРАНСПОРТ: - Стандартизация ведения документооборота по транспортному цеху. - Введение АС по управлению транспортной логистикой	в течении 2017г.	95

Выводы:

Затраты складской функции:

Прогноз 2016 выше Плана 2016 на 224 т.руб.. Прогноз 2016 ниже Факта 2015 на 575 т.руб.
План 2017 ниже прогноза 2016 на 480 т.руб.

Драйверами роста эффективности стали: оптимизация численности персонала, повышение производительности труда.

Затраты транспортной функции:

Прогноз 2016 выше Плана 2016 на 79 т.руб. Прогноз 2016 выше Факт 2015 на 440 т.руб.
План 2017 ниже прогноза 2016 на 59 т.руб.

Драйверами падения эффективности стали: изменения законодательства для установка ГБО на автомобили. А так же износ автомобильного парка и повышение затрат на содержание и ремонт автотранспорта.

Драйверами роста стали: Оптимизация численности, перевод части маршрутов на аутсорсинг.

В рамках исполнения целей по проекту «Сокращение логистических затрат региональных компаний» прогнозируемый совокупный КРІ составит 95% или 539 т.руб.

Структура собственного / привлеченного транспорта

Город / регион	Число киосков	Длина, КМ (рейс)	Кто везет:		Затраты на маршрут Факт 2016 г. т.руб	Число киосков	Длина, КМ (рейс)	Кто везет:		Затраты на маршрут Прогноз на 2017 г. т.руб.
			Соб.тр. Факт 2016 г.	Аутсорсинг, ИП Факт 2016 г.				Соб.тр. Факт 2017 г.	Аутсорсинг, ИП Факт 2017 г.	
Володарский, фокинский районы	17	120	Собственный		562	25	140		Аутсорсинг	504
Советский	18	130	Собственный		589	18	130		Аутсорсинг	529
Бежицкий	18	110	Собственный		637	20	117	Собственный		668
Жуковское напр.	13	490	Собственный		859	15	510	Собственный		898
Клинцовское напр.	20	510	Собственный		1 037	21	515	Собственный		1 088
Севское напр.	16	530	Собственный		1 005	16	530	Собственный		973
МСЦ	0	20	Собственный		61	0	20	Собственный		83
ХОЗ					967					916
ВСЕГО:	102	1 910			5 717	115	1 962			5 658

Регионы	Наименование	Ед. изм.	Факт 2016 год				Прогноз 2017 год			
			Собст. (на учете)	Арендуемый транспорт	Задействовано на маршрутах	Другие виды работ	Собст. (на учете)	Арендуемый транспорт	Задействовано на маршрутах	Другие виды работ
Брянск	Кол-во автомобилей (всего): В т.ч.	Шт.	11	1	7	3	9	1	6	3
	На бензине, диз. топливе	Шт.	5	1	3	2	4	1	2	2
	На газе	Шт.	7	0	4	3	5	0	4	1

- Выводы:** В собственности предприятия находятся 12 автомобилей типа «Газель». Семь автомобилей используются на маршрутах, один используется для хозяйственных нужд, Два нуждаются в дорогостоящем ремонте, один автомобиль в резерве для подмены. Так же имеется на балансе автомобиль FordFocus (2008г.в.). Арендованный автомобиль типа «Газель», используется для обслуживания и ремонта киосков по Клинцовскому маршруту.

Организационная структура транспортного отдела, структура транспортных затрат.

Регионы	Численность работников транспортного цеха (штат всего):	Факт 2016 год					Прогноз 2017 год					
		Нач. гараж, диспетчер, логист	Механик, слесарь	Мед. Работник	Водители	ФОТ с премией и ЕСН т. руб	Нач. гаража		Механик, слесарь	Мед. Работник	Водители	ФОТ с премией и ЕСН
Брянск	8	0	1	0	7	1 953 000	0		1	0	5	1 640 520

Регионы	Период	ФОТ	ГСМ (бензин, диз./т., газ): т. руб	Бензин, диз./т.руб	Газ/т.руб	Запчасти и ремонт/т. руб	Страховые/т.руб	Услуги по транспортировке	Прочие (тех. и мед. осмотр)	ИТОГО : т./руб	1 а/м (собственную, в среднем) т.руб	1 а/м (арендуемую) т.руб	Кол-во а/м
Брянск	Факт 2016 год	1 953	2 298	1 540	758	1 047	75	0	344	5 717	494	283	11
Брянск	Прогноз 2017 год	1 640	1 770	1 186	584	963	90	868	328	5 659	596	295	9

- **Вывод:** в 2017 году прогнозируется снижение ФОТ транспортного цеха за счет перевода двух маршрутов на аутсорсинг и сокращения двух водителей, затраты на одну собственную автомашину растут в 2017 за счет сокращения количества собственного автотранспорта и включения в общие затраты – затрат по транспортировке (аутсорсинг).

Организационная структура складского комплекса, структура производственных затрат.

Регионы	Период	Объект склада	Численность работников склада (штат всего):	Нач. складской логистики	Руководитель склада	Бригадир/ст. кладовщик	Сортировщик / кладовщик	Грузчик	Ст. оператор	Оператор
БРЯ НСК	Факт 2016 год	Склад	12	0	0	1	9	1	0	1
		Ремиссия	5	0	1	1	2	1	0	0
		ТНП	8	0	0	2	4	1	0	1
	Прогноз 2017 год	Склад	11	0	0	1	8	1	0	1
		Ремиссия	4	0	0	1	2	1	0	0
		ТНП	7	0	0	1	4	1	0	1

РЕГИОНЫ	Период	Объект склада	Кол-во персонала	ФОТ с ЕСН т./руб	Форма оплаты (сдельная, почасовая)	Отгружено продукции в т. руб. (в т.ч. ремиссия), экз. шт.	% затрат на персонал склада к товарообороту	Затраты склада на 1 торг./точку т./руб	Сортировка ГЖП на сотрудника, экз. шт. в смену	Кол-во ТТ на сотрудника в смену
БРЯ НСК	Факт 2016 год	Склад	12	2 089	почасовая	56 426	3,70%	20,5	3 124	14,6
		Ремиссия	5	886	почасовая	26 961	3,29%	8,7	1 760	20,4
		ТНП	8	1 212	почасовая	125 870	0,96%	11,9	2 223	12,8
	Прогноз 2017 год	Склад	11	1 958	почасовая	54 113	3,62%	17,0	3 496	23,0
		Ремиссия	4	731	почасовая	25 856	2,83%	6,4	2 100	28,8
		ТНП	7	1 062	почасовая	120 709	0,88%	9,2	2 437	16,4

- Выводы: В 2017 году прогнозируется снижение затрат склада на одну торговую Точку за счет сокращения по одному сортировщику на каждом из складов. 30% экономии за счет сокращения работников будет направлено на премиальный Фонд работников складов

Затраты на тару и упаковку		Факт 2016 год	Прогноз 2017 год
Наименование тары, упаковки			
Пакеты сейфовые	Кол-во (шт.)	530	530
	Цена за ед..руб	8,47	8,47
	Затраты в год т.(руб.)	4,5	4,5
Шпагат	Кол-во (шт., рул.,кг.)	768	687
	Цена за ед.руб	127,5	131
	Затраты в год т.(руб.)	98	92
Пломбы свинцовые	Кол-во (кг.)	77	
	Цена за ед.руб	260	
	Затраты в год т.(руб.)	20	
Крафт-бумага, упаковочная бумага	Кол-во (кг.)	1 420	1 100
	Цена за ед.руб	63,6	65
	Затраты в год т.(руб.)	89,5	71,5
Итого:		212	168

- **Выводы:** Прогнозируется сокращение затрат на тару и упаковку в связи с оптимизацией работы сортировки (оборот упаковочной бумаги, повторное использование)

Доход от сдачи макулатуры	Факт 2016 год			Прогноз 2017 год		
	Регионы	Сдано (кг)	Цена руб.	Сумма: т.руб	Сдано (кг)	Цена руб.
Брянск	21 500	4,24	91 101	23500	4,24	99 640

Перевозка грузов		Факт 2016 год			Прогноз 2017 год		
Регионы	Клиент	Перевезено кг	Выручка, без НДС.	Средняя стоимость, кг.	Перевезено кг	Выручка, без НДС.	Средняя стоимость, кг.
Брянск		0	0	0		50 000	

- **Вывод:** В 2017 году планируется оказание услуг в сфере доставки. Прогнозируемая выручка 50000 рублей в год

Финансовые показатели

Основные финансовые показатели АЗ по 2015-2017г. (тыс. руб.)

Наименование показателя	2015	2016	2017	Отклонение БП 2017 / Прогноз 2016	
		Прогноз	БП	откл.	откл. %
Товарооборот всего с НДС				0,0	0%
Выручка	311 571,0	318 370,0	304 122,0	-14 248,0	-4%
Покупная стоимость	233 293,0	245 478,0	234 013,0	-11 465,0	-5%
Валовый доход	78 277,0	72 892,0	70 109,0	-2 783,0	-4%
Розничная торговля	76 027,0	70 105,0	67 472,0	-2 633,0	-4%
Оптовая торговля	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
УФПС	974,0	1 629,0	1 675,0	46,0	3%
Прочая деятельность	1 276,0	1 158,0	962,0	-196,0	-17%
Себестоимость работ, услуг, торговой деятельности	64 108,0	59 819,5	58 944,0	-875,5	-1%
ФОТ	35 362,0	32 524,0	31 452,0	-1 072,0	-3%
Отчисления от ФОТ	10 393,0	9 822,0	9 499,0	-323,0	-3%
Транспортные расходы и топливо	2 520,0	2 400,0	2 822,0	422,0	18%
Аренда и лизинг производственного оборудования	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
Коммунальные услуги	2 581,0	3 360,0	3 244,0	-116,0	-3%
Ремонт и содержание ОС	4 695,0	3 555,0	3 000,0	-555,0	-16%
Амортизация	3 678,0	3 374,0	3 082,0	-292,0	-9%
Материалы (тара, упаковка, запчасти, строит. материалы, канцтовары, прочее)	771,0	875,0	744,0	-131,0	-15%
Типографские расходы	49,0	33,0	32,0	-1,0	-3%
Охрана	83,0	166,0	181,0	15,0	9%
Страхование активов	119,0	84,0	114,0	30,0	36%
Прочие	3 857,0	3 626,5	4 774,0	1 147,5	32%
Валовая прибыль	14 169,0	13 072,5	11 165,0	-1 907,5	-15%
Административно-хозяйственные расходы	8 246,0	9 035,5	9 833,0	797,5	9%
Прибыль от продаж	5 923,0	4 037,0	1 332,0	-2 705,0	-67%
Прочие доходы и расходы	-3 250,0	-2 035,0	-713,0	1 322,0	65%
Прибыль до налогообложения (ЕВТ)	2 673,0	2 002,0	619,0	-1 383,0	-69%
Налог на прибыль	579,0	409,0	319,0	-90,0	-22%
Отложенный налог	502,0	9,0	196,0	187,0	2078%
Чистая прибыль	2 596,0	1 602,0	496,0	-1 106,0	-69%
<i>Рентабельность, %</i>	<i>0,8%</i>	<i>0,5%</i>	<i>0,2%</i>	<i>8%</i>	<i>-68%</i>
Амортизация (справочно)	3 726,0	3 421,0	3 079,0	-342,0	-10%
Сальдо финансовых расходов/доходов (проценты, справочно), в т.ч. ВГО	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
Проценты (ВГО)	0,0	0,0	0,0		
ЕВТДА	6 399,0	5 423,0	3 698,0	-1 725,0	-32%
<i>Рентабельность, %</i>	<i>2,1%</i>	<i>1,7%</i>	<i>1,2%</i>	<i>12%</i>	
Справочно:					
Чистая прибыль без учета процентов (ВГО)	2 596,0	1 602,0	496,0	-1 106,0	-69%
Управленческие поправки					
Амортизация ОС	-576,0	-576,0	-576,0		
Поправки по резервам/ прочие расходы	-2 502,0	-556,0	184,0		
Данные управленческого учета					
Чистая прибыль	-482,0	470,0	104,0	-366,0	-78%
ЕВТДА	3 897,0	4 867,0	3 883,0	-984,0	-20%

Наименование	2015	2016	2017	Отклонение БП 2017 / Прогноз 2016	
		Прогноз	БП	откл.	откл. %
Выручка - всего (без возвратов)	283 467,0	283 271,0	270 688,0	-12 583,0	-4%
Выручка - всего	311 571,0	318 370,0	304 123,0	-14 247,0	-4%
Розничная торговля, в т.ч.	275 283,0	262 765,0	251 708,0	-11 057,0	-4%
Периодическая печать - всего	73 548,0	63 765,0	60 362,0	-3 403,0	-5%
Сопутствующие товары - всего, в т.ч.	198 552,0	194 941,0	188 209,0	-6 732,0	-3%
табак	157 051,0	153 876,0	145 339,0	-8 537,0	-6%
прочие товары	41 501,0	41 065,0	42 870,0	1 805,0	4%
Комиссионные товары (вознаграждение) - всего	186,0	138,0	137,0	-1,0	-1%
Маркетинговые услуги (реклама, продвижение)	2 728,0	3 921,0	3 000,0	-921,0	-23%
Прочие услуги	269,0	0,0	0,0	0,0	0%
Экспресс-оплата	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
Оптовая торговля, в т.ч.	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
Периодическая печать - всего	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
Сопутствующие товары - всего, в т.ч.	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
табак	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
прочие товары	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
Комиссионные товары (вознаграждение) - всего	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
Маркетинговые услуги (реклама, продвижение)	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
Прочие услуги	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
УФПС, в т.ч.	6 907,0	19 309,0	18 019,0	-1 290,0	-7%
Периодическая печать - всего	6 907,0	19 309,0	18 019,0	-1 290,0	-7%
Сопутствующие товары - всего,	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
табак	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
прочие товары	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
Комиссионные товары (вознаграждение) - всего	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
Маркетинговые услуги (реклама, продвижение)	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
Прочие услуги	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
Возврат печатной и прочей продукции, в т.ч.	28 148,0	35 190,0	33 534,0	-1 656,0	-5%
Периодическая печать - всего	27 701,0	33 904,0	29 147,0	-4 757,0	-14%
Сопутствующие товары - всего, в т.ч.	402,0	1 195,0	4 287,0	3 092,0	259%
табак	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
прочие товары	402,0	1 195,0	0,0	-1 195,0	-100%
Прочие услуги (сдача макулатуры и т.п.)	45,0	91,0	100,0	9,0	10%
Услуги по подписке	381,0	172,0	0,0	-172,0	-100%
Услуги арендодателя торговые точки	359,0	235,0	216,0	-19,0	-8%
Услуги арендодателя прочие	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
Издательская деятельность	0,0	0,0	0,0	0,0	0%

Административно-хозяйственные расходы (тыс. руб.)

Наименование	2015	2016	2017	Отклонение БП 2017 / Прогноз 2016	
		Прогноз	БП	откл.	откл, %
Административно-хозяйственные расходы	8 246,0	9 035,5	9 833,0	797,5	9%
ФОТ	5 198,0	5 699,0	6 293,0	594,0	10%
Отчисления от ФОТ	1 476,0	1 721,0	1 900,0	179,0	10%
Коммунальные услуги	892,0	846,0	892,0	46,0	5%
Аренда, содержание и ремонт ОС	31,0	68,0	68,0	0,0	0%
Амортизация	67,0	67,0	67,0	0,0	0%
Материалы	277,0	300,0	300,0	0,0	0%
Налоги	64,0	64,0	64,0	0,0	0%
Безопасность и охрана	37,0	37,0	37,0	0,0	0%
Расходы на рекламу и маркетинг	8,0	6,0	12,0	6,0	100%
Юридические и консультационные услуги	99,0	103,5	100,0	-3,5	-3%
Прочие	97,0	124,0	100,0	-24,0	-19%

Оборотный капитал (тыс. руб.)

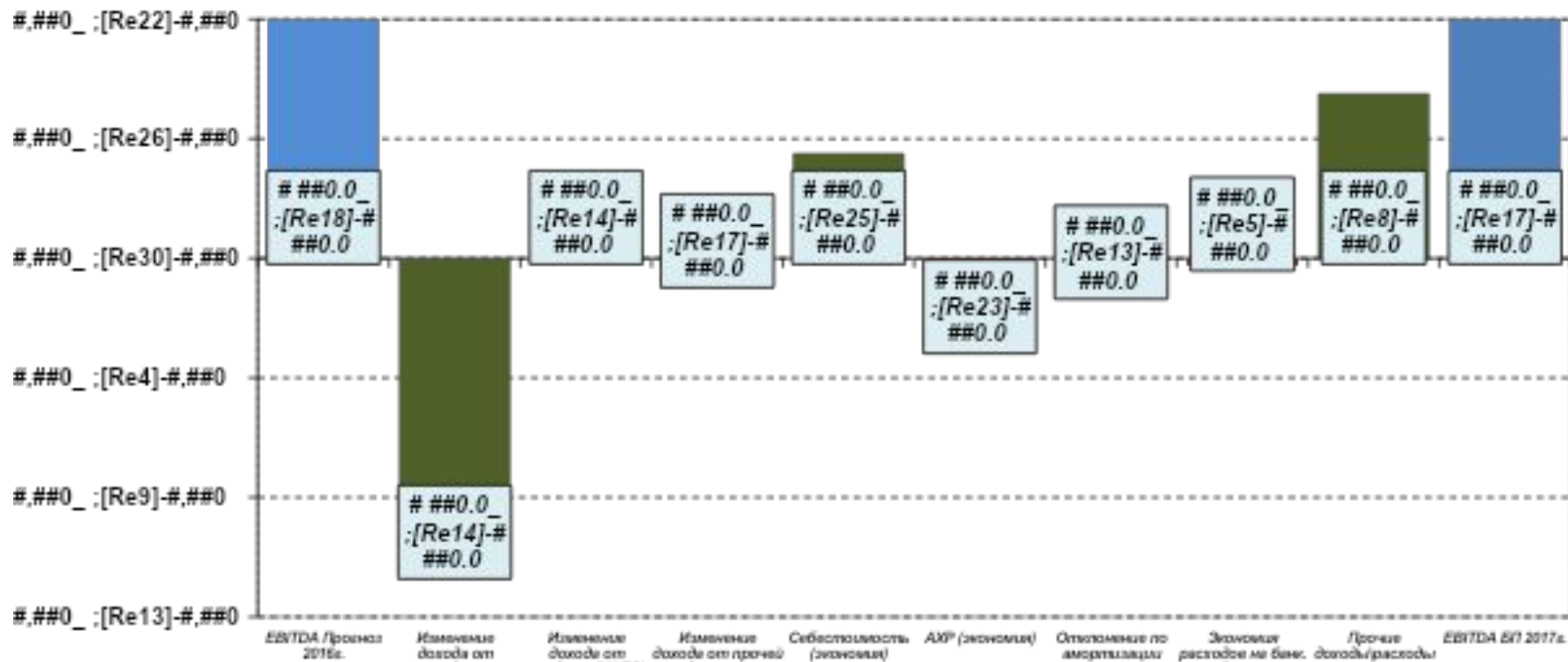
Показатель	на 01.01.2016	на 01.01.2017	на 01.01.2018
Дебиторская задолженность :	4 751,0	4 139,0	4 114,0
ДЗ покупателей и заказчиков	1 704,0	2 274,0	2 549,0
Авансы выданные	311,0	500,0	515,0
Налоги	827,0	250,0	250,0
ДЗ по подписке	1 054,0	1 000,0	0,0
Прочая	855,0	115,0	800,0
Запасы	26 357,0	26 619,0	25 675,0
Сырье материалы	170,0	256,0	200,0
НЗП			
ГП	26 187,0	26 363,0	25 475,0
Кредиторская задолженность	26 739,0	21 593,0	20 201,0
КЗ поставщикам и подрядчикам	19 900,0	16 620,0	13 575,0
Авансы полученные	0,0	0,0	0,0
Налоги	4 262,0	2 370,0	2 370,0
КЗ по подписке	64,0	106,0	0,0
Прочая	2 513,0	2 497,0	4 256,0
Оборотный капитал	4 369,0	9 165,0	9 588,0
Оборотный капитал для поддержания ликвидности	8 472,0	12 773,0	15 164,0

Комментарии: Показатели оборотного капитала 2016г. Соответствует параметрам заложенным в приказ №1

Факторный анализ EBITDA, тыс. руб.

	тыс. руб.
EBITDA Прогноз 2016г.	5 375,0
Изменение дохода от продажи (розница)	-2 633,0
Изменение дохода от продажи (УФПС)	46,0
Изменение дохода от прочей деят-ти	-196,0
Себестоимость (экономия)	876,5
АХР (экономия)	-797,5
Отклонение по амортизации основных средств	-292,0
Экономия расходов на банк. обслуж-е	-55,0
Прочие доходы\расходы	1 377,0
EBITDA БП 2017г.	3 701,0

Комментарии: Изменение показателя в сторону уменьшения связано с сокращением сети, уменьшением ТО и как следствие доходности.



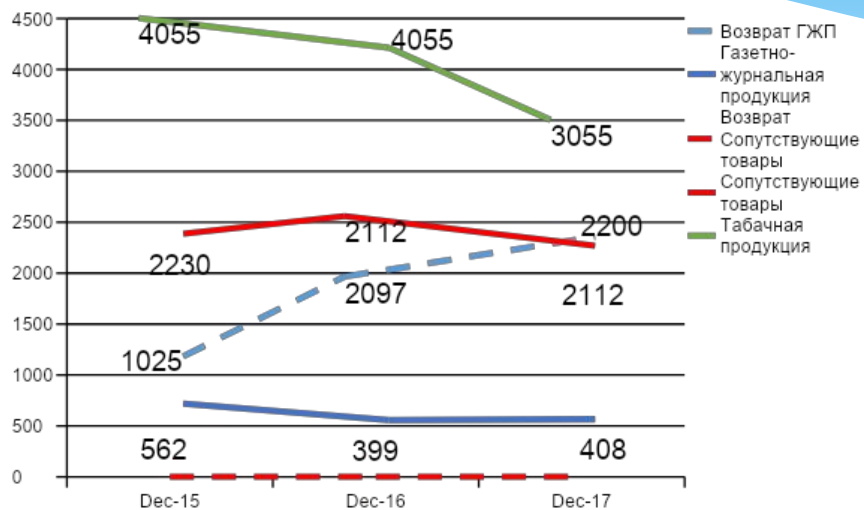
Расшифровка прочих доходов и расходов, тыс. руб.

Комментарии

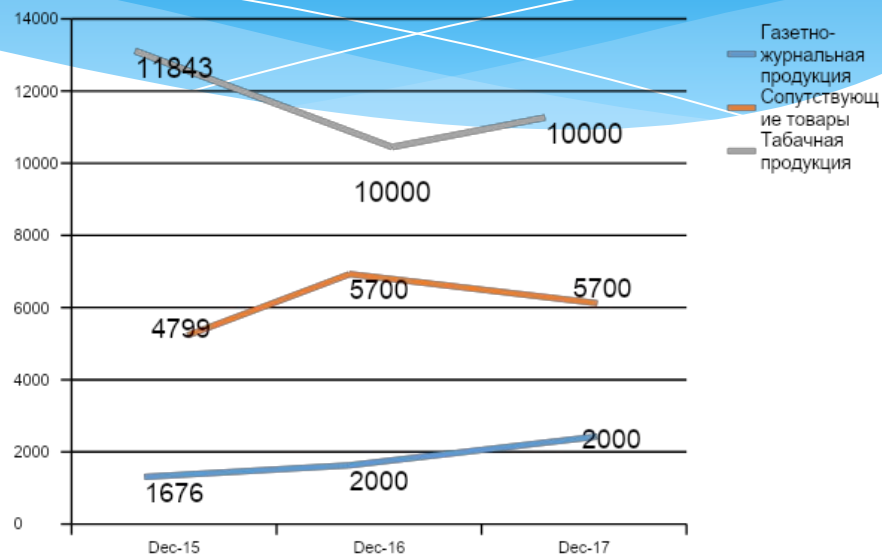
Наименование	2015	2016	2017	Отклонение БП 2017 / Прогноз 2016	
		Прогноз	БП	откл.	откл, %
Прочие доходы и расходы	-3 250,00	-2 035,00	-713,00	1 322,0	65,0%
Прочие доходы и расходы (сальдо)	-3 250,00	-2 035,00	-713,00	1 322,0	65,0%
Списание нереализованной продукции	-1 730,00	-893,00	-393,00	500,0	56,0%
Услуги банка и инкассации	-603,00	-281,00	-336,00	-55,0	-19,6%
Резервы по сомнительным долгам	0,00	-688,00	0,00	688,0	
Бонусы (скидки), премии и прочие выплаты	379,00	204,00	280,00	76,0	37,3%
Доходы от выбытия/продажи основных средств	0,00	0,00	0,00	0,0	
Доходы от списания кредиторской задолженности	73,00	0,00	0,00	0,0	
Убытки прошлых лет	0,00	0,00	0,00	0,0	
Прочее (сальдо)	-1 369,00	-377,00	-264,00	113,0	30,0%
Сальдо финансовых доходов/расходов	0,00	0,00	0,00	0,0	
Проценты к получению	0,0	0,00	0,00	0,0	
Проценты к уплате	0,00	0,00	0,00	0,0	

Движение и остатки товаров по складам, тыс. руб.

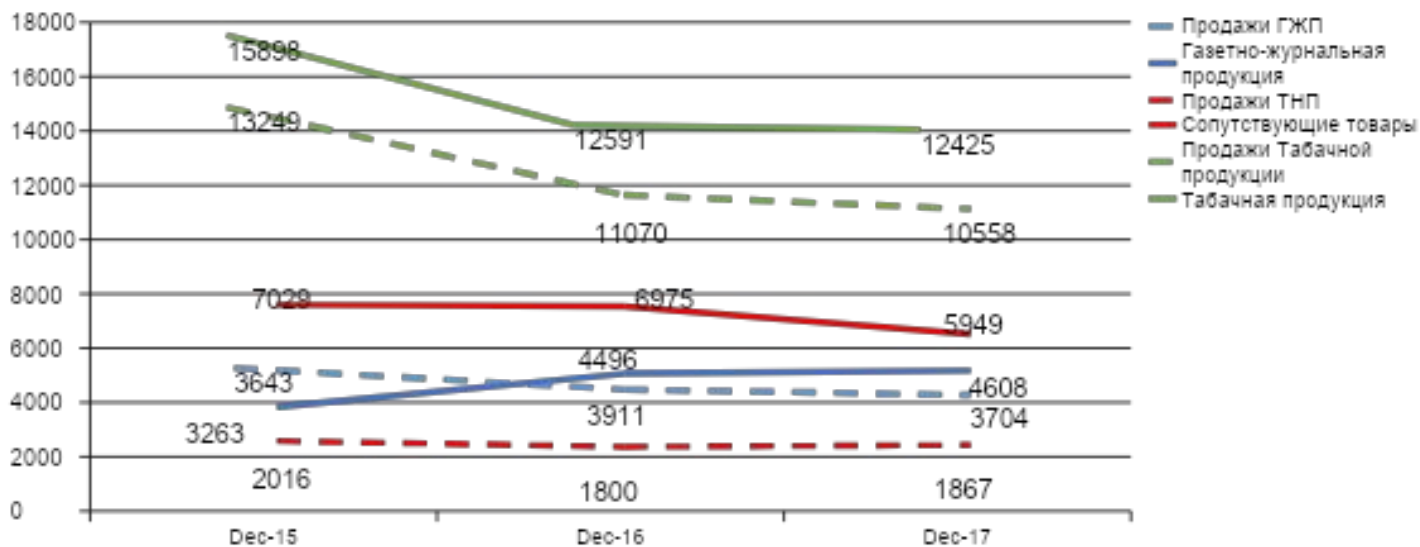
Склад, тыс. руб.



Розница, тыс. руб.



Общий (склад и розница), тыс.руб.



HR

Показатели по персоналу на 2017 год

№	Показатель	Ед. изм.	2015 Факт	2016 БП	2016 Прогноз	2017 БП	Отклонение БП 2017/Прогноз 2016	
							изменение	откл. %
1	Средняя численность персонала за период	чел.	285	269	269	269	0	0%
	<i>в т. ч.: РСС АУП</i>	<i>чел.</i>	<i>17</i>	<i>16</i>	<i>16</i>	<i>16</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
	<i>РСС производственные</i>	<i>чел.</i>	<i>7</i>	<i>12</i>	<i>12</i>	<i>12</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
	<i>рабочие</i>	<i>чел.</i>	<i>261</i>	<i>241</i>	<i>241</i>	<i>241</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
	<i>в т.ч. киоскеры</i>	<i>чел.</i>	<i>206</i>	<i>194</i>	<i>189</i>	<i>189</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
	<i>прочий персонал (совместители, ДГПХ)</i>	<i>чел.</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>#ДЕЛ/0!</i>
1.1.	Доля РСС АУП в численности персонала	%	6%	6%	6%	6%	0	0%
2	ФОТ (без премии по итогам года и без страховых платежей)	млн.р.	40	41	38	37	-1	-3%
	<i>в т. ч.: РСС АУП</i>	<i>млн.р.</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>6</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
	<i>РСС производственные</i>	<i>млн.р.</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
	<i>рабочие</i>	<i>млн.р.</i>	<i>34</i>	<i>35</i>	<i>31</i>	<i>30</i>	<i>-1</i>	<i>-3%</i>
	<i>в т.ч. киоскеры</i>	<i>млн.р.</i>	<i>25</i>	<i>26</i>	<i>22</i>	<i>21</i>	<i>-1</i>	<i>-5%</i>
	<i>прочий персонал (совместители, ДГПХ)</i>	<i>млн.р.</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>#ДЕЛ/0!</i>
3	Средняя заработная плата	тыс.р.	12	13	12	11	0	-3%
	<i>в т. ч.: РСС АУП</i>	<i>тыс.р.</i>	<i>25</i>	<i>26</i>	<i>31</i>	<i>31</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
	<i>РСС производственные</i>	<i>тыс.р.</i>	<i>12</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
	<i>рабочие</i>	<i>тыс.р.</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>11</i>	<i>10</i>	<i>0</i>	<i>-3%</i>
	<i>в т.ч. киоскеры</i>	<i>тыс.р.</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>10</i>	<i>9</i>	<i>0</i>	<i>-5%</i>
	<i>прочий персонал (совместители, ДГПХ)</i>	<i>тыс.р.</i>	<i>#ДЕЛ/0!</i>	<i>#ДЕЛ/0!</i>	<i>#ДЕЛ/0!</i>	<i>#ДЕЛ/0!</i>	<i>#ДЕЛ/0!</i>	<i>#ДЕЛ/0!</i>
4	Прочие расходы на персонал (подбор, обучение, материальная помощь)	тыс.р.	0	0	0	0	0	#ДЕЛ/0!
5	ВСЕГО ФОТ и Прочие расходы на персонал	млн. руб.	40	41	38	37	-1	-3%
6	Справочно: ФОТ ДГПХ	тыс.р.	0	0	0	0	0	#ДЕЛ/0!

Комментарии:

Планируется снижение сдельной з/п у продавцов, в связи с закрытием рентабельных киосков в Фокинском районе города Брянска. Риск текучести кадров не ожидается из за высокого уровня безработицы в Брянской области.

№	Показатель	Ед. изм.	2015 Факт	2016 БП	2016 Прогноз	2017 БП	Отклонение БП 2017/Прогноз 2016	
							изменение	откл. %
1	Производительность весь персонал (валовый доход/численность)	тыс. руб./чел	1 119	1 297	1 190	1 141	-48	-4%
1.1.	Производительность киоскеры (розничный товарооборот/численность киоскеров)	тыс. руб./чел	1 413	1 799	1 693	1 624		-4%
2	Доля ФОТ персонала в себестоимости	%	56%	57%	57%	56%	0	-1%
2.1.	Доля ФОТ киоскеров в себестоимости	%	35%	36%	33%	32%	0	-3%
3	Доля ФОТ киоскеров в розничном товарообороте	%	9%	7%	7%	7%	0	-0,005034054

Комментарии по отклонениям: В связи с уменьшением валового дохода, а так же в связи с закрытием рентабельных торговых точек показатели эффективности трудовых ресурсов снизились.

№ п/п	Задачи на 2017 год	Мероприятия	Сроки реализации
1	Обеспечить кадрами в дачный сезон и период летних отпусков.	1. Четко планировать графики отпусков и контролировать его исполнение. 2. Сформировать подменную группу.	До 01.12.2016 г.
2	Обеспечить своевременный подбор персонала на открывающиеся вакансии.	Продолжать вести книгу о вакансиях где указываются Ф.И.О., возраст, контактный телефон и адрес проживания нуждающегося в работе.	Ежедневно.
3	Повысить лояльность работников.	Теплый и доброжелательный прием в отделе кадров, обучение в киосках с лучшими продавцами, последующее наставничество менеджеров ОРП.	Период обучения и дальнейшая работа.
4	Вовлечь киоскеров в процесс продаж.	Организовать конкурс киоскеров.	С I кв-ла 2017 года
5	Снизить текучесть кадров.	Планируем снижение текучести кадров в 2017 года на 5%.	

Лидирующая доля рынка распространения прессы, широкий ассортимент сопутствующего товара, узнаваемость торговых точек, удобный формат распространения позволяют выполнить основную функцию миссии предприятия - удовлетворить потребности покупателя а так же увеличить долю присутствия предприятия на рынке с 33% до 36%. Имеющиеся ресурсы предприятия, позволят достичь плановых финансовых показателей на 2017г.

Падение розничного товарооборота на 3,9% относительно прогноза 2016г. связано с демонтажем 8 торговых точек по решению Суда. Потеря товарооборота составляет 28 млн. руб. в год. На сегодняшний день угроза сокращения сети актуальна.

При положительном решении вопроса и получения правоустанавливающих документов на НТО финансовый результат предприятия будет значительно выше.

***СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!***