

Генеральный директор ООО «Ромашка»
Ковалёв Андрей Петрович
от Руководитель отдела аналитики Крылов Денис
Александрович
АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА № АЗ-2026/11 от

Для служебного пользования. Содержит сведения
ограниченного доступа.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА

г. Москва «12» марта 2026 г.

Предмет и период анализа

Предмет анализа: Причины снижения валовой рентабельности в розничном канале за третий квартал 2026 года.

Анализируемый период: с 01.07.2026 по 30.09.2026. База сравнения: Третий квартал 2025 года и второй квартал 2026 года.

Тема: Финансовые результаты и затраты.

Записка отвечает на поставленный вопрос и предлагает варианты действий. Решение принимает адресат.

Источники данных и методика

Источники данных: Оборотно-сальдовые ведомости по счетам 41 и 90 за 9 месяцев, выгрузка из товароучётной системы, отчёты о продажах по точкам, данные о ценах конкурентов из открытых источников.

Методика анализа: Горизонтальный и вертикальный анализ выручки и себестоимости по каналам, факторный разбор отклонения валовой маржи, сопоставление с предыдущим периодом и с аналогичным периодом прошлого года.

Ограничения и допущения: Данные по одной точке за август недоступны из-за перехода на новую кассовую программу, показатели по ней восстановлены расчётно.

Данные приведены по состоянию на дату составления записки. При последующем уточнении первичных данных выводы подлежат пересмотру.

Для показателей, взятых из бухгалтерского учёта, источником служат регистры бухгалтерского учёта соответствующего периода (ст. 10 402-ФЗ).

Показатели и их динамика

№	Показатель i_unit=Ед. i_base=База i_current=Отчётный период i_delta=Отклонение i_source=Источник
1	Валовая маржа розничного канала
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

Разграфка показателей

№	Показатель	Ед. изм.	Базовый период	Отчётный период	Отклонение	Источник данных

Факторный разбор отклонений

№	Фактор f_effect=Вклад в отклонение f_proof=Чем подтверждается f_control=Управляемость
1	Рост закупочных цен по группе «бытовая химия»
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

Разбор: что изменилось и почему

Каждое отклонение раскладывается на факторы, а сумма вкладов факторов должна сходиться с общим отклонением. Необъяснённый остаток называется прямо, а не растворяется в тексте.

По каждому фактору указывается, управляем он организацией или внешний. Это определяет, есть ли смысл предлагать по нему решение.

Факты и оценки разделяются. Данные — в таблице и с источником, интерпретация — отдельным абзацем со словами «по нашей оценке».

Совпадение во времени не доказывает причину. Если связь предполагается, а не доказана, так и пишется.

Показатели за один период не показывают ничего: любая величина имеет смысл только в сравнении с предыдущим периодом, планом или сопоставимым объектом.

Профильный разбор: финансы и затраты

Раскладывается изменение выручки: цена, объём, ассортиментная структура, состав каналов продаж.

Отдельно анализируется себестоимость: закупочные цены, логистика, потери и списания, изменение нормативов расхода.

Постоянные и переменные затраты разделяются: рост постоянных при падении объёма даёт совсем другие выводы, чем рост переменных.

Проверяется сопоставимость данных: изменение учётной политики, переклассификация статей или смена методики распределения затрат делают сравнение периодов некорректным без пересчёта (ст. 8 402-ФЗ).

Дебиторская и кредиторская задолженность анализируется по срокам возникновения: средняя оборачиваемость скрывает просрочку по отдельным контрагентам.

Профильный разбор: персонал

Численность анализируется в среднесписочном выражении, а не на дату: показатель на дату скрывает движение внутри периода.

Текучесть считается отдельно по подразделениям и по стажу работы. Уход сотрудников в первые три месяца — это проблема подбора и адаптации, уход после трёх лет — проблема развития и оплаты.

Фонд оплаты труда раскладывается на постоянную и переменную части, а изменение — на эффект численности и эффект средней выплаты.

Отдельно оценивается доля сверхурочной работы и работы в выходные: устойчивый рост говорит о нехватке людей, а не о трудолюбии.

Выводы о конкретных работниках в аналитической записке не делаются: для этого существуют другие документы и другая процедура.

Профильный разбор: проверка или инвентаризация

Записка по итогам проверки опирается на первичные документы проверки: акты, описи, сличительные ведомости, объяснения ответственных лиц.

Выявленные расхождения группируются по типам: недостача, излишек, пересорт, ошибка учёта, нарушение процедуры. Разные типы требуют разных решений.

Отдельно оценивается, разовое это отклонение или системное. Системное показывает дефект процесса, разовое — дефект исполнения.

Расхождения, выявленные при инвентаризации активов и обязательств, отражаются в учёте в том отчётном периоде, к которому относится дата её проведения (ст. 11 402-ФЗ).

Записка не подменяет акт инвентаризации и не устанавливает вину: она объясняет причины и предлагает меры.

Варианты решения

№	Вариант o_effect=Ожидаемый эффект o_cost=Затраты и сроки o_risk=Риски
1	Пересмотр розничных цен по 40 позициям группы

№	Вариант o_effect=Ожидаемый эффект o_cost=Затраты и сроки o_risk=Риски
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

Выводы и предложения

Рекомендация составителя: Принять вариант 1 в части 18 позиций с наименьшей ценовой эластичностью, одновременно начать переговоры с альтернативным поставщиком.

Требуется от адресата: Решение о пересмотре цен и поручение отделу закупок до 20.10.2026.

Записка согласована с: Финансовая служба, отдел закупок.

Вариант «оставить как есть» рассматривается наравне с остальными, с той же оценкой последствий. Его отсутствие в записке означает, что альтернативы не проработаны.

Приложения: Выгрузка по 340 позициям на 12 листах, график динамики маржи.

Составил: Руководитель отдела аналитики Крылов Денис Александрович, подпись, дата.

Резолюция адресата: _____

Генеральный директор Ковалёв Андрей Петрович, подпись, дата.

Приложение № 1 к документу

ЛИСТ ИСХОДНЫХ ДАННЫХ

Прикладывается к записке и позволяет повторить расчёт без обращения к автору.

№	Показатель	Источник (система, регистр)	Дата выгрузки	Период данных	Значение	Примечание

№	Показатель	Источник (система, регистр)	Дата выгрузки	Период данных	Значение	Примечание

Если значение получено расчётом, а не выгружено напрямую, в примечании приводится формула расчёта. Расчёт без формулы невоспроизводим, а значит непроверяем.

Приложение № 2 к документу

ОЦЕНКА ВАРИАНТОВ И РИСКОВ

Заполняется по каждому предложенному варианту, включая вариант «ничего не менять».

Вариант	Эффект	Затраты	Срок	Риск	Вероятность риска	Чем снижается

Вариант без указанных рисков не считается проработанным: у любого решения есть цена, и если она не названа, значит её не искали.

Образец заполнения «Аналитическая записка» с сайта primadoc.ru. Документ, заполненный под вашу ситуацию, собирается в конструкторе: <https://primadoc.ru/doc/analiticheskaya-zapiska>