

*Ван Юйцин, студент магистратуры  
2 курс, кафедра экономической теории и менеджмента  
Московский Педагогический Государственный университет  
Россия, г. Москва*

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
ПОВЫШЕНИЯ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА КОМПАНИИ «ЛЕНТА»**

*Аннотация: Статья посвящена оценке текущей стоимости бизнеса компании «Лента» и предложению рекомендаций по ее организационно-экономическому повышению.*

*Ключевые слова: стоимость бизнеса, стоимость компании, «Лента», затратный метод оценки, доходный метод оценки.*

*Wang Yuqing, Master 's Student  
2 course, Department of Economic Theory and Management  
Moscow Pedagogical State University  
Russia, Moscow*

**ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT TO INCREASE THE  
COST OF BUSINESS OF «LENTA» COMPANY**

*Annotation: The article is devoted to the assessment of the current value of the business of the company «Lenta» and to the proposal of recommendations on its organizational and economic increase.*

*Key words: Business Cost, Company Cost, «Lenta», Cost Valuation Method, Revenue Valuation Method.*

Проблема организационно-экономического обеспечения повышения стоимости бизнеса (компании) рассмотрена нами применительно к компании «Лента», которая является крупнейшей сетью розничной торговли (4-е место в рейтинге), гипермаркеты и супермаркеты которой представлены в 88 городах России. Компания оперирует двенадцатью распределительными

центрами. Предоставляет покупателям большой ассортимент товаров, в том числе и собственных торговых марок («365 дне» и «Лента. Товары высокого качества»), хорошего качества по доступным ценам. Годовая выручка компании – около 200 млрд руб. (примерно 1,4 млн руб. ежедневная выручка с одного магазина). Ежегодный прирост около 3%<sup>1</sup>.

По итогам рассмотрения следует заметить, что в 2019 году сменился мажоритарный акционер компании: почти 78% принадлежит ООО «Севергрупп», владеющему также сетью «Утконос»<sup>2</sup>. Компания «Лента» продолжит развивать программы лояльности клиентов, усилит внимание развитию электронного приложения и интернет-магазинов. Новое руководство компании проверяет существующие магазины на рентабельность, закрывая неэффективные и открывая новые.

Хотелось бы подчеркнуть, что менеджмент компании «Лента» сочетает значительный международный опыт с глубоким знанием российского рынка и обширным опытом работы в России. В плане финансового менеджмента компании стоит обратить внимание на необходимость изменения структуры баланса в связи с недостаточными показателями устойчивости и ликвидности, что показали результаты нашего финансового анализа публичной консолидированной отчетности компании «Лента».

Важно добавить, что в сложном ретейл-рынке, упавшем в 2014 году, после чего рост возобновился, но очень медленными темпами, для сохранения высоких лидерских позиций компании «Лента» стоит сформировать адекватную современным условиям стратегию развития, направленную на повышение стоимости компании «Лента».

Хотелось бы подчеркнуть, что руководству компании «Лента» стоит оценить возможности использования слияний для развития бизнеса, так как три конкурента, стоящие на более высоких позициях, демонстрирующие

---

<sup>1</sup> <https://www.rbc.ru/business/21/03/2017/58cfe31b9a7947e214754eda> (дата обращения 27.01.2020).

<sup>2</sup> <http://www.lentainvestor.com/ru/investors> (дата обращения 27.01.2020).

существенно более высокие темпы роста (9-20%, по сравнению с 3% у компании «Лента»), развиваются с использованием M&A.

По итогам оценки следует заметить, что стоимость бизнеса (компания) «Лента», оценка которой проведена затратным и доходным методами с согласованием результатов, на середину 2019 года составляет 79 235 млн руб. (1298 млн долларов США). С 2007 года, когда бизнес оценивался в 900 млн долларов США, стоимость бизнеса (компания) «Лента» увеличилась на 398 млн долларов США (+44%).

Нами оценены возможности повышения эффективности управления стоимостью бизнеса (компания) «Лента». В свете этого важно, что уровень развития и эффективность управления бизнесом компании «Лента» высокая, но есть резервы для роста.

На основе проведенного анализа финансово-экономического состояния и состояния системы управления бизнесом выявлены возможности повышения эффективности управления стоимостью бизнеса и сформулированы рекомендации по организационно-экономическому обеспечению повышения эффективности управления стоимостью компании «Лента».

В стратегических планах нового руководства компании «Лента» войти в тройку российских ретейлеров. Данную цель можно рассматривать как стратегическую, но тактически в ближайшее время целесообразно сформулировать для компании «Лента» более реалистичную цель – достижение прироста выручки на уровне 20% (вместо существующих 3%), как у одного из лидеров тройки ретейлеров.

Достижение поставленной цели может предполагать использование и экстенсивных методов (открытие новых магазинов), и интенсивных (увеличение количества покупателей и средней суммы чека, оптимизация расходов, внедрение инновационных технологий).

Использование только экстенсивных методов потребует привлечение 61 млрд руб. инвестиций на открытие 70 дополнительных магазинов, которые, как показал метод дисконтирования денежных потоков, только через 11 лет.

Совмещение открытия новых магазинов с внедрением новых технологий потребует увеличения инвестиций до 90 млрд руб., но позволит окупить инвестиции за 3 года, а стоимость бизнеса увеличится с 76 до 90 млрд руб.; при этом открытие каждого нового магазина будет увеличивать стоимость компании «Лента» в среднем на 200 млн.руб.

Во-первых, мы рекомендуем компании «Лента» развивать фудтех-направления, включающие онлайн-заказы и доставку товаров из магазинов, конструктор еды, роботизированное кафе, использование приложений, позволяющих автоматизировать процесс управления товарными запасами, установку вендинговых автоматов. Это направление и потребует привлечения дополнительных инвестиций.

Во-вторых, предлагается компании «Лента» внедрить в свою хозяйственную деятельность ряд мероприятий, не сопряженных с инвестиционными вложениями: развитие программ лояльности клиентов, расширение ассортимента собственных торговых марок, продажа товаров вразвес, введение в ассортимент весовых салатов по фиксированной цене, проведение тематических недель, использование мерчендайзинговых технологий.

В-третьих, резервом для роста стоимости компании «Лента» являются и инвестиции в развитие человеческого капитала, повышение производительности труда и формирование лояльности сотрудников.

Таким образом, в ходе исследования обоснованы рекомендации по организационно-экономическому обеспечению повышения эффективности управления стоимостью бизнеса компании «Лента».

### **Использованные источники:**

1. <https://www.rbc.ru/business/21/03/2017/58cfe31b9a7947e214754eda> (дата обращения 27.01.2020).
2. <http://www.lentainvestor.com/ru/investors> (дата обращения 27.01.2020).