

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

На тему: Оценка эффективности финансово-хозяйственной  
деятельности предприятия

Исполнитель Кравцов Дмитрий Олегович  
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Кандидат экономических наук, доцент  
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна  
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой



(подпись)

Доктор экономических наук, профессор  
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

«6» июня 2023 г.

Санкт-Петербург  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	5
1.1 Экономическая сущность и значение оценки эффективности финансово- хозяйственной деятельности предприятия .....	5
1.2 Показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	12
1.3 Специфика оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия розничной торговли .....	19
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВО- ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «X5 GROUP» .....	27
2.1 Организационная характеристика ПАО «X5 Group» .....	27
2.2 Общий анализ деятельности ПАО «X5 Group» .....	35
2.3 Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности ПАО «X5 Group» .....	45
3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «X5 GROUP».....	67
3.1 Мероприятия по снижению издержек ПАО «X5 Group».....	67
3.2 Мероприятия по увеличению собственного капитала ПАО «X5 Group».	73
3.3 Мероприятия по уменьшению запасов ПАО «X5 Group» и ускорению их оборачиваемости .....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	86
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	88

## ВВЕДЕНИЕ

В текущей экономической ситуации, связанной с множеством различных ограничений по отношению к нашему государству, оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности приобретает все большее значение, поскольку санкционные ограничения сильно затрагивают деятельность большинства предприятий, тем самым отрицательно сказываясь на их финансовых результатах.

Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности проводится с целью диагностики текущего состояния предприятия и выявления резервов по повышению эффективности его деятельности. В зависимости от показателей эффективности принимаются решения об изменениях на предприятии, а также составляются планы дальнейшего развития и улучшения работы как всего предприятия в целом, так и его отдельных подразделений.

Актуальность выбранной темы проявляется еще и в том, что каждое предприятие, независимо от того малое оно или крупное, стремится к максимизации своей прибыли и минимизации своих затрат при любых условиях внешней среды.

Объектом исследования является финансово-хозяйственная деятельность ПАО «X5 Group».

Предметом исследования является оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – проведение оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- провести анализ и оценку эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия ПАО «X5 Group»;

- предложить мероприятия по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности ПАО «X5 Group».

Информационной базой исследования стали бухгалтерская отчетность и отчет о финансовых результатах ПАО «X5 Group» за 2019-2022гг.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Экономическая сущность и значение оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия

В настоящее время в странах с рыночной экономикой, конкурентоспособность организации, а также ее дальнейшее развитие, в первую очередь, базируется на эффективности ее функционирования. Эффективность финансово-хозяйственной деятельности играет огромную роль, с точки зрения, финансовой привлекательности организации для инвесторов, деловых партнеров и ее собственников.

Грамотное управление предприятие подразумевает достижение поставленных целей его развития с наибольшей при определенных условиях эффективностью.

Под финансово-хозяйственной деятельностью предприятия понимают непрерывный процесс привлечения разного рода ресурсов, объединения их в процессе производства для получения некоторого финансового результата. Она осуществляется на всех этапах жизненного цикла предприятия: от момента его образования до момента полной ликвидации.

Термин «эффективность» является универсальным, поскольку он задействован в любой области человеческой деятельности.

В экономической теории данный термин впервые был представлен Давидом Рикардо в его работе 1817 года именуемой «Начала политической экономии налогового обложения». С его точки зрения, эффективность представляет собой отношение результата к определенному виду затрат, или – «превышение результата над затратами» [36, с. 46].

В дальнейшем термин «эффективность» намного чаще стал использоваться в различных работах зарубежных экономистов, таких как, Карл Маркс, который писал об эффективности, как об условии

преобразования одной общественно-политической формации в другую [27, с. 142].

Питер Друкер считал, что эффективность является способностью организации или руководителя «делать вещи правильно», а именно получать результаты с наименьшими затратами ресурсов [19, с. 9].

Помимо вышеперечисленных определений, стоит также обратить внимание на позицию нобелевского лауреата по экономике М. Алле, который писал о максимальной эффективности, как о состоянии нахождения на границе между совокупностью состояний, которые можно достичь, используя имеющиеся в распоряжении общества ресурсы и знания, и совокупностью состояний, достижение которых невозможно. Нахождение выше этой границы невозможно, а ниже – неэффективно [5, с. 184].

Если брать во внимание работы отечественных деятелей, в первую очередь, следует отметить определения термина «эффективность» следующих авторов:

1. Туровец О.Г. в своих трудах описывал эффективность, как отношение результатов деятельности и понесенных издержек [40, с. 372].

2. Пурлик В.М. понимал под эффективностью результативность процесса, в основе которого лежит отношение между полученным экономическим эффектом и затратами ресурсов, обеспечившими его достижение [33, с. 7].

3. Асаул А.Н. в своих работах описывал наиболее разностороннее толкование эффективности, подразумевая под ней качественную категорию, которая отражает глубинные процессы развития, находящие свое отражение в каждом компоненте деятельности предприятия, а именно стадию достижения поставленных целей, результативность деятельности, уровень упорядоченности системы [30, с. 428].

Сравнивая все вышеупомянутые определения, можно прийти к заключению, что термин «эффективность» имеет неоднозначное значение, что говорит о его многогранности, а также о сложности восприятия.

Помимо этого, также необходимо учитывать, что все варианты определений, так или иначе взаимосвязаны, отсюда следует, что нужно уметь четко понимать и различать сущность этих понятий.

После того, как мы рассмотрели различные определения термина «эффективность», следует также отметить, что эффект считается составной частью эффективности, поэтому под эффектом понимают абсолютную величину, которая представляет собой следствие, конечный результат того или иного процесса. Эффективность же, в свою очередь, является относительной величиной, определяемой как отношение между абсолютным значением эффекта и абсолютными затратами [39, с. 35].

Поэтому стоит сделать вывод, что суть термина «эффективность» заключается в определении, какой ценой был получен тот или иной результат.

Эффективность финансово-хозяйственной деятельности характеризует результат целесообразного использования его ресурсной базы [41, с. 398].

Основной причиной роста эффективности является увеличение экономического эффекта на каждую отдельно взятую единицу затрат в процессе потребления имеющихся ресурсов.

После рассмотрения различных подходов к определению термина «эффективность», перейдем к факторам, непосредственно влияющим на эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Факторы, непосредственно влияющие на эффективность финансово-хозяйственной деятельности, подразделяются на две группы:

1. Внутренние, то есть зависящие от деятельности предприятия;
2. Внешние, то есть независящие от деятельности предприятия.

Наиболее подробная и расширенная их характеристика представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Классификация факторов, влияющих на эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Факторы, влияющие на эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия					
Внутренние			Внешние		
Относящиеся к производственному процессу	Относящиеся к исходным ресурсам	Относящиеся к реализации продукции	Связанные с ресурсами	Связанные с политикой государства	Связанные с деловой активностью
Персонал, их мотивация и обучение;	Сырье и материалы;	Объем выпущенной продукции;	Доступ к финансам	Налоговая и фискальная политика	Изменение структуры капитала
Технологии;	Технологии и ноу-хау;	Ассортимент;	Трудовые ресурсы: мобильность, гибкость и тд.	Законодательство в области природоохранной деятельности	Условия ведения бизнеса
Разработка продукта;	Капитальные вложения;	Цена на продукцию;	Наличие и цена земли	Политика в области	Социальные перемены
Методика работы;	Подбор и найм сотрудников.	Качество;	Сырье и энергоносители	сглаживая циклических колебаний	Демографические перемены
Организация системы.		Имидж организации ;			

Представленные выше факторы играют важную роль в деятельности предприятия и являются движущей силой в цепочке эффективного его функционирования.

Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия является важнейшим элементом экономического анализа, поскольку повышение эффективности предполагает достижение цели предпринимательской деятельности исходя из интенсивного пути развития.

Процедура оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности осуществляется с целью организации контроля над рациональным расходованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов [41, с. 398].

Основными критериями эффективности финансово-хозяйственной деятельности являются:

- выручка от реализации продукции;
- чистая и бухгалтерская прибыль;
- показатели рентабельности;
- финансовая устойчивость.

Данные критерии и их состав могут быть разными на каждом предприятии в зависимости от целей деятельности.

Этапы проведения оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия:

На первом этапе происходит сбор и анализ финансовой отчетности предприятия, который включает в себя бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств и прочие финансовые отчеты. Данный анализ позволяет определить финансовое состояние предприятия, его финансовые риски и возможности для развития.

На втором этапе проводится анализ платежеспособности предприятия, позволяющий определить его способность своевременно выполнять финансовые обязательства. К показателям платежеспособности относятся: текущая ликвидность, быстрая ликвидность, абсолютная ликвидность.

На третьем этапе проводится анализ финансовой устойчивости, который позволяет определить финансовое положение компании и принять решение о ее дальнейшем развитии. К показателям финансовой устойчивости

относятся: коэффициент маневренности, коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент финансового левериджа и тд.

На четвертом этапе проводится анализ рентабельности предприятия, который позволяет определить эффективность использования ресурсов и капитала предприятия. В рамках данного анализа оцениваются такие показатели, как рентабельность продукции, активов, капитала и тд.

И на заключительном пятом этапе идет составление отчета, в котором отражаются результаты оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия и рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятия.

Основной целью данной процедуры является определение того, насколько эффективно предприятие осуществляет свою деятельность, какой у нее уровень доходности и рентабельности, вследствие этого, планируются дальнейшие перспективы его развития.

Во время проведения оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности выполняется ряд определенных задач:

- происходит анализ структуры и динамики прибыли;
- анализируется выручка, полученная от разных видов деятельности;
- определяется уровень влияния внешних и внутренних факторов на деятельность предприятия;
- оценивается результативность деятельности предприятия по использованию всех возможностей для повышения доходности и рентабельности;
- определяются возможные дополнительные резервы для повышения прибыли предприятия и разработки мероприятий по эффективности их использованию.

Существуют два основных подхода проведения оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия:

1. Затратный подход;
2. Ресурсный подход.

Затратный подход основывается на том, что при определении показателей эффективности они соотносятся с оперативными затратами на производственные ресурсы, обеспечивающие получение определенных результатов.

Ресурсный подход же представляет собой отношение результата к сумме примененных ресурсов в процессе производства по формированию результата [34, с. 149].

Отсюда следует, что различие этих подходов состоит в том, что при ресурсном подходе основой сравнения выступают непотребленные ресурсы, а в затратном, наоборот, потребленные.

Поэтому обычно затратный подход в основном применяют для оценки эффективности текущей деятельности, поскольку в основе его сравнения лежат лишь те затраты, что представляют собой потребленные ресурсы, это позволяет нам говорить о реальной эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

В свою очередь, ресурсный подход из-за своей специфики применяется в основном для расчета будущей эффективности, которую определяют для оценки инвестиционной привлекательности.

В связи с этим экономический подход к оценке эффективности финансово-хозяйственной деятельности определяет направленность эффективности затраченных ресурсов и обеспечивает ее качественную характеристику, за счет количественной оценки факторов, воздействующих на нее.

Также стоит отметить, что не менее важную роль в оценке эффективности финансово-хозяйственной деятельности занимает анализ структуры актива и пассива предприятия.

## 1.2 Показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия

В экономической литературе и на практике встречается большое множество показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, основной причиной этому послужила их многовариантность построения и разнообразие форм результата затрат и ресурсов.

Поэтому далее будет представлен один из вариантов классификации показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности можно классифицировать по следующим признакам:

1. По уровню хозяйствования: глобальные и локальные;
2. По содержанию затрат: затратные и ресурсные;

В показателях затратного типа используется результат, который относится к текущим затратам на производство и реализацию, осуществленным во время создания результата на данном предприятии. Как уже было сказано ранее, эти показатели используются для оценки эффективности текущей деятельности.

В показателях ресурсного типа результат сравнивается со стоимостью ресурсов, авансированных в производство. Данная стоимость показывает затраты в сфере создания ресурсов [16, с. 113].

3. По полноте учета составляющих результата и затрат: обобщающие и частные.

Показатели обобщающего типа определяют эффективность деятельности предприятия в целом. Основным показателем в данной категории является рентабельность.

Термин «рентабельность» произошел от немецкого слова *rentabel*, означающее прибыльность, доходность, а, следовательно, отношение прибыли к затратам, вложенным средствам и тд.

В процессе анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия происходит расчет различных показателей рентабельности, характеризующих определенные уровни эффективности использования средств, например:

- рентабельность активов;
- рентабельность собственного капитала;
- рентабельность затрат;
- рентабельность продаж.

Рентабельность активов представляет собой показатель, который характеризует эффективность использования активов для получения прибыли. Рассчитывается данный показатель по формуле, представленной ниже.

$$P_{\text{акт}} = \frac{\text{ЧП}}{A_{\text{ср}}} \times 100 \quad (1)$$

где ЧП – чистая прибыль предприятия;

$A_{\text{ср}}$  – среднегодовая стоимость совокупных активов.

Данный показатель в международной практике обозначается как ROA (Return on Assets или отдача активов).

Рентабельность собственного капитала представляет собой показатель, который характеризует эффективность использования собственного капитала предприятия для получения прибыли. Рассчитывается данный показатель по формуле, представленной ниже.

$$P_{\text{ск}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}_{\text{ср}}} \times 100 \quad (2)$$

где  $\text{СК}_{\text{ср}}$  – среднегодовая стоимость собственного капитала.

Данный показатель в международной практике обозначается как ROE (Return on Equity или отдача собственного капитала).

Рентабельность затрат представляет собой показатель, который характеризует эффективность используемых затрат на производство для

получения прибыли. Рассчитывается данный показатель по формуле, представленной ниже.

$$P_{\text{зат}} = \frac{\text{ЧП}}{C} \times 100 \quad (3)$$

где  $C$  – себестоимость реализованной продукции.

Данный показатель в международной практике обозначается как ROCS (Return on Cost of Sales или отдача затрат с продаж).

Рентабельность продаж представляет собой показатель, который характеризует эффективность основной деятельности предприятия. Рассчитывается данный показатель по формуле, представленной ниже.

$$P_{\text{пр}} = \frac{\Pi_{\text{пр}}}{B} \times 100 \quad (4)$$

где  $\Pi_{\text{пр}}$  – прибыль от продаж;

$B$  – выручка от реализации продукции.

Данный показатель в международной практике обозначается как ROS (Return on Sales или отдача с продаж).

К обобщенным показателям эффективности, помимо вышеперечисленных показателей, также относят:

- затратоемкость продукции;
- отдача совокупного капитала.

Затратоемкость продукции представляет собой показатель, который характеризует стоимость производства единицы продукции. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$ZE = \frac{Z_{\text{п}}}{B} \quad (5)$$

где  $Z_{\text{п}}$  – сумма затрат на производство продукции;

За счет использования обобщающих показателей эффективности можно делать выводы об изменении эффективности деятельности предприятия в динамике, а также сравнивать эффективность работы одних предприятий с другими.

Для того, чтобы достичь общей эффективности, следует эффективно использовать отдельные виды ресурсов и средств.

Частные показатели эффективности, в свою очередь, определяют эффективность использования отдельных видов ресурсов и средств, например, трудовых, материальных, финансовых и основных производственных фондов.

Поэтому далее рассмотрим экономическую характеристику и методику расчета этих показателей.

Начнем с эффективности использования трудовых ресурсов предприятия, которое означает оптимальное распределение трудовых ресурсов и их интенсивное использование. К показателям, характеризующим эффективность использования трудовых ресурсов, относятся:

- производительность труда;
- трудоемкость продукции;
- рентабельность фонда оплаты труда.

Производительность труда представляет собой показатель, который характеризует эффективность использования трудовых ресурсов в процессе производства. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$ПТ = \frac{Q}{T} \quad (6)$$

где  $T$  – время, затраченное на производство продукции;

$Q$  – объем продукции в количестве единиц или стоимости.

Данный показатель можно назвать одним из наиболее важных показателей эффективности работы предприятия, поскольку от ее уровня зависит большинство количественных и качественных показателей.

Трудоемкость продукции представляет собой показатель, который характеризует количество времени, затраченного работниками на производство единицы продукции. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$T_p = \frac{T}{Q} \quad (7)$$

Данный показатель непосредственно связан с производительностью труда, поэтому, чем меньше трудоемкость продукции, тем выше производительность труда.

Рентабельность фонда оплаты труда является показателем, который характеризует эффективность использования фонда оплаты труда в получении прибыли. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$P_{\text{ФОТ}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ФОТ}} \times 100 \quad (8)$$

где ФОТ – фонд оплаты труда работников.

Эффективность использования основных производственных фондов характеризуется отдачей средств, вложенных в основные производственные фонды. К показателям эффективности использования основных производственный фондов относят:

- фондоотдача;
- фондоемкость;
- рентабельность основных производственных фондов.

Фондоотдача представляет собой показатель, который характеризует эффективность использования основных производственных фондов в процессе производства. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$\Phi_o = \frac{B}{\text{ОПФ}_{\text{ср}}} \quad (9)$$

где ОПФ<sub>ср</sub> – среднегодовая стоимость основных производственных фондов.

Фондоемкость представляет собой показатель, который характеризует уровень затрат основных производственных фондов на один рубль выпущенной продукции. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$\Phi_e = \frac{\text{ОПФ}_{\text{ср}}}{B} \quad (10)$$

Данный показатель является обратным фондоотдачи, а, следовательно, чем ниже фондоемкость, тем выше фондоотдача.

Рентабельность основных производственных фондов представляет собой показатель, который характеризует эффективность использования основных производственных фондов в получении прибыли. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$P_{\text{опф}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОПФ}_{\text{ср}}} \times 100 \quad (11)$$

Эффективность использования материальных ресурсов характеризуется сокращением материальных затрат на производство продукции, снижение ее себестоимости. К показателям эффективности использования материальных ресурсов относятся:

- материалоотдача;
- материалоемкость.

Материалоотдача представляет собой показатель, который характеризует эффективность использования материальных ресурсов в производстве продукции. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$MO = \frac{B}{MЗ} \quad (12)$$

где МЗ – материальные затраты.

Материалоемкость представляет собой показатель, который характеризует количество материальных ресурсов, требующихся для производства единицы продукции. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$ME = \frac{MЗ}{B} \quad (13)$$

Данный показатель является обратным показателем материалотдачи, а, следовательно, чем ниже материалоемкость, тем выше материалоотдача.

Эффективность использования оборотных активов предприятия характеризуется ускорением оборачиваемости при тех же или больших

объем производства. К показателям эффективности использования оборотных активов относятся:

- продолжительность оборота оборотных активов в днях;
- коэффициент оборачиваемости оборотных активов;
- коэффициент закрепления оборотных активов;
- рентабельность оборотных активов.

Продолжительность оборота оборотных активов в днях представляет собой показатель, который характеризует количество дней, требующихся для того, чтобы вложенные средства в оборотные активы вернулись обратно в виде выручки. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$ОБ_{об\ ср} = \frac{365 \times ОА_{ср}}{В} \quad (14)$$

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов представляет собой показатель, который характеризует количество оборотов оборотных активов за определенный период времени. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$К_{об} = \frac{В}{ОА_{ср}} \quad (15)$$

Коэффициент закрепления оборотных активов представляет собой показатель, который характеризует долю оборотных активов, приходящихся на один рубль выручки. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$Кз = \frac{ОА_{ср}}{В} \quad (16)$$

Рентабельность оборотных активов представляет собой показатель, который характеризует эффективность использования оборотных активов в получении прибыли. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$Р_{акт} = \frac{ЧП}{ОА_{ср}} \times 100 \quad (17)$$

От эффективности использования каждого из ресурсов зависит эффективность работы предприятия в целом.

Поэтому каждое предприятие должно повышать эффективность использования всех имеющихся ресурсов, что будет приводить к росту общей эффективности, увеличению конкурентоспособности и финансовой устойчивости.

4. По объекту расчета: показатели эффективности отдельных видов финансово-хозяйственной деятельности или в целом; эффективность новой техники; эффективность использования ресурсов.

5. По стадии расчета: плановые, проектные, фактические.

6. По способу расчета: прямые и обратные.

Система показателей, используемая для оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, зависит от влияния различных факторов и находится в постоянной динамике [7, с. 27].

Таким образом, в современных экономических условиях актуальность вопроса о повышении эффективности финансово-хозяйственной деятельности играет важную роль для большинства предприятий, поскольку в зависимости от правильности управленческих решений будет зависеть конкурентоспособность предприятия и его финансовая устойчивость. Также для всестороннего анализа необходимо рассматривать как качественные, так и количественные показатели, а метод оценки эффективности будет напрямую зависеть от специфики деятельности предприятия.

### 1.3 Специфика оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия розничной торговли

Розничная торговля представляет собой вид торговой деятельности, который связан с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности [21, с. 8].

В современных экономических условиях для предприятий розничной торговли становится все сложнее организовывать свою успешную деятельность, связано это с ужесточением конкуренции в данном секторе.

Помимо этого на розничную торговлю оказывают огромное влияние требования со стороны покупателей к качеству товаров, обслуживанию, которые постоянно возрастают. Поэтому одним из главных условий стабильного роста в этом секторе является постоянный мониторинг быстро меняющихся рыночных условий, а также анализ, контроль и оценка показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий розничной торговли имеет несколько основополагающих принципов по ее выполнению, к таким относятся: достоверность, системность, объективность, комплексность и тд.

Показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия розничной торговли можно разделить на две группы:

1. Общие показатели эффективности;
2. Специфические или присущие именно розничной торговле.

Поэтому ниже в таблице 1.2 представлены основные общие и специфические показатели оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности розничного предприятия.

Таблица 1.2 – Общие и специфические показатели оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности розничного предприятия

Вид ресурсов	Общие показатели	Специфические показатели
Трудовые ресурсы	1.Производительность труда	1.Зарплатоотдача
	2.Трудоемкость продукции	2. Коэффициент трудоемкости
	3.Рентабельность фонда оплаты труда	
Основные производственные фонды	1.Фондоотдача	1.Товарооборот на 1м торговой площади
	2.Фондоемкость	2.Прибыль на 1м торговой площади

Продолжение таблицы 1.2

	3.Рентабельность основных производственных фондов	
Оборотные активы	1.Продолжительного оборота оборотных активов	1.Коэффициент оборачиваемости товарных запасов
	2.Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2.Продолжительность оборота товарных запасов
	3.Коэффициент закрепления оборотных активов	
	4.Рентабельность оборотных активов	
Материальные ресурсы	1. Материалоотдача	
	2. Материалоемкость	

После того, как мы представили в таблице 1.2 общие и специфические показатели оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности розничного предприятия, рассмотрим более подробно их экономическую характеристику.

Поэтому начнем со специфических показателей оценки эффективности использования трудовых ресурсов розничного предприятия.

Зарплатоотдача представляет собой показатель, который характеризует объем розничного товарооборота, полученного за счет вложенных средств в фонд оплаты труда работников. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$ZO = \frac{PT_{об}}{ФОТ} \quad (18)$$

где  $PT_{об}$  – розничный товароборот предприятия.

Коэффициент трудоемкости представляет собой показатель, который характеризует затраты труда на единицу проданной продукции. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$T_p = \frac{CCЧ}{PT_{об}} \quad (19)$$

где  $CCЧ$  – среднесписочная численность работников розничного предприятия.

Теперь перейдем к специфическим показателям оценки эффективности использования основных производственных фондов розничного предприятия.

Товарооборот на 1м торговой площади представляет собой показатель, который характеризует эффективность использования торговой площади предприятия. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$TO_{S_T} = \frac{PT_{об}}{S_T} \quad (20)$$

где  $S_T$  – торговая площадь розничного предприятия.

Прибыль на 1м торговой площади представляет собой показатель, который также характеризует эффективность использования торговой площади предприятия. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$П_{S_T} = \frac{ЧП}{S_T} \quad (21)$$

Теперь перейдем к специфическим показателям оценки эффективности использования оборотных активов розничного предприятия.

Коэффициент оборачиваемости товарных запасов представляет собой показатель, который характеризует количество оборотов товарных запасов за определенный период времени. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$Коб_{ТЗ} = \frac{PT_{об}}{ТЗ_{ср}} \quad (22)$$

где  $ТЗ_{ср}$  – среднегодовая стоимость товарных запасов розничного предприятия.

Продолжительного оборота товарных запасов представляет собой показатель, который характеризует количество дней, требующихся для того, чтобы вложенные средства в товарные запасы вернулись обратно в виде выручки. Рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$\text{Об}_{\text{тз}} = \frac{365 \times \text{ТЗ}_{\text{ср}}}{\text{РТ}_{\text{об}}} \quad (23)$$

После того, как мы рассмотрели основные специфические показатели оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности розничного предприятия, следует также отметить, что в целях проведения полноценного анализа требуется сочетать показатели оценки эффективности использования отдельных ресурсов с расчетом комплексных показателей. В данном случае к комплексным показателям можно отнести:

Показатель эффективности использования торгового потенциала фирмы, который рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$\text{Э}_{\text{итп}} = \frac{\text{РТ}_{\text{об}}}{\text{ФОТ} + (\text{ОА}_{\text{ср}} + \text{ОПФ}_{\text{ср}}) \times \text{К}_{\text{привед}}} \quad (24)$$

где  $\text{К}_{\text{привед}}$  – нормативный коэффициент равный 0,12.

С помощью использования данного показателя можно сопоставить имеющиеся ресурсы торгового предприятия с конечным итогом работы, а именно с розничным товарооборотом. Значимость показателя заключается в том, что он отражает главную функцию розничного предприятия - обеспечение потребностей населения в товарах, поэтому, чем лучше выполняется эта функция, тем эффективнее используются ресурсы предприятия.

Показатель эффективности финансовой деятельности, который рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$\text{Э}_{\text{фд}} = \frac{\text{П}_{\text{вал}}}{\text{ФОТ} + (\text{ОА}_{\text{ср}} + \text{ОПФ}_{\text{ср}}) \times \text{К}_{\text{привед}}} \quad (25)$$

где  $\text{П}_{\text{вал}}$  - валовая прибыль предприятия.

Данный показатель дает возможность определить, при каком количестве ресурсов достигается экономический результат работы розничного предприятия, и насколько эффективно они используются.

Показатель оценки трудовой деятельности, который рассчитывается по формуле, представленной ниже.

$$\mathcal{E}_{\text{тд}} = \frac{PT_{\text{об}}}{\text{ССЧ} \times \text{СЗП}} = \frac{PT_{\text{об}}}{\text{ФОТ}} \quad (26)$$

где СЗП – средняя заработная плата одного работника.

Использование данного показателя дает возможность рассчитать прирост производительности труда на один рубль увеличения средней заработной платы.

Благодаря трем вышеперечисленным показателям, можно вычислить интегральный показатель хозяйственной деятельности, рассчитываемый по формуле, представленной ниже

$$I_{\text{эхд}} = \sqrt[3]{\mathcal{E}_{\text{итп}} \times \mathcal{E}_{\text{фд}} \times \mathcal{E}_{\text{тд}}} \quad (27)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{исп}}$  – эффективность использования торгового потенциала розничного предприятия;

$\mathcal{E}_{\text{фд}}$  – эффективность финансовой деятельности розничного предприятия;

$\mathcal{E}_{\text{тд}}$  – эффективность трудовой деятельности.

При использовании данного показателя можно узнать о том, насколько эффективна вся хозяйственная деятельность розничного предприятия, однако, показатель нужно сравнивать в динамике для того, чтобы делать выводы о повышении или понижении эффективности хозяйственной деятельности розничного предприятия.

Поэтому вместе с вышеприведенным показателем, рассчитывается также его темп роста, по формуле, представленной ниже.

$$T_{I_{\text{эхд}}} = \frac{I_{\text{эхд1}}}{I_{\text{эхд0}}} \times 100 \quad (28)$$

где  $I_{\text{эхд1}}$  и  $I_{\text{эхд0}}$  - интегральный показатель хозяйственной деятельности в базисном и отчетном периоде соответственно.

Следующим не менее важным показателем является показатель темпа роста интенсивности развития розничного предприятия, рассчитываемого по формуле, представленной ниже.

$$T_{\text{инт}} = \frac{T_{\text{пт}} \times T_{\text{ообс}} \times T_{\text{фо}}}{T_{\text{фот}} \times T_{\text{обс}} \times T_{\text{ос}}} \quad (29)$$

где  $T_{\text{пт}}$  - темп роста производительности труда;

$T_{\text{ообс}}$  - темп роста коэффициента оборачиваемости оборотных средств;

$T_{\text{фо}}$  - темп роста фондоотдачи;

$T_{\text{фот}}$  - темп роста фонда оплаты труда;

$T_{\text{обс}}$  - темп роста среднегодовой стоимости оборотных средств;

$T_{\text{ос}}$  - темп роста среднегодовой стоимости основных средств.

Использование данного показателя дает возможность оценить во сколько раз рост показателей эффективности отдельных ресурсов больше темпов роста стоимости этих ресурсов.

Заключительным показателем является показатель темпа экономического роста розничного предприятия, рассчитываемый по формуле, представленной ниже.

$$T_{\text{эр}} = \sqrt[5]{T_{\text{пт}} \times T_{\text{ообс}} \times T_{\text{фо}} \times T_{\text{зо}} \times T_{\text{ур}}} \quad (30)$$

где  $T_{\text{зо}}$  - темп роста зарплатоотдачи;

$T_{\text{ур}}$  - темп роста уровня рентабельности.

Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности розничного предприятия проводится с целью выявления возможных направлений для дальнейшего его развития.

Помимо этого одной из основных задач проведения этой процедуры является изучение экономической рациональности и эффективности распределения и использования прибыли.

Комплексный подход к оценке эффективности финансово-хозяйственной деятельности розничного предприятия дает возможность весьма полно оценить результаты деятельности фирмы в целом.

## 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВО- ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «X5 GROUP»

### 2.1 Организационная характеристика ПАО «X5 Group»

ПАО «X5 Group» – ведущая российская продуктовая розничная компания, основанная 1 мая 2006 года путем слияния торговых сетей «Пятерочка» и «Перекресток». Помимо двух вышеперечисленных торговых сетей в состав «X5 Group» также входит жесткий дискаунтер под маркой «Чижик». Под управлением компании находятся 21 335 магазинов с лидирующими позициями в Москве и Санкт-Петербурге и значительным присутствием в европейской части России. Сеть включает в себя 19 164 магазина «Пятерочка», 971 супермаркет «Перекресток», 517 жестких дискаунтеров «Чижик», 12 гипермаркетов «Карусель» и 595 недавно присоединенных гастрономов «Красный Яр» и «Слата». Также компания занимает лидирующие позиции в e-commerce, развивая цифровые бизнесы «Перекресток Впрок», 5Post и «Много Лосося».

Компания продолжает динамично развиваться, постоянно увеличивая количество магазинов. Динамика развития представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Динамика роста количества магазинов, принадлежащих ПАО «X5 Group»

Торговая сеть	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	Отклонение 2022г. к 2019г.
Пятерочка	15 354	16 096	17 972	19 164	3 810
Перекресток	852	867	990	971	119
Чижик	-	2	72	517	517
Карусель	91	42	33	12	-79
Красный Яр и Слата	-	-	-	595	595
Всего	16 297	17 007	19 067	21 335	5 038

Как следует из таблицы 2.1, общее количество магазинов за последние 4 года увеличилось на 5 038 единиц, поэтому мы можем говорить о положительной динамике роста количества магазинов. Наибольший рост у магазинов «Пятерочка» 3 810 единиц, наименьший у «Перекресток» 119 единиц. Торговая сеть «Карусель» постепенно закрывается, причиной этому стала ее невыгодность для владельцев ПАО «X5 Group». Помимо этого в ноябре 2022 года компания приобрела долю в размере 70% в бизнесах «Красный Яр» и «Слата», тем самым увеличив количество магазинов еще на 595 единиц.

Торговые сети и распределительные центры ПАО «X5 Group» расположены в 67 субъектах Российской Федерации на территории 7 федеральных округов. Тем самым предприятие является одним из крупнейших российских работодателей. На сегодняшний день в компании работают более 340 тыс. сотрудников.

Как мы уже можем заметить, основным видом деятельности ПАО «X5 Group» является торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах. Следовательно, ассортимент торговых сетей будет состоять в основном из различных продовольственных категорий, включая собственное производство (кулинария, выпечка, мясо, рыба), а также непродовольственные товары.

В настоящее время основными целями компании являются:

- фокусирование на потребителя, то есть за счет развития трех форматов розничных сетей – дискаунтеры, супермаркеты и гипермаркеты, ПАО «X5 Group» удовлетворяет потребности покупателей с различным достатком и образом жизни. Компания стремится к тому, чтобы занять лидирующие позиции во всех трех сегментах, предлагая востребованные товары по лучшим ценам;

- создание ценности для акционеров и общества за счет выхода на новый уровень технологичности и конкурентоспособности, оставаясь выбором номер один на рынке еды.

Миссия компании ПАО «X5 Group» подразумевает улучшение качества жизни людей, за счет предоставления доступных и полезных продуктов и вкусной еды.

Компания также принимает участие в различных социальных и экологических проектах, направленных на защиту окружающей среды от загрязнений, помощь нуждающимся семьям и дезориентированным людям. Все это является основой стратегии устойчивого развития компании, сфокусированной на четырех направлениях, в рамках которых возможно сделать наиболее значимый вклад:

1) Здоровье – содействие здоровому образу жизни и доступности качественных и полезных продуктов.

2) Планета – содействие ответственному потреблению и использованию ресурсов.

3) Сообщество – поддержка местных сообществ через развитие социальных инвестиций и благотворительности.

4) Сотрудники – обеспечение достойных условий труда и равных возможностей для сотрудников.

ПАО «X5 Group» имеет децентрализованную организационную структуру, подразумевающую, что менеджеры всех форматов компании – торговых сетей «Перекресток», «Пятерочка» и «Чижик» - подчиняются напрямую генеральному директору. Независимо от формата торговой сети всем присуще наличие коммерческого и финансового отдела, отдела маркетинга, дирекции по управлению персоналом, службы безопасности и развития.

Организационная структура компании ПАО «X5 Group» представлена на рисунке 2.1.

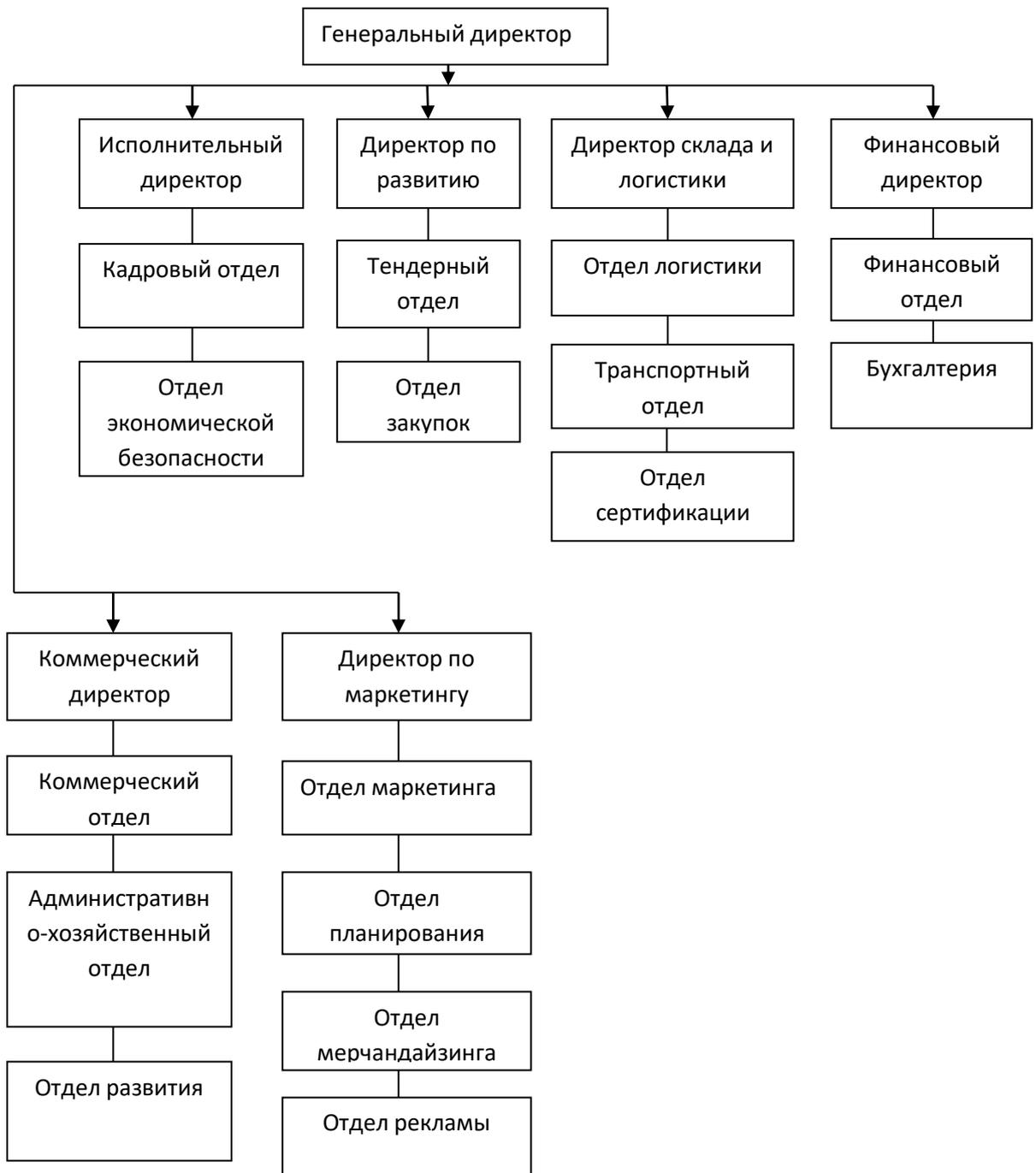


Рисунок 2.1 – Организационная структура ПАО «X5 Group»

Организационная структура, представленная выше, является дивизиональной. Данный тип структур подразумевает выделение автономных подразделений и им соответствующих управленческих уровней с предоставлением таким подразделениям оперативной и производственной самостоятельности.

К основным преимуществам дивизиональной организационной структуры можно отнести:

- позволяет четко разграничить зоны ответственности на предприятии;
- позволяет быстрее реагировать на изменения во внешней среде, за счет более тесной связи производства с потребителем;
- улучшение координации работ в подразделениях за счет автономности с одной стороны и центральному управлению с другой;
- появление у подразделений конкурентных преимуществ малой формы;
- высокая самостоятельность структурных единиц;
- облегчает коммуникацию внутри подразделений.

Помимо этого в ПАО «X5 Group» действует двухуровневая система органов управления, состоящая из Совета директоров и Наблюдательного совета. Они независимы друг от друга и подотчетны Общему собранию акционеров.

Структура корпоративного управления ПАО «X5 Group» представлена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Корпоративная структура управления ПАО «X5 Group»

Совет директоров несет ответственность за общее руководство компанией и осуществляет контроль над всеми вопросами корпоративного управления. Также он отвечает за достижение корпоративных целей и задач компании, реализацию ее стратегии и корпоративных политик.

Наблюдательный совет осуществляет консультирование и надзор за работой Совета директоров, а также следит за общим состоянием дел в компании, ее стратегией и операционными результатами. Он отвечает за использование передовых знаний и опыта в деятельности компании.

Вдобавок у Наблюдательного совета в подчинении находится три постоянных комитета, каждый из которых выполняет свои определенные обязанности.

Комитет по аудиту и рискам оказывает содействие Наблюдательному совету в вопросах обеспечения достоверности финансовой отчетности ПАО «X5 Group», работы систем внутреннего контроля и управления рисками, финансирования и связанных с ним стратегий, налогообложения, а также занимается вопросами квалификации, качества работы и независимости внешнего аудитора и проведения внутреннего аудита.

Комитет по назначениям и вознаграждениям предоставляет Общему собранию акционеров рекомендации в отношении политики выплаты вознаграждений членам Совета директоров ПАО «X5 Group» и консультирует по вопросам уровня и структуры вознаграждения других руководящих работников.

Комитет по устойчивому развитию и инновациям помогает Наблюдательному совету разрабатывать рекомендации в отношении долгосрочной концепции, стратегии и целей компании в сфере устойчивого развития, а также контролирует деятельность и проекты компании в сфере интернет-торговли.

После рассмотрения основной информации о компании ПАО «X5 Group», перейдем к ситуации, сложившейся в последнее время на рынке розничной торговли.

Российский рынок розничной торговли в 2022 году пережил существенный спад: оборот розничной торговли снизился на 6,2% по сравнению с 2021 годом. Россияне меняли свои потребительские привычки, резко сокращая расходы и покупая только товары первой необходимости. Помимо этого сильное давление на отрасль оказала перестройка логистических сетей. В то же время поддержку сектору оказали рост продаж товаров через интернет и разгон инфляции.

Вместе с тем на рынке происходит консолидация. Малым игрокам очень сложно конкурировать с лидерами, имеющими существенные преимущества в условиях закупок, логистических возможностях и тд.

Следовательно, основными конкурентами ПАО «X5 Group» будут крупные сетевые, такие как: «Магнит», «Mercury», «Лента».

Поэтому ниже будет представлена динамика доли конкурентов на рынке торговли продуктами питания за 2019-2022гг.

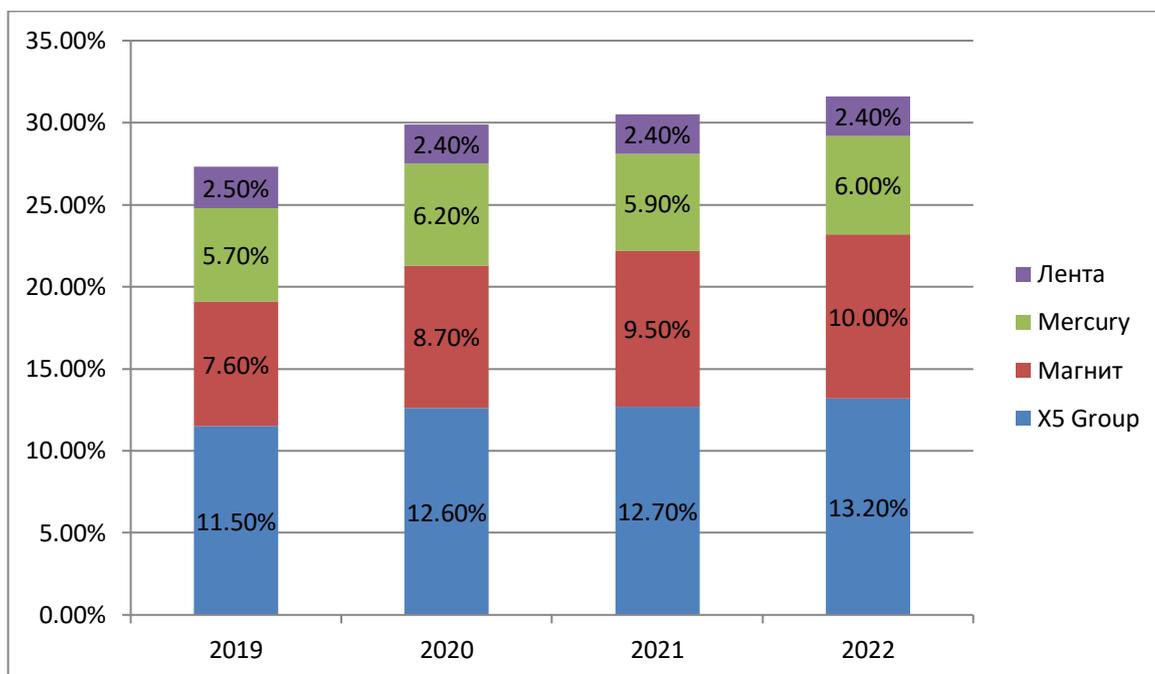


Рисунок 2.3 – Динамика доли конкурентов на рынке торговли продуктами питания за 2019-2022гг.

Как мы можем заметить по данным вышеперечисленного рисунка, ближайшим конкурентом ПАО «X5 Group» является «Магнит» с долей рынка в 10%, их рост по сравнению с 2021 годом прежде всего связан с приобретением бренда «Дикси» и расширением влияния в других регионах.

Конкурентные преимущества ПАО «X5 Group»:

- мультиформатность бизнеса, как уже было описано ранее, развитие трех форматов розничных сетей – дискаунтеров, супермаркетов и гипермаркетов, позволяет удовлетворять потребности покупателей с различным достатком и образом жизни, одновременно добиваясь как высоких показателей оборота на магазин и среднего чека, так и быстрых темпов роста бизнеса.

- цифровизация услуг, период пандемии COVID-19 оказал огромное влияние на развитие онлайн-платформ по доставке продуктов питания, именно в это время X5 Group смогла занять лидирующую позицию в данном сегменте благодаря эффективным операционным моделям обеих онлайн платформ «Впрок» и «Доставка.Пятерочка», инвестициям в цифровую трансформацию в последние годы, правильной стратегии развития цифровых сервисов, а также внушительной закупочной силе, присущей ведущему продуктовому ритейлеру в стране.

- Наличие распределительных центров и собственного автопарка позволяет снижать закупочные цены, а также нагрузку на магазины при приеме товара, что в конечном итоге способствует более рациональной организации бизнеса.

## 2.2 Общий анализ деятельности ПАО «X5 Group»

После рассмотрения организационной характеристики предприятия ПАО «X5 Group», перейдем к общему анализу его деятельности.

Начнем с анализа показателей финансовых результатов его деятельности, представленных в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Финансовые результаты деятельности предприятия ПАО «X5 Group за 2019-2022гг., млн. руб.<sup>1</sup>

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение 2020/2019		Изменение 2021/2020		Изменение 2022/2021	
					Абс.	Отн.	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
Выручка	1 734 347	1 978 026	2 204 819	2 605 232	243 679	114	226 793	111, 5	400 413	118,2
Себестоимость	1 301 868	1 483 406	1 643 502	1 970 036	181 538	114	160 096	110, 8	326 534	120
Валовая прибыль	432 479	494 620	561 317	635 196	62 141	114, 4	66 697	113, 5	73 879	113,2
Операционные расходы	343 081	388 903	443 745	497 078	45 822	113, 3	54 842	114, 1	53 333	112

<sup>1</sup> Источник – разработано автором по данным, представленным на сайте ПАО «X5 Group»

Продолжение таблицы 2.2

Операционная прибыль	89 398	105 717	117 572	138 118	16 319	118,2	11 855	111,2	20 546	117,5
Чистые финансовые расходы	56 400	56 656	57 229	68 417	256	100,4	573	101	11 188	119,5
Чистый результат от курсовой разницы	1 700	(3 391)	399	(2 032)	-5 091	-	2 992	-	-1 633	-
Прибыль до налогообложения	34 698	45 670	60 742	67 669	10 972	131,6	15 072	133	6 927	111,4
Чистая прибыль	19 507	28 344	42 738	45 188	8 837	145	14 394	150,8	2 450	105,7

Приведенные данные в таблице 2.2 позволяют сделать вывод о том, что за исследуемый промежуток времени отмечается ежегодный рост выручки. В период с 2019 по 2020 год она увеличилась на 243 679 млн. руб. или 114%, с 2020 по 2021 год на 226 793 млн. руб. или 111,5% и с 2021 по 2022 год на 400 413 млн. руб. или 118,2%. Тем самым за четыре года выручка предприятия возросла на 870 885 млн. руб. с 1 734 347 млн. руб. до 2 605 232 млн. руб. Такое изменение произошло за счет региональной экспансии компании, а, следовательно, расширения торговых площадей, инвестирования в формат жестких дискаунтеров и дальнейшего развития онлайн сервисов.

Себестоимость также увеличивалась на всем анализируемом периоде параллельно выручке. Так с 2019 по 2020 год она выросла на 181 538 млн. руб. или 114%, с 2020 по 2021 год на 160 096 млн. руб. или 110,8% и с 2021 по 2022 год на 326 534 млн. руб. или 120% и стала равна 1 970 036 млн. руб. Как мы можем заметить, по сравнению с 2020 и 2021 годом, в 2022 году

произошел существенный рост себестоимости, это связано, прежде всего, со значительным увеличением товарооборота, помимо этого, влияние оказали такие факторы, как: нестабильность цепочек поставок, вследствие чего возникает необходимость в поисках новых поставщиков, а также рост инфляции.

Валовая прибыль за анализируемый период показывает ежегодный рост. Так с 2019 по 2020 год она увеличилась на 62 142 млн. руб. или 114,4%, с 2020 по 2021 год на 66 697 млн. руб. или 113,5% и с 2021 по 2022 год на 73 879 млн. руб. или 113,2% и стала равна 635 196 млн. руб. Такое изменение данного показателя свидетельствует о том, что рост полученной выручки сопровождается меньшим увеличением себестоимости.

Операционные расходы увеличивались на протяжении всего анализируемого периода. Так с 2019 по 2020 год они выросли на 45 822 млн. руб. или 113,3%, с 2020 по 2021 год на 54 842 млн. руб. или 114,1% и с 2021 по 2022 год на 53 333 млн. руб. или 112%, тем самым на конец 2022 года они составили 497 078 млн. руб. Наибольшее влияние на изменение данного показателя оказал рост расходов на персонал.

Операционная прибыль предприятия также имеет тенденцию к росту. В период с 2019 по 2020 год она увеличилась на 16 319 млн. руб. или 118,2%, с 2020 по 2021 год на 11 855 млн. руб. или 111,2% и с 2021 по 2022 год на 20 546 млн. руб. или 117,5%. Такое изменение свидетельствует о том, что рост полученной валовой прибыли сопровождается меньшим увеличением операционных расходов.

Чистые финансовые расходы, как и все предыдущие показатели, увеличивались на всем анализируемом периоде. Так с 2019 по 2020 год выросли на 256 млн. руб. или 100,4%, с 2020 по 2021 год на 573 млн. руб. или 101% и с 2021 по 2022 год на 11 188 млн. руб. или 119,5%. Существенное увеличение в 2022 году связано с ростом процентных ставок на российском рынке ссудного капитала на фоне повышения ключевой ставки ЦБ и роста ставок по арендным обязательствам.

Чистый результат от курсовой разницы имеет неоднозначную картину, в период с 2019 по 2020 год показатель уменьшился на 5 091 млн. руб., с 2020 по 2021 год увеличился на 2 992 млн. руб. и с 2021 по 2022 также уменьшился на 1 633 млн. руб. Причиной изменения в ту или иную сторону стала волатильность курса рубля, влияющая на кредиторскую задолженность, номинированную в иностранной валюте.

Чистая прибыль, как и прибыль до налогообложения, также увеличивалась на всем анализируемом периоде. Так с 2019 по 2020 год она выросла на 8 837 млн. руб. или 145%, с 2020 по 2021 год на 14 394 млн. руб. или 150,8% и с 2021 по 2022 год на 2 450 млн. руб. или 105%, тем самым в конце 2022 года стала равна 45 188 млн. руб.

Таким образом, проанализировав показатели финансовых результатов ПАО «Х5 Group», можно сделать вывод, что, несмотря на различные внешние факторы, оказывающие негативное влияние на деятельность предприятия, оно все также продолжает показывать высокие результаты.

Далее рассмотрим динамику торговых площадей и количества магазинов «Х5 Group», представленную в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика торговых площадей и количества магазинов ПАО «Х5 Group» за 2019-2022гг.<sup>2</sup>

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение 2020/2019		Изменение 2021/2020		Изменение 2022/2021	
					Абс.	Отн.	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
Количество магазинов	16 297	17 007	19 067	21 323	710	104,3	2060	112,1	2256	111,8
Открыто новых магазинов.	1866	710	2060	2256	- 1156	38	1350	290,1	196	109,5
Общ. площадь магазинов, м <sup>2</sup> , в т.ч:	7 239 117	7 840 055	8 409 757	9 107 479	600 938	108,3	569 702	107,3	697 722	108,3
Пятерочка	5 975 147	6 541 622	7 048 488	7 497 056	566 475	109,5	506 866	107,7	448 568	106,4
Перекресток	878 757	1 013 860	1 098 905	1 085 496	135 103	115,4	85 045	108,4	-13 409	99

<sup>2</sup> Источник – разработано автором по данным, представленным на сайте ПАО «Х5 Group»

Продолжение таблицы 2.3

Карусель	364 077	222 119	128 063	49 225	-141 958	61	-94 056	57,6	-78 838	38,4
Чижик	-	980	20 327	152 370	980	-	19 347	2074	132 043	749,6

По данным, представленным в таблице 2.3, можно сделать вывод, что из года в год количество магазинов компании «X5 Group» растет. Так с 2019 по 2020 год было открыто 710 магазинов, хоть это и на 1156 меньше, чем в предыдущем году, это связано, прежде всего, с большим количеством ограничений, вызванных эпидемиологической ситуацией в стране. Далее в период с 2020 по 2021 год в условиях нормализации ситуации уже было открыто порядка 2060 магазинов, это больше, чем в предыдущем году на 1350 магазинов. В 2022 году значение данного показателя еще больше выросло и составило 2256 открытых магазинов.

За счет открытия новых точек торговых сетей их общая площадь также постоянно увеличивалась, так за последние 4 года она выросла на 1 868 362 кв.м. и составила в конце анализируемого периода 9 107 479 кв.м. Наибольший рост за весь период исследования показывает «Пятерочка» на 1 521 909 кв.м., хоть он и немного замедлился в 2022 году, по сравнению с предыдущими, «Карусель» постепенно закрывается, трансформируя свою торговую площадь под другие магазины, «Чижик», в свою очередь, ужасно быстро набирает обороты, увеличивая торговую площадь ежегодно в несколько десятков раз.

Рост данных показателей говорит нам о постоянном развитии и расширении компании, как в уже освоенных регионах, так и в тех, которые еще только осваиваются.

Далее необходимо оценить динамику изменений бизнеса без учета роста, связанного с открытием магазинов и расширением торговых площадей, с помощью показателя сопоставимых продаж, представленного в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Операционные показатели ПАО «X5 Group» за 2019-2022гг.<sup>3</sup>

Показатели	2019г	2020г	2021г	2022г	Изменение 2020/2019		Изменение 2021/2020		Изменение 2022/2021	
					Абс.	Отн.	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
Выручка, млн. руб.	1 734 347	1 978 026	2 204 819	2 605 232	243 679	114	226 793	111, 5	400 413	118, 2
Розничный товарооборот, млн. руб.	1 727 714	1 973 346	2 194 477	2 596 086	245 632	114, 2	221 131	111, 2	401 609	118, 3
Пятерочка	1 366 657	1 597 174	1 793 676	2 122 793	230 517	117	196 502	112, 3	329 117	118, 3
Перекресток	273 181	320 459	348 941	385 495	293 278	117, 3	28 482	109	36 554	110, 5
Карусель	87 397	55 662	31 742	15 693	-31 735	63,7	-23 920	57	-16 049	49,4
Чижик	-	50	2 940	35 893	50	-	2 890	5 880	32 953	1 220
Трафик покупателей, млн.	5 172, 1	5 295, 5	5 707, 1	6 298, 6	123,4	102, 4	411,6	107, 8	591,5	110, 4
Пятерочка	4459, 8	4661, 8	5028, 7	5524, 1	202	104, 5	366,9	107, 9	495,4	110
Перекресток	589,3	562,4	636,5	657,6	-26,9	95,4	74,1	113, 2	21,1	103, 3
Карусель	120,9	67,5	36	16,9	-53,4	55,8	-31,5	53,3	-19,1	47
Чижик	-	0,1	5,9	64,8	0,1	-	5,8	5 900	58,9	1 098
Средний чек, руб.	384,5	425	437,4	469	40,5	110, 5	12,4	102, 9	32,6	107, 2
Пятерочка	352,9	393,4	409,2	441,3	40,5	111, 5	15,8	104	32,1	107, 8
Перекресток	532,6	624,6	626,6	670,6	92	117, 3	2	100, 3	44	107
Карусель	832,3	948,1	1016, 6	1070, 7	115,2	114	68,5	107, 2	54,1	105, 32
Чижик	-	455,5	567,8	630,3	455,5	-	112,3	124, 6	62,5	111
Рост торговых площадей, %	112	108,3	107,3	108,3	-3,7	-	-1	-	1	-
LFL, %	1,3	5,9	3,9	10	4,6	-	-2	-	6,1	-

<sup>3</sup> Источник – разработано автором по данным, представленным на сайте ПАО «X5 Group»

Продолжение таблицы 2.4

Продовольственная инфляция, %	2,58	6,69	10,62	10,29	4,11	-	3,93	-	-0,33	-
-------------------------------	------	------	-------	-------	------	---	------	---	-------	---

По показателям, представленным в таблице 2.4, можно сделать вывод, что положительная динамика роста продаж предприятия на протяжении всего анализируемого периода связана не только с ежегодным увеличением торговых площадей, но и с увеличением совокупного трафика покупателей и среднего чека.

Так с 2019 по 2020 год увеличение розничного товарооборота на 245 632 млн. руб. или 114,2 % произошло за счет увеличения торговых площадей на 108,3% и роста совокупного трафика покупателей на 123,4 млн. чел. или 102,4%, а также за счет увеличения среднего чека на 40,5 руб. или 110,5%, ставшего основным драйвером роста LFL в этом году.

С 2020 по 2021 год розничный товарооборот увеличился на 221 131 млн. руб. или 111,2%, этому поспособствовали увеличение торговых площадей на 107,3%, а также рост среднего чека на 12,4 руб. или 102,9% и совокупного трафика покупателей на 411,6 млн. чел. или 107,8%. LFL уменьшился, по сравнению с предыдущим годом, на 2% за счет снижения роста розничного товарооборота на 3%.

С 2021 по 2022 год розничный товарооборот также увеличился на 401 609 млн. руб. или 118,3%, основными причинами стали увеличение торговых площадей на 108,3%, рост среднего чека на 32,6 руб. или 107,2% и совокупного трафика покупателей на 110,4% или 591,5 млн. чел., ставшего основным драйвером роста LFL.

Несмотря на рост среднего чека в денежном выражении, сопоставляя его с продовольственной инфляцией, можно заметить, что уровень продовольственной инфляции в 2021 и 2022 году превышает темпы роста

среднего чека, что говорит, наоборот, о его падении, причиной этому могло послужить снижение доходов населения.

После рассмотрения операционных показателей, связанных с продажами, перейдем к более подробному анализу операционных расходов.

Динамика коммерческих, общих и административных расходов представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Динамика коммерческих, общих и административных расходов «Х5 Group» за 2019-2022гг., млн. руб.<sup>4</sup>

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение 2020/2019		Изменение 2021/2020		Изменение 2022/2021	
					Абс	Отн.	Абс	Отн.	Абс	Отн.
Расходы на персонал	141 123	159 261	185 572	209 940	18 138	112, 8	26 311	116, 5	24 368	113, 1
Расходы на аренду	7 949	11 291	14 452	19 624	3 342	142	3 161	128	5 172	135, 8
Коммунальные расходы	36 387	39 819	45 539	51 309	3 432	109, 4	5 720	114, 4	5 770	112, 7
Прочие расходы на функционирование магазинов	17 932	21 625	22 568	23 685	3 693	120, 6	943	104, 4	1 117	105
Расходы на услуги третьих лиц	13 123	16 257	22 016	20 187	3 134	123, 9	5 759	135, 4	-1 829	91,7
Прочие расходы	16 332	19 697	26 881	30 118	3 365	120, 6	7 184	136, 5	3 237	112
Итого (за вычетом расходов на амортизацию и обесценение и эффекта трансформации «Карусели»)	232 846	267 950	317 028	354 863	35 104	115	49 078	118, 3	37 835	112

По показателям, представленным в таблице 2.5, можно сделать следующие выводы, расходы на персонал за весь анализируемый период

<sup>4</sup> Источник – разработано автором по данным, представленным на сайте ПАО «Х5 Group»

увеличивались из года в год. Так с 2019 по 2020 год они увеличились на 18 138 млн. руб. или на 112,8%, с 2020 по 2021 год на 26 311 млн. руб. или на 116,5% и с 2021 по 2022 год на 24 368 млн. руб. или на 113,1% и стали равны 209 940 млн. руб. В основном рост данного показателя связан с открытием новых точек продаж и, следовательно, увеличением количества персонала, развитием онлайн-платформ, требующих квалифицированных кадров, бонусными выплатами в связи с достижениями определенных целей компании, а также индексацией заработной платы.

Расходы на аренду также увеличивались на всем анализируемом периоде. Так с 2019 по 2020 год они выросли на 3 342 млн. руб. или на 142%, с 2020 по 2021 год на 3 161 млн. руб. или на 128%, и с 2021 по 2022 год тоже увеличились на 5 172 млн. руб. или на 135,8%, тем самым в конце анализируемого периода их значение стало 19 624 млн. руб. Рост данного показателя связан с увеличением числа магазинов, арендная плата которых привязана к выручке и агентских платежей по обратному франчайзингу.

Расходы на коммунальные услуги за весь анализируемый период увеличивались из года в год, так с 2019 по 2022 год их величина выросла на 14 922 млн. руб., причиной этому послужило увеличение общей торговой площади магазинов, требующей наличие электричества, воды и тд., что будет делать помещение пригодным для работы компании.

Прочие расходы на функционирование магазинов также увеличивались из года в год, так с 2019 по 2020 год они выросли на 3 693 млн. руб. или на 120,6%, с 2020 по 2021 год на 943 млн руб. или на 104,4% и с 2021 по 2022 год на 1117 млн. руб. или на 105%. К основным факторам влияющим на рост данного показателя относятся: рост расходов, связанных с внедрением касс самообслуживания, требующих определенного техобслуживания, а также с безопасностью в магазинах и поддержанием в них чистоты.

Расходы на услуги третьих лиц имеют неоднозначную картину. В период 2019 по 2020 год они увеличились на 3 134 млн. руб. или на 123,9%, с 2020 по 2021 год также выросли на 5759 млн. руб. или на 135,4%, а с 2021 по

2022 год уменьшились на 1 829 млн. руб. или на 91,7% и стали равны 20 187 млн. руб. Такое изменение связано со снижением маркетинговых расходов.

Прочие расходы увеличивались на всем анализируемом периоде, так с 2019 по 2020 год они выросли на 3 365 млн. руб. или на 120,6%, с 2020 по 2021 год на 7 184 млн. руб. или на 136,5% и с 2021 по 2022 год на 3 237 млн. руб. или на 112%, тем самым в конце 2022 года они были равны 30 118 млн. руб.

Таким образом, за счет роста почти всех показателей, суммарные коммерческие, общие и административные расходы ежегодно увеличивались, основным драйвером роста на протяжении всех лет выступали расходы на персонал. На конец 2022 года значение суммарных коммерческих, общих и административных расходов составило 354 863 млн. руб., что на 122 017 млн. руб. больше, чем в начале анализируемого периода.

Теперь перейдем к динамике персонала и расходов на оплату труда, представленной в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика персонала и расходов на оплату труда в ПАО «Х5 Group» за 2019-2022гг.

Показатель и	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение 2020/2019		Изменение 2021/2020		Изменение 2022/2021	
					Абс.	Отн.	Абс.	Отн.	Абс	Отн.
Персонал, чел.	307 444	339 716	340 928	353 000	32 272	110, 5	1 212	100, 3	12 072	103, 5
Расходы на персонал, млн. руб.	141 123	159 261	185 572	209 940	18 138	112, 8	26 311	116, 5	24 368	113, 1
Расходы/чел/год, тыс. руб.	459	469	544	595	10	102, 2	75	116	51	109, 4

По показателям, представленным в таблице 2.6, можно сделать вывод, что за анализируемый период количество персонала постоянно увеличивалось, так в общей сумме за четыре года их количество выросло на 45 556 чел. Вследствие этого произошло увеличение, как расходов на персонал, так и расходов на оплату труда одного сотрудника в год.

Расходы на персонал увеличивались на всем анализируемом периоде, Так с 2019 по 2022 год они выросли на 68 817 млн. руб.

Расходы на оплату труда одного сотрудника в год в течение четырех лет постоянно увеличивались. Так в период с 2019 по 2020 год данный показатель вырос на 10 тыс. руб или 102,2%, с 2020 по 2021 год на 75 тыс. руб. или 116% и с 2021 по 2022 год на 51 тыс. руб. или 109,%.

Рост данных показателей, прежде всего, связан с ежегодным расширением торговых сетей компании и открытием новых магазинов.

Итак, проведя общий анализ деятельности предприятия «X5 Group», можно сделать вывод о том, что компания не стоит на месте, она постоянно развивается, поддерживая достаточно приличные финансовые показатели.

Для более полного и точного анализа в следующем разделе проведем оценку эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

### 2.3 Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности ПАО «X5 Group»

Для того чтобы проанализировать состав имущества и источники его формирования зачастую применяется горизонтальный и вертикальный анализ баланса предприятия. Основной целью горизонтального анализа баланса предприятия является отражение изменения показателей в натуральном выражении, путем сравнения текущего периода с предыдущими. Вертикальный анализ, в свою очередь, дает нам возможность определить удельный вес статей баланса в его общей структуре. Информационной базой для проведения вертикального и горизонтального анализа баланса послужила финансовая отчетность ПАО «X5 Group».

Ниже в таблице 2.7 представлен горизонтальный анализ актива предприятия ПАО «X5 Group» за 2019-2022гг.

Таблица 2.7 – Горизонтальный анализ актива предприятия ПАО «Х5 Group» за 2019-2022гг., млн. руб.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	Изменени е	Изменени е	Изменени е
					2020/2019	2021/2020	2022/2021
Абс.							
I. Внеоборотные активы							
Основные средства	315 257	322 707	332 144	315 612	7450	9 437	-16 532
Инвестиционная собственность	5 564	4 502	4 461	4 573	-1062	-41	112
Гудвил	101 927	104 890	105 028	112 929	2 963	138	7 901
Прочие нематериальные активы	24 338	30 757	39 006	38 327	6419	8249	-679
Права аренды	428 166	480 511	502 325	508 543	52 345	21 814	6 218
Инвестиции в ассоциированные компании	200	-	50	-	-200	50	-50
Прочие внеоборотные активы	2 646	3 120	4 209	4 164	474	1089	-45
Отложенные налоговые активы	16 478	20 458	23 047	27 482	3980	2589	4 435
Итого по I разделу	894 576	966 945	1 010 270	1 011 630	72 369	43 325	1 360
II. Оборотные активы							
Запасы	127 462	144 393	166 840	208 661	16931	22447	41 821
Активы по компенсации	140	171	435	6 391	31	264	5 956

Продолжение таблицы 2.7

Займы выданные	-	-	50 092	50 067		50 092	-25
Торговая и прочая дебиторская задолженность	15 853	19 277	20 190	21 382	3424	913	1 192
Налог на прибыль к возмещению	5 631	12 119	4 057	1 622	6 488	-8062	-2 435
НДС	12 066	10 316	8 802	9 007	-1750	-1514	205
Денежные средства и их эквиваленты	18 602	20 008	26 062	43 255	1406	6054	17 193
Итого по II разделу	179 754	206 284	276 478	340 385	26 530	70 194	63 907
Баланс	1 074 330	1 173 229	1 286 748	1 352 015	98 899	113 519	65 267

По данным, представленным в таблице 2.7, можно сделать вывод, что на всем анализируемом периоде валюта баланса имеет тенденцию к увеличению, так с 2019 по 2022 год она выросла на 277 685 млн. руб. Рост имущества является положительным фактором, свидетельствующим о расширении деятельности предприятия.

Внеоборотные активы возросли за весь анализируемый период на 117 054 млн. руб. за счет значительного роста, который продемонстрировали права аренды, увеличившиеся в сумме за четыре года на 80 377 млн. руб.

Оборотные активы, в свою очередь, за весь анализируемый период выросли на 160 631 млн. руб., данный рост произошел за счет увеличения запасов на 81 199 млн. руб., займов выданных на 50 092 млн. руб. и денежных средств и их эквивалентов на 24 653 млн. руб.

Далее в таблице 2.8 представлен вертикальный анализ актива предприятия ПАО «X5 Group» за 2019-2022гг.

Таблица 2.8 – Вертикальный анализ актива предприятия ПАО «X5 Group» за 2019-2022гг., %

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение 2020/2019	Изменение 2021/2020	Изменение 2022/2021
	уд. вес	уд. вес	уд. вес	уд. вес	Абс.	Абс.	Абс.
<b>I. Внеоборотные активы</b>							
Основные средства	29,3	27,4	25,8	23,3	-1,9	-1,6	-2,5
Инвестиционная собственность	0,5	0,4	0,35	0,34	-0,1	-0,05	-0,01
Гудвил	9,5	9	8,2	8,36	-0,5	-0,8	-0,16
Прочие нематериальные активы	2,3	2,6	3	2,8	0,3	0,4	-0,2
Права аренды	39,93	41	39	37,6	1,07	-2	-1,4
Инвестиции в ассоциированные компании	0,02	-	0,003	-	-0,02	0,003	-0,003
Прочие внеоборотные активы	0,25	0,26	0,33	0,3	0,01	0,07	-0,03
Отложенные налоговые активы	1,5	1,74	1,8	2,1	0,24	0,06	0,3
<b>Итого по I разделу</b>	<b>83,3</b>	<b>82,4</b>	<b>78,5</b>	<b>74,8</b>	<b>-0,9</b>	<b>-3,9</b>	<b>-3,7</b>
<b>II. Оборотные активы</b>							
Запасы	11,9	12,4	13	15,4	0,5	0,6	2,4
Активы по компенсации	0,013	0,014	0,03	0,47	0,001	0,016	0,44
Займы выданные	-	-	3,9	3,7	-	3,9	-0,2

Продолжение таблицы 2.8

Торговая и прочая дебиторская задолженность	1,5	1,6	1,6	1,6	0,1	0	0
Налог на прибыль к возмещению	0,5	1	0,3	0,12	0,5	-0,7	-0,18
НДС	1,1	0,9	0,7	0,7	-0,2	-0,2	0
Денежные средства и их эквиваленты	1,7	1,7	2	3,21	0	0,3	1,21
Итого по II разделу	16,7	17,6	21,5	25,2	0,9	3,9	3,7
Баланс	100	100	100	100	0	0	0

По данным таблицы 2.8, можно сделать вывод, что доля внеоборотных активов в общей стоимости баланса за весь анализируемый период уменьшилась на 8,5%, причиной этому послужило замедление темпов их роста, а также уменьшение основных средств и прочих нематериальных активов. Наибольшую долю во внеоборотных активах предприятия на конец 2022 года составили права аренды 37,6% и основные средства 23,3%.

В то время доля оборотных активов наоборот увеличилась, соответственно, на 8,5%, такое изменение вызвано вследствие увеличения темпов их роста, связанного со значительным ежегодным увеличением запасов, денежных средств и их эквивалентов, а также выданных займов. Наибольшую долю в оборотных активах предприятия на конец 2022 года составили запасы 15,4%, займы выданные 3,7% и денежные средства и их эквиваленты 3,21%.

Приведенный ниже рисунок 2.4 наглядно демонстрирует динамику структуры актива предприятия ПАО «X5 Group».

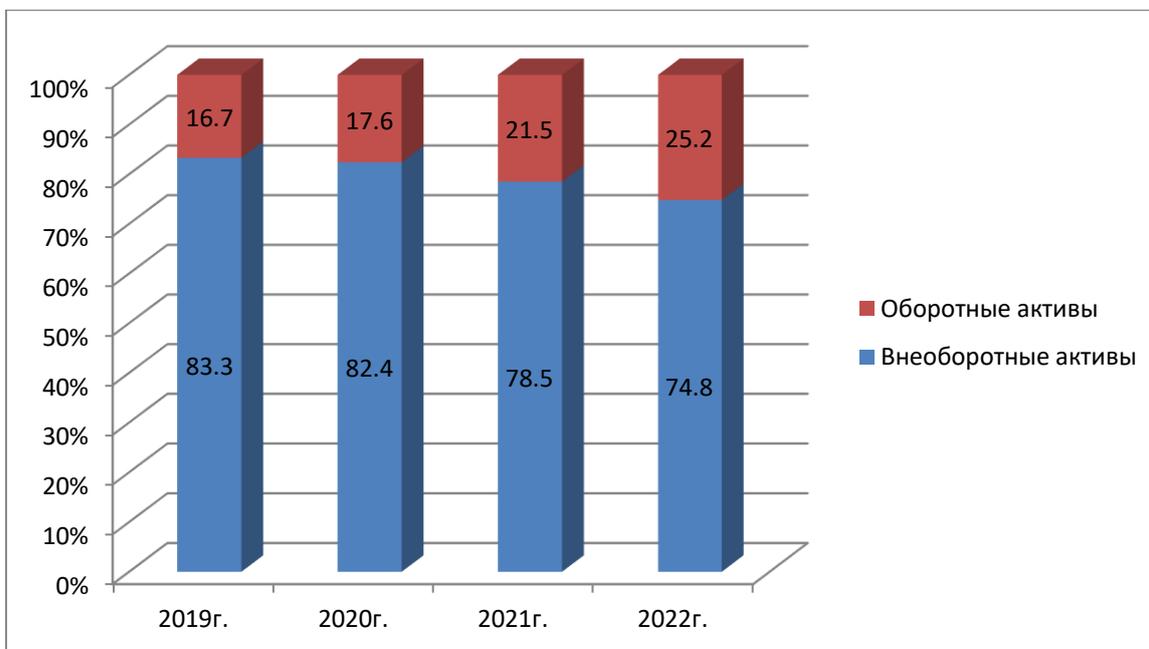


Рисунок 2.4 – Динамика структуры актива предприятия ПАО «Х5 Group» за 2019-2022гг.

Как мы можем заметить по рисунку 2.4, в период с 2019 по 2022 год заметно увеличение доли оборотных активов в имуществе предприятия, за счет роста запасов и денежных средств, а также причиной этому могло послужить замедление темпов роста внеоборотных активов.

Информация, содержащаяся в пассиве предприятия, позволяет нам определить, за счет каких средств были сформированы активы предприятия.

Поэтому далее в таблице 2.9 представлен горизонтальный анализ пассива предприятия ПАО «Х5 Group» за 2019-2022гг.

Таблица 2.9 – Горизонтальный анализ пассива предприятия ПАО «Х5 Group» за 2019-2022гг., млн. руб.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение 2020/2019	Изменение 2021/2020	Изменение 2022/2021
					Абс.	Абс.	Абс.
III. Капитал и резервы							
Акционерный капитал	2 458	2 458	2458	2 458	0	0	0

Продолжение таблицы 2.9

Добавочный капитал	46 150	46 086	46 127	46 127	-64	41	0
Нераспределенная прибыль	67 843	46 194	39 044	84 125	-21 649	-7 150	45 081
Резервы по выплатам, основанным на акциях	105	104	0	432	-1	-104	432
Итого по III разделу	116 556	94 842	87 629	133 142	-21 714	-7 213	45 513
IV. Долгосрочные обязательства							
Долгосрочные кредиты и займы	153 178	184 921	206 571	147 386	31 743	21 650	-59 185
Долгосрочная фин. аренда	427 173	480 059	507 099	519 317	52 886	27 040	12 218
Отложенные налоговые обязательства	5 501	2 769	928	6 954	-2 732	-1 841	6 026
Прочие долгосрочные обязательства	3 349	1 954	1 670	6 206	-1 395	-284	4 536
Итого за IV раздел	589 201	669 703	716 268	679 863	80 502	46 565	-36 405

Продолжение таблицы 2.9

V. Краткос рочные обязател ьства							
Торгова я и прочая кредито рская задолже нность	160 434	170 909	212 949	238 641	10 475	42 040	25 692
Краткос рочные кредиты и займы	74 755	77 026	87 767	87 146	2 271	10 741	-621
Краткос рочная фин. аренда	57 622	68 442	70 264	71 843	10 820	1 822	1 579
Процент ы начисле нные	1 734	1 380	1 792	1 143	-354	412	-649
Отложе нная выручка	2 206	2 198	2 392	3 767	-8	194	1375
Отложе нные налогов ые обязател ьства	750	2 753	3 014	6 020	2 003	261	3 006
Резервы и прочие обязател ьства	71 072	85 976	104 673	130 450	14 904	18 697	25 777
Итого за V раздел	368 573	408 684	482 851	539 010	40 111	74 167	56 159
Баланс	1 074 330	1 173 229	1 286 748	1 352 015	98 892	113 519	65 267

По данным, приведенным в таблице 2.9, можно сделать вывод, что большая часть пассива предприятия приходится на краткосрочные и

долгосрочные обязательства, которые за анализируемый период значительно увеличились.

Долгосрочные обязательства увеличивались с 2019 по 2021 год за счет роста долгосрочных кредитов и займов на 53 393 млн. руб. и долгосрочной финансовой аренды на 79 926 млн. руб. Однако уже в 2022 году наблюдается снижение долгосрочных обязательств предприятия, причиной этому послужило уменьшение долгосрочных кредитов и займов на 59 185 млн. руб.

Краткосрочные обязательства, в свою очередь, за весь анализируемый период имеют тенденцию к росту, основными факторами, повлиявшими на это, стали увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности на 98 207 млн. руб. и увеличение резервов и прочих обязательств на 59 378 млн. руб.

Капитал и резервы, как мы можем заметить, на протяжении всего анализируемого периода имеет неоднозначную картину, так с 2019 по 2021 год он уменьшался на сумму равную снижению нераспределенной прибыли, то есть 28 799 млн. руб., а вот уже в 2022 году вырос за счет резкого увеличения той же самой нераспределенной прибыли на 45 081 млн. руб.

Далее в таблице 2.10 представлен вертикальный анализ пассива предприятия ПАО «Х5 Group» за 2019-2022гг.

Таблица 2.10 – Вертикальный анализ пассива предприятия ПАО «Х5 Group» за 2019-2022гг., %

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение 2020/2019	Изменение 2021/2020	Изменение 2022/2021
	уд. вес	уд. вес	уд. вес	уд. вес	Абс.	Абс.	Абс.
III. Капитал и резервы							
Акционерный капитал	0,23	0,21	0,19	0,18	-0,02	-0,02	-0,01
Добавочный капитал	4,32	3,9	3,6	3,4	-0,42	-0,3	-0,2

Продолжение таблицы 2.10

Нераспределенная прибыль	6,32	4	3,01	6,2	-2,32	-0,99	3,19
Резервы по выплатам, основанным на акциях	0,01	0,009	-	0,032	-0,001	-0,009	0,032
Итого по III разделу	10,8	8,1	6,8	9,8	-2,7	-1,3	3
IV. Долгосрочные обязательства							
Долгосрочные кредиты и займы	14,2	15,8	16	10,9	1,6	0,2	-5,1
Долгосрочная фин. аренда	39,7	40,9	39,5	38,4	1,2	-1,4	-1,1
Отложенные налоговые обязательства	0,5	0,24	0,07	0,5	-0,26	-0,17	0,43
Прочие долгосрочные обязательства	0,4	0,17	0,13	0,46	-0,23	-0,04	0,33
Итого за IV раздел	54,8	57	55,7	50,3	2,2	-1,3	-5,4
V. Краткосрочные обязательства							
Торговая и прочая кредиторская задолженность	15	14,6	16,5	17,6	-0,4	1,9	1,1

Продолжение таблицы 2.10

Краткосрочные кредиты и займы	6,94	6,6	6,85	6,4	-0,34	0,25	-0,45
Краткосрочная фин. аренда	5,43	5,8	5,5	5,4	0,37	-0,3	-0,1
Проценты начисленные	0,16	0,12	0,14	0,08	-0,04	0,02	-0,06
Отложенная выручка	0,2	0,19	0,18	0,28	-0,01	-0,01	0,1
Отложенные налоговые обязательства	0,07	0,23	0,23	0,44	0,16	0	0,21
Резервы и прочие обязательства	6,6	7,36	8,1	9,7	0,76	0,74	1,6
Итого за V раздел	34,4	34,9	37,5	39,9	0,5	2,6	2,4
Баланс	100	100	100	100	0	0	0

По данным таблицы 2.10, можно сделать вывод, доля собственного капитала в общей стоимости баланса за анализируемый период имеет неоднозначную картину, поскольку с 2019 по 2021 год заметно ее снижение на 4%, связанное с ежегодным уменьшением нераспределенной прибыли. Однако уже в 2022 году заметен рост доли собственного капитала на 3%, что также связано с ростом нераспределенной прибыли.

Доля долгосрочных обязательств в общей стоимости баланса, как мы можем заметить, последние два года анализируемого периода имеет тенденцию к снижению, тем самым уменьшившись с 2019 года на 6,7%, причиной этому стало снижение долгосрочных кредитов и займов в 2022 году, что привело к уменьшению стоимости долгосрочных обязательств.

Доля краткосрочных обязательства наоборот ежегодно увеличивается, так за весь анализируемый период их доля выросла на 5,5%, причиной этому послужили ежегодный рост торговой и прочей кредиторской задолженности и резервов и прочих обязательства.

Ниже на рисунке 2.5 наглядно представлена динамика структуры пассива предприятия ПАО «X5 Group».

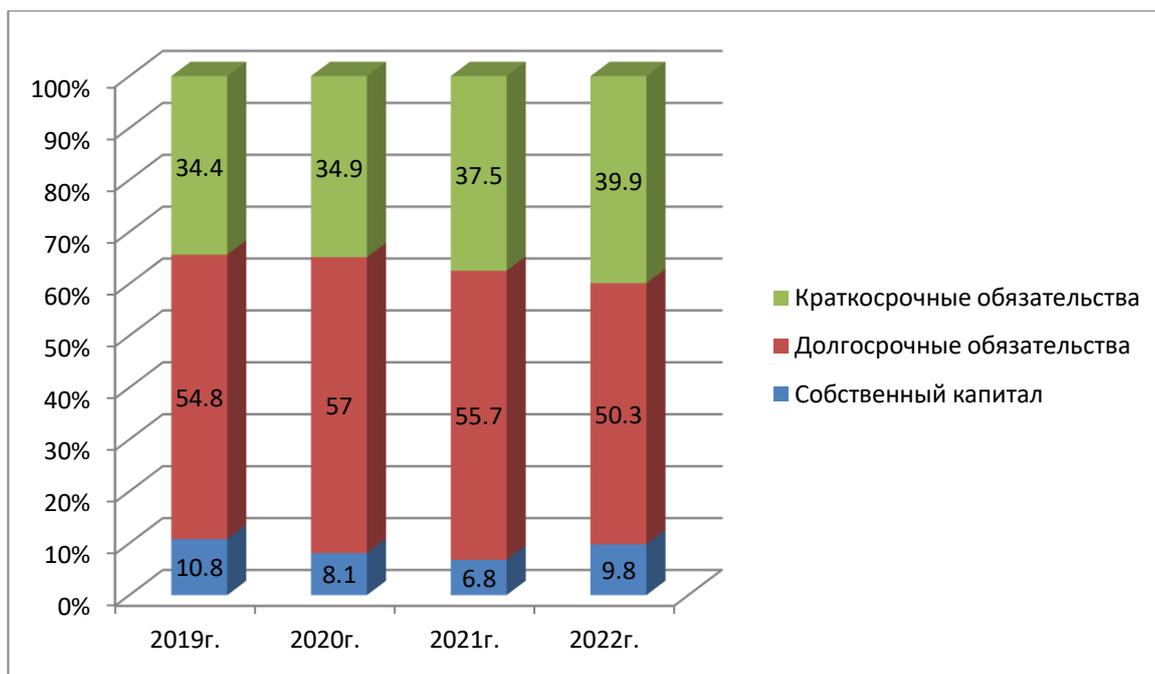


Рисунок 2.5 – Динамика структуры пассива предприятия «X5 Group» за 2019-2022гг.

Как мы можем заметить по рисунку 2.5, наибольшую долю в пассиве предприятия занимают заемные средства, которые довольно-таки сильно превышают собственные, так на конец 2022 года их соотношение равняется 90/10, такое значение может свидетельствовать о неудовлетворительной структуре пассива предприятия, что может негативно сказаться на его деятельности.

После проведения горизонтального и вертикального анализа актива и пассива предприятия оценим его финансовое состояние, поэтому в первую очередь необходимо будет провести анализ ликвидности и финансовой устойчивости.

Ниже в таблице 2.11 представлены коэффициенты ликвидности ПАО «Х5 Group» за 2019-2022гг.

Таблица 2.11 – Коэффициенты ликвидности ПАО «Х5 Group» за 2019-2022гг.

Показатель	Норматив	Значение показателя				Изменение (+/-)		
		2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,7	0,05	0,048	0,16	0,17	-0,02	0,112	0,01
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7-1	0,13	0,14	0,22	0,22	0,01	0,09	0
Коэффициент текущей ликвидности	≥1,5	0,48	0,5	0,57	0,63	0,02	0,07	0,06

На основе данных, приведенных в таблице 2.11, можно сделать вывод, что коэффициент абсолютной ликвидности на всем анализируемом периоде находится ниже нормативного значения, однако с 2020 года заметен рост на 0,122, связанный с увеличением денежных средств и их эквивалентов и краткосрочных финансовых вложений. Однако нахождение данного коэффициента ниже нормативного значения будет свидетельствовать о том, что у предприятия все же не хватает наиболее ликвидных активов для незамедлительного погашения краткосрочных обязательств.

Коэффициент быстрой ликвидности также на всем анализируемом периоде находится ниже нормативного значения, хоть и заметен рост на 0,09. Такое значение коэффициента говорит нам о том, что предприятию не хватает наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов для того, чтобы погасить краткосрочные обязательства в срок.

Коэффициент текущей ликвидности находится ниже нормативного значения, несмотря на его увеличение на 0,15. Такое значение коэффициента

свидетельствует о том, что у предприятия не хватает оборотных средств для своевременного покрытия краткосрочных обязательств.

На рисунке 2.6 представлена динамика коэффициентов ликвидности за 2019-2022гг.

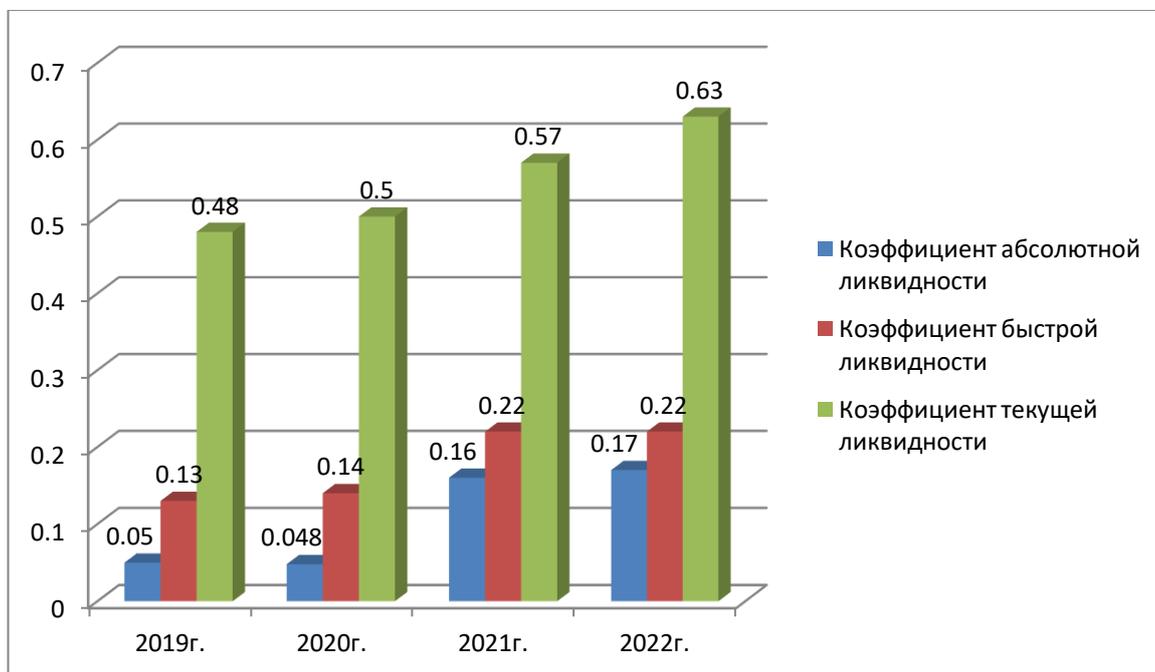


Рисунок 2.6 – Динамика коэффициентов ликвидности предприятия ПАО «X5 Group» за 2019-2022гг.

Как мы можем заметить, с 2019 по 2022 год прослеживается рост почти всех коэффициентов это можно назвать положительным фактором, однако этого все еще недостаточно, чтобы соответствовать нормативным значениям коэффициентов.

Таким образом, проанализировав коэффициенты ликвидности, можно прийти к заключению, что у предприятия наблюдается недостаточный объем наличия ликвидных оборотных средств для погашения своих текущих обязательств.

Далее проведем анализ финансовой устойчивости предприятия ПАО «X5 Group» по показателям, приведенным в таблице 2.12

Таблица 2.12 – Динамика показателей финансовой устойчивости ПАО «Х5 Group» за 2019-2022гг.

Показатель	Норма тив	Значение показателя				Изменение (+/-)		
		2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
1.Коэффициент автономии	0,5-0,7	0,11	0,08	0,07	0,1	-0,03	-0,01	0,03
2.Коэффициент финансовой устойчивости	0,7-0,9	0,66	0,65	0,62	0,60	-0,01	-0,03	-0,02
3.Коэффициент маневренности собственного капитала	0,2-0,5	-1,6	-2,13	-2,3	-6,6	-0,53	-0,17	-4,3
4.Коэффициент концентрации заемного капитала	0,4-0,6	0,89	0,91	0,93	0,90	0,02	0,02	-0,03
5.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	-4,3	-4,2	-3,3	-2,6	0,1	0,9	0,7
6.Коэффициент финансового левериджа	$\leq 1$	8,2	11,3	13,6	9,1	3,1	2,3	-4,5
7.Коэффициент обеспеченности запасов	0,6-0,8	-6,1	-6	-5,5	-4,2	0,1	0,5	1,3

По данным, представленным в таблице 2.12, можно сделать вывод, что все показатели находятся за границами нормативных значений, что

свидетельствует о сильной зависимости предприятия от заемных средств, а, следовательно, и о его низкой финансовой устойчивости.

После проведения анализа ликвидности и финансовой устойчивости ПАО «Х5 Group» рассмотрим обобщающие показатели эффективности его финансово-хозяйственной деятельности, представленные в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Обобщающие показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Х5 Group» за 2019-2022гг., %

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение	Изменение	Изменение
					2020/2019	2021/2020	2022/2021
					Абс.	Абс.	Абс.
Рентабельность активов	2,3	2,5	3,5	3,34	0,2	1	-0,16
Рентабельность собственного капитала	13,8	26,8	46,8	34	13	20	-12,8
Рентабельность затрат	5,4	5,62	5,63	5,6	0,22	0,01	-0,03
Рентабельность продаж	5,15	5,33	5,34	5,3	0,19	0,01	-0,04

По показателям, представленным в таблице 2.13, можно сделать вывод, что в период с 2019 по 2021 год заметна положительная тенденция роста рентабельности активов предприятия, так за три года данный показатель увеличился на 1,2%, однако уже в 2022 году мы можем заметить снижение данного показателя на 0,16%, такое изменение вызвано за счет повышения издержек предприятия, а, следовательно, снижения темпов роста чистой прибыли.

Рентабельность собственного капитала также в 2022 году, по сравнению с предыдущими периодами, уменьшилась на 12,8%, причиной этому послужило значительное увеличение собственного капитала, превосходящее темпы роста чистой прибыли предприятия.

Рентабельность затрат, как мы можем заметить, снизилась в 2022 году на 0,03, такое изменение было вызвано за счет увеличения полной себестоимости продукции, превышающее темпы роста выручки предприятия.

Рентабельность продаж также, как и предыдущие показатели, показывает снижение в 2022 году на 0,04%, причиной этому послужило увеличение себестоимости продукции.

Ниже на рисунке 2.7 представлена динамика обобщающих показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия ПАО «Х5 Group» за 2019-2022гг.

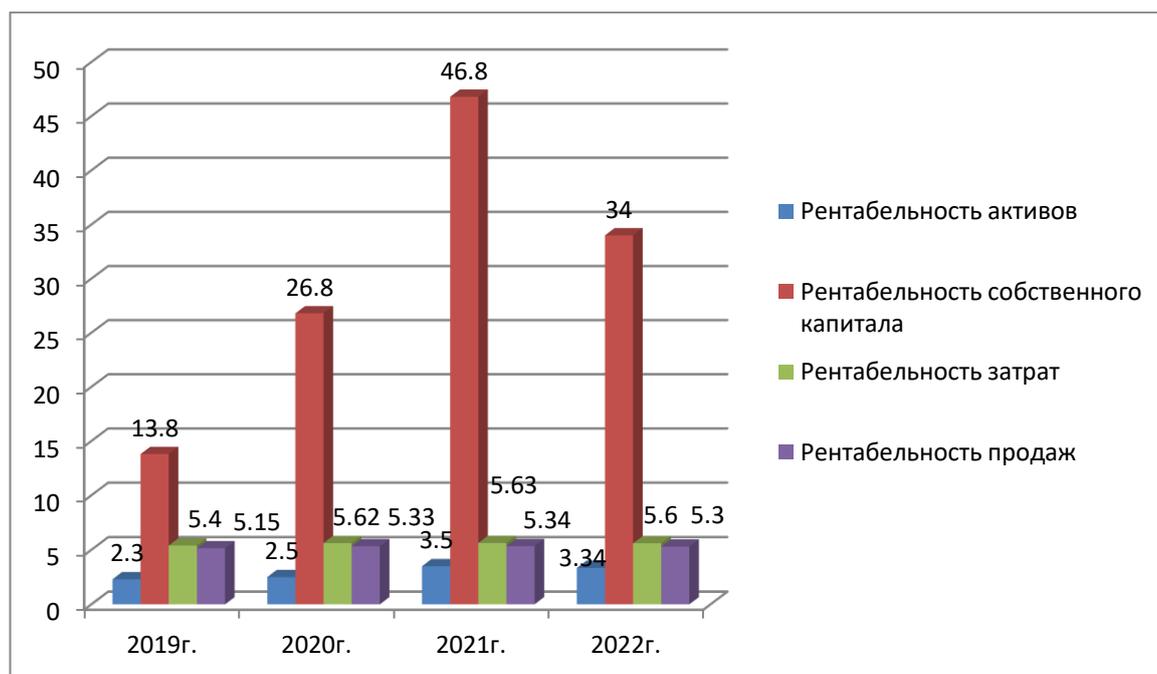


Рисунок 2.7 – Динамика обобщающих показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Х5 Group» за 2019-2022гг.

Таким образом, проанализировав основные обобщающие показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности «Х5 Group», можно прийти к заключению, что в 2022 году, по сравнению с предыдущими периодами, заметно снижение эффективности их деятельности.

После того, как мы рассмотрели обобщающие показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности «Х5 Group», перейдем к частным показателям, характеризующим эффективность использования отдельных видов ресурсов и средств.

Ниже в таблице 2.14 представлены показатели эффективности использования трудовых ресурсов «Х5 Group».

Таблица 2.14 – Показатели эффективности использования трудовых ресурсов  
 ПАО «X5 Group» за 2019-2022гг.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	Изменени	Изменени	Изменени
					е	е	е
					2020/2019	2021/2020	2022/2021
					Абс.	Абс.	Абс.
Производительность труда, млн./чел.	5,64	5,82	6,47	7,38	0,18	0,65	0,91
Коэффициент трудоемкости	0,178	0,172	0,155	0,135	0,006	0,017	-0,02
Рентабельность фонда оплаты труда, %	14	17,7	23	21,5	3,7	5,3	-1,5

По данным таблицы 2.14, можно сделать вывод, что производительность труда ежегодно увеличивалась, так с 2019 по 2022 год ее рост составил 1,74 млн. руб., это свидетельствует об увеличении выработки на одного работника, что говорит о повышении эффективности использования персонала.

Коэффициент трудоемкости, обратный производительности труда, показывает, какое количество живого труда необходимо потратить, чтобы получить единицу розничного товарооборота, поэтому мы можем заметить, что с 2019 по 2022 год данный коэффициент уменьшился на 0,043.

Рентабельность фонда оплаты, в свою очередь, в 2022 году уменьшилась на 1,5%, такое изменение вызвано увеличением расходов на оплату труда, превышающее темпы роста чистой прибыли предприятия.

Таким образом, оценивая вышеперечисленные показатели, можно прийти к заключению, что, несмотря на увеличение производительности труда, уменьшение рентабельности ФОТ может свидетельствовать об определенных трудностях в деятельности предприятия.

Далее рассмотрим показатели эффективности использования оборотных средств ПАО «X5 Group», представленные в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Показатели эффективности использования оборотных средств  
 ПАО «Х5 Group» за 2019-2022гг.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение	Изменение	Изменение
					2020/2019	2021/2020	2022/2021
					Абс.	Абс.	Абс.
Оборачиваемость оборотных активов в днях	36,9	35,6	40	43,2	-1,3	4,4	3,2
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	9,9	10,2	9,3	8,44	0,3	-0,9	-0,86
Коэффициент закрепления оборотных активов	0,1	0,097	0,11	0,12	-0,003	0,013	0,01
Рентабельность оборотных активов, %	11,1	14,6	17,7	14,65	3,5	3,1	-3,05
Коэффициент оборачиваемости товарных запасов	14,2	14,5	14,1	13,8	0,3	-0,4	-0,3
Оборачиваемость запасов в днях	25,7	25,1	25,9	26,4	-0,6	0,8	0,5

По показателям, представленным в таблице 2.15, можно сделать вывод, что коэффициент закрепления оборотных активов в период с 2020 по 2022 год увеличился на 0,023, что говорит о замедлении темпов оборачиваемости.

Так оборачиваемость оборотных активов с 2020 по 2022 год увеличилась на 7,6 дней, а коэффициент оборачиваемости уменьшился на 1,76.

С оборачиваемостью товарных запасов происходит тоже самое, она увеличилась с 2020 по 2022 год на 1,3 дней, а коэффициент оборачиваемости уменьшился на 0,7. Такое изменение будет свидетельствовать о снижении эффективности использования оборотных средств.

Рентабельность оборотных активов в 2022 уменьшилась 3,05%, это связано, прежде всего, с увеличением оборотных активов, а именно запасов.

Таким образом, оценив вышеприведенные показатели, можно прийти к заключению, что предприятие неэффективно использует свои оборотные

средства. Однако, несмотря на отрицательное влияние увеличения запасов, именно они в 2022 году сыграли определяющую роль, когда появились ограничения большинства логистических цепочек.

Теперь перейдем к показателям эффективности использования основных средств ПАО «X5 Group», представленным в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Показатели эффективности использования основных средств ПАО «X5 Group» за 2019-2022гг.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение	Изменение	Изменение
					2020/2019	2021/2020	2022/2021
					Абс.	Абс.	Абс.
Коэффициент фондоотдачи	3,3	2,55	2,7	3,1	-0,75	0,15	0,4
Коэффициент фондоемкости продукции	0,30	0,39	0,37	0,32	0,09	-0,02	-0,05
Товарооборот на 1м торговой площади, руб.	238 663	251 700	260 944	285 049	13 037	9 244	24 105
Прибыль на 1м торговой площади, руб.	2 700	3 615	5 081	4 961	915	1 466	-120
Рентабельность основных средств, %	3,72	3,66	5,22	5,45	-0,06	1,56	0,23

По показателям, представленным в таблице 2.16, можно сделать вывод, что коэффициент фондоотдачи с 2019 по 2020 год снизился на 0,75, изменение произошло за счет включения в баланс предприятия прав на аренду, которые увеличили основные средства в несколько раз, с 2020 по 2022 год коэффициент фондоотдачи вырос на 0,55, поэтому мы можем говорить о повышении эффективности использования основных средств предприятия.

Коэффициент фондоемкости увеличился с 2019 по 2020 год на 0,09, причина этого описана в предыдущем коэффициенте, с 2020 по 2021 год заметно снижение коэффициента на 0,07, что говорит о увеличении эффективности использования основных средств предприятия.

Товарооборот на 1м торговой площади за весь анализируемый период имеет тенденцию к росту, так с 2019 по 2022 год он увеличился на 46 386 руб., такое изменение данного показателя говорит нам о росте эффективности использования торговой площади предприятия.

Прибыль на 1м торговой площади, в свою очередь, уменьшилась в 2022 году на 120 руб., это связано тем, что рост торговых площадей опережает рост чистой прибыли предприятия.

Рентабельность основных средств уменьшилась с 2019 по 2020 год на 0,06%, этому могло поспособствовать двукратное увеличение основных средств по сравнению с предыдущим периодом, с 2020 по 2022 год уже заметен рост на 1,79%, свидетельствующий о повышении отдачи средств, вложенных в этот актив.

Таким образом, проанализировав вышеперечисленные показатели, можно прийти к выводу, что предприятие «Х5 Group» эффективно использует свои основные средства.

Теперь рассмотрим показатели эффективности использования материальных ресурсов предприятия ПАО «Х5 Group», представленные в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Показатели эффективности использования материальных ресурсов ПАО «Х5 Group» за 2019-2022гг.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение	Изменение	Изменение
					2020/2019	2021/2020	2022/2021
					Абс.	Абс.	Абс.
Коэффициент материалоотдачи	1,259	1,258	1,261	1,249	-0,001	0,003	-0,012
Коэффициент материалоемкости продукции	0,794	0,795	0,793	0,8	0,001	-0,002	0,007

По показателям, представленным в таблице 2.17, можно сделать вывод, что коэффициент материалоотдачи в 2022 году, по сравнению с предыдущими периодами, уменьшился на 0,012, такое изменение вызвано увеличением материальных затрат, опережающих рост выручки предприятия.

Коэффициент материалоемкости продукции увеличился в 2022 году на 0,007, увеличение данного показателя является отрицательным фактором, ведь чем больше данный коэффициент, тем менее эффективно предприятие использует свои материальные ресурсы.

Проведя оценку эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия ПАО «X5 Group», можно выделить следующие проблемы:

1. Высокая финансовая зависимость от заемных средств;
2. Увеличение издержек, влияющих на окончательный финансовый результат предприятия;
3. Замедление оборачиваемости запасов.

Все вышеперечисленные проблемы указывают на необходимость разработки мероприятий по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности данного предприятия.

### 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «X5 GROUP»

#### 3.1 Мероприятия по снижению издержек ПАО «X5 Group»

В период текущей экономической ситуации снижение и оптимизация издержек производства и реализации продукции становится первостепенной задачей, которую необходимо решить руководству предприятия. Поскольку от их уровня будет зависеть конкурентоспособность и дальнейшее развитие компании.

Проведя анализ и оценку эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия ПАО «X5 Group» была выявлена проблема, связанная со значительным увеличением издержек, превышающих темпы роста выручки компании в 2022 году. Причиной этому стали ограничительные меры других государств, затронувшие логистические цепочки, вследствие чего предприятие было вынуждено заниматься поиском новых поставщиков и заключением договоров с ними, что привело к увеличению затрат.

Поэтому, исходя из вышеупомянутых проблем, на рисунке 3.1 были представлены мероприятия по снижению издержек предприятия, связанные с закупочной стоимостью товаров и расходами на персоналом.

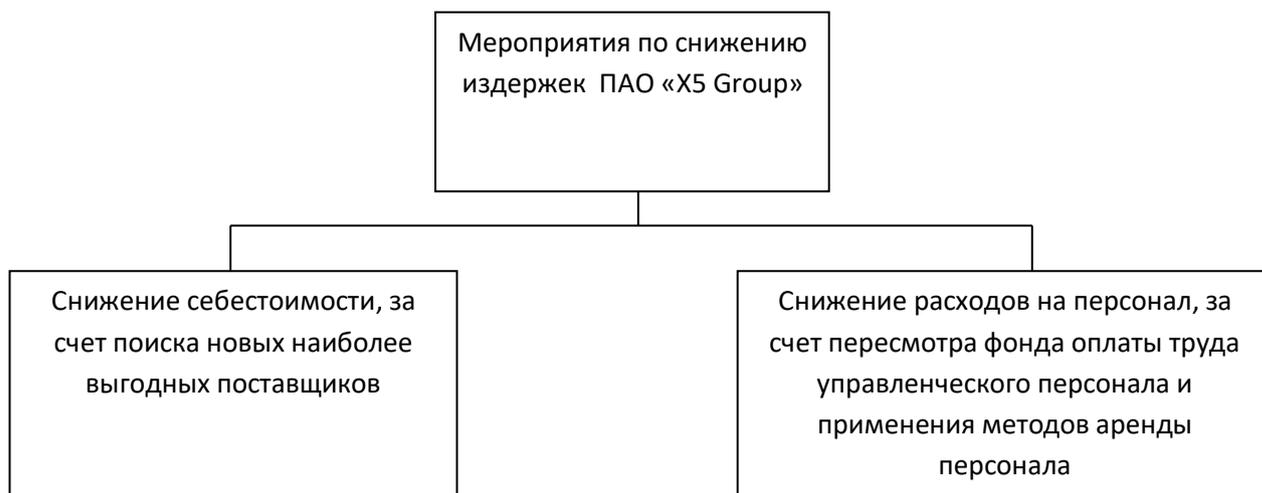


Рисунок 3.1 – Мероприятия по снижению издержек ПАО «X5 Group»

Первое мероприятие представляет собой поиск и заключение договоров с наиболее выгодными поставщиками продукции.

В отношениях с поставщиком зачастую наступает такой момент, когда происходит изменение первоначальных условий договора, а именно повышение закупочных цен, это может повлиять на стоимость самой продукции в магазине, что не сильно обрадует покупателей, либо на саму прибыль. Поэтому в этом случае приходится договариваться с поставщиком о каких-либо дополнительных выгодных условиях, однако, если результат остается неудовлетворительным, остается только один путь, подразумевающий поиск нового поставщика.

Важной составляющей данного мероприятия является постепенный переход с части оставшихся импортных поставщиков на отечественных. Поскольку это позволит предприятию сократить расходы, связанные с транспортировкой товаров из-за границы и колебанием курсов валют.

Помимо этого, после крушения логистических цепочек в середине 2022 года, ПАО «X5 Group» заключило множество новых контрактов с российскими поставщиками, возможно, им стоит пересмотреть некоторые из них, с целью поиска наиболее выгодных.

Основными критериями при выборе новых поставщиков ПАО «Х5 Group» будут:

- цена/качество;
- надежность;
- условия доставки;
- разнообразие ассортимента;
- условия оплаты.

Цена/качество является одним из важнейших критериев при выборе поставщиков, поскольку это напрямую влияет на деятельность самого предприятия, однако не стоит забывать, что низкая цена не всегда будет залогом успеха, в случае такого же качества товара, ведь это может негативно отразиться на репутации предприятия, поэтому следует искать сбалансированное соотношение, в котором и цена приемлемая и качество товара на хорошем уровне.

Надежность поставщика для розничного предприятия является одним из важных факторов, влияющих на успешность всего бизнеса. Под этим критерием понимается своевременность поставок, точность выполнения заказов. Для оценки данного показателя зачастую обращаются к аналитическим данным.

Условия доставки также играют важную роль, поскольку, если предприятие само доставляет приобретенные товары, на их плечи ложатся дополнительные расходы, связанные с логистикой. Поэтому такая ситуация должна возникать только при следующих условиях:

- выгодной цены на товар;
- скидок от поставщика, перекрывающих транспортные расходы;
- когда доставка поставщика обходится дороже, чем собственная.

Разнообразие ассортимента является еще одним немало важным критерием выбора, поскольку это упрощает процесс закупки, всегда намного удобнее закупать у одного поставщика, нежели разрываться на десятерых.

Условия поставки подразумевают возможность отсрочки платежа. Использование данной функции позволяет ПАО «X5 Group» не выводить из оборота большие суммы денег, также погашение задолженности может быть проведено в удобное для компании время.

Поиск и выбор поставщиков происходит по следующим основным этапам:

На первом этапе происходит сбор информации о поставщиках, это может происходить посредством посещения ярмарок, специальных интернет ресурсов, рекомендаций партнеров по бизнесу.

Второй этап подразумевает предварительный отбор поставщиков, которые соответствуют определенным требованиям.

На третьем этапе происходит выбор критериев, по которым будет производиться отбор.

Четвертый этап предполагает количественную оценку выбранных критериев.

И пятый, заключительный, этап основывается на окончательном выборе поставщика в зависимости от присвоенного рейтинга, путем количественной оценки определенных критериев.

Помимо поиска новых поставщиков и замены старых, хотелось бы порекомендовать предприятию, заключать больше агроконтрактов с локальными производителями, такой механизм позволит увеличить доступность товаров на полке и повысить эффективность продаж. За счет данного вида контракта розничная сеть будет приобретать овощи и фрукты без посредников, что благоприятно скажется на ценах, а также будет возможность контролировать всю цепочку производства – от севооборота до отгрузки.

Второе мероприятие представляет собой пересмотр фонда оплаты труда управленческого штата сотрудников и применение методов аренды персонала с помощью хайринговых компаний.

Пересмотр фонда оплаты труда управленческого штата сотрудников является важной составляющей рационального распределения заработной платы между работниками, поскольку большая часть расходов приходится именно на эту категорию, и иногда компания может платить больше некоторым сотрудникам, чем стоит.

Для того, чтобы выяснить оправданы ли расходы на ту или иную должность, руководству предприятия требуется проанализировать эффективность работы персонала, например, с помощью системы оценки на базе КРІ или с помощью каких-либо других метрик.

В случае выявления ухудшений эффективности на некоторых позициях, возможно, принятие определенных мер по уменьшению заработных плат на данных должностях.

Также руководству «Х5 Group» следует пересмотреть уровень заработных плат управленческого персонала, поскольку один такой работник может получать заработную плату соразмерную той, которую получают десять человек из оперативного штаба, несмотря на то, что эффективность работы оперативных сотрудников может быть намного выше.

Помимо этого для сокращения расходов на персонал могут быть применены методы его аренды.

Хайринг представляет собой временный найм курьеров для доставки продуктов вместе с персональным менеджером, на которого ложатся обязанности по операционным вопросам и контролю этого курьера.

Данный вид сравнимым с подключением к агрегаторам (Яндекс.Еда, Диливери клуб и тд.), но в случае с хайрингом не нужно оплачивать комиссию в размере 30-35%, вследствие этого расходы на доставку снижаются.

Помимо этого в услуги хайринга входит предоставление полного снаряжения для доставки: сумка, брендированная форма, транспорт. Предприятие платит только за их работу.

Использование этого метода хорошо подходит для торговых точек с непостоянным спросом на онлайн доставку продуктов, поскольку дешевле будет нанять временного сотрудника из хайринговой компании, чем заниматься поиском, обучением постоянного, а также закупкой специального снаряжения для него. Помимо этой ситуации хайринговые компании могут также использоваться при сезонном повышении спроса.

Таким образом, далее рассчитаем экономическую эффективность от внедрения предложенных мероприятий.

За счет активной деятельности по поиску новых наиболее выгодных поставщиков предприятие может сократить себестоимость на 1%.

Тогда прогнозируемый размер себестоимости будет выглядеть следующим образом:

Прогнозируемый размер себестоимости =  $1\,970\,036 * 0,99 = 1\,950\,335$  млн. руб.

Также за счет пересмотра фонда оплаты труда управленческого штаба сотрудников и применения методов аренды персонала предприятие может сократить расходы на персонал на 1,5%, тем самым их размер будет выглядеть следующим образом:

Прогнозируемый размер расходов на персонал =  $209\,940 * 0,985 = 206\,790$  млн. руб.

Исходя из полученных вычислений, в таблице 3.1 будет представлено влияние изменения размера себестоимости и расходов на персонал на итоговый финансовый результат деятельности ПАО «Х5 Group».

Таблица 3.1 – Изменение итогового финансового результата деятельности ПАО «Х5 Group» после внедрения мероприятий по сокращению его издержек, млн. руб.

Показатели	2022г.	Прогноз	Изменение	
			Абс.	Отн.
Выручка	2 605 232	2 605 232	0	100
Себестоимость	1 970 036	1 950 335	-19 701	0,99

### Продолжение таблицы 3.1

Валовая прибыль	635 196	654 897	19 701	103
Операционные расходы	497 078	493 929	-3 149	99,3
Операционная прибыль	138 118	160 968	22 850	116,5
Чистые финансовые расходы	68 417	68 417	0	100
Чистый результат от курсовой разницы	(2 032)	(2 032)	0	100
Прибыль до налогообложения	67 669	90 519	22 850	133,7
Чистая прибыль	45 188	59 742	14 554	132

Как мы можем заметить, по данным вышеперечисленной таблицы, при сохраненном товарообороте на таком же уровне уменьшение себестоимости на 1% и расходов персонала на 1,5% приведет к увеличению чистой прибыли предприятия на 14 554 млн. руб. или на 132%. В случае, увеличения размера товарооборота, итоговые результаты будут еще лучше.

Таким образом, мероприятия по снижению издержек ПАО «X5 Group» положительно скажутся на эффективности его финансово-хозяйственной деятельности.

### 3.2 Мероприятия по увеличению собственного капитала ПАО «X5 Group»

В современных условиях структура капитала является таким фактором, который оказывает непосредственное влияние на финансовое состояние предприятия, а именно на его ликвидность и платежеспособность, рентабельность деятельности, а также на финансовую устойчивость. Структура капитала представляет собой соотношение собственных и

заемных средств, привлеченных для финансирования операционной деятельности предприятия.

Проведя анализ и оценку финансово-хозяйственной деятельности ПАО «X5 Group» была выявлена проблема, связанная с неудовлетворительной структурой капитала, основной причиной которой стал недостаточный объем собственных средств по сравнению с заемными. Такая ситуация может стать причиной снижения финансовой устойчивости предприятия, тем самым привести к потере платежеспособности и нехватке денежных средств, своевременно направленных на развитие деятельности.

В связи с этим были предложены мероприятия по увеличению собственного капитала ПАО «X5 Group», представленные на рисунке 3.2.

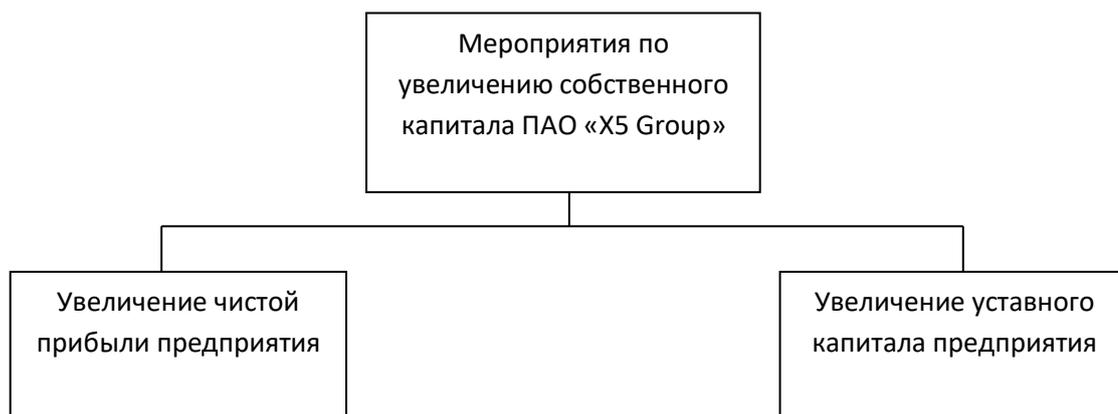


Рисунок 3.2 – Мероприятия по увеличению собственного капитала ПАО «X5 Group»

Первым мероприятием по увеличению собственного капитала является увеличение чистой прибыли ПАО «X5 Group».

Увеличение чистой прибыли скажется на увеличении доли нераспределенной прибыли в собственном капитале предприятия, поэтому для того, чтобы увеличить чистую прибыль нужно рассмотреть основные факторы, влияющие на ее формирование.

Вследствие проведенного анализа во второй главе, можно выделить основные факторы, которые повлияли на размер чистой прибыли в 2022 году,

к таким относятся: - рост себестоимости продукции, превышающий темп роста выручки; - рост операционных расходов, связанный с увеличением расходов на персонал.

Поэтому для того, чтобы увеличить чистую прибыль предприятия требуется разработать определенные мероприятия по уменьшению себестоимости продукции (закупочной стоимости), расходов на персонал, но также не стоит забывать об увеличении товарооборота.

Уменьшение себестоимости продукции возможно за счет перехода от одних поставщиков к другим более выгодным, с точки зрения цены и качества, также, сюда можно отнести количество покупаемой продукции, поскольку зона закупок – является одной из самых ресурсоемких расходов розничного сетевика, поэтому зачастую здесь возникает перерасход средств, и их потеря.

Для того, чтобы этого не происходило предприятию следует проанализировать процесс закупок, а именно какие товары и в каком объеме получает магазин, успевает он их реализовать в определенные сроки или время от времени приходится выкидывать или распродавать по низким ценам. В таких случаях на предприятии зачастую внедряются определенные программы, прогнозирующие спрос на товары.

Уменьшение расходов на персонал также играет не маловажное значение в увеличение чистой прибыли предприятия, поэтому здесь компании следует пересмотреть фонд оплаты труда, поскольку может возникать ситуация в которой компания платит некоторым сотрудникам больше, чем стоит. Поэтому в этой ситуации следует проанализировать загруженность персонала, достижение их ключевых показателей эффективности и различные другие факторы.

Также руководству предприятия следует подумать над тем, нужно ли в штате именно то количество сотрудников, которое они имеют или возможно следует прибегнуть к сторонним ресурсам, в случае избытка персонала на определенных позициях.

После рассмотрения пунктов, связанных с расходами предприятия, перейдем к доходам, основным из которых является товарооборот или выручка компании.

Чтобы добиться увеличения товарооборота в розничной сети, следует соблюдать определенные правила, которые заключаются в следующем:

- нужно прислушиваться к своим клиентам, а именно стремиться понять их потребности и удовлетворить. Это можно реализовать с помощью прямой коммуникации, а также через беседы с сотрудниками разных отделов компании, в особенности с теми, кто влияет на продажи. Помимо этого не стоит забывать, что нужно прислушиваться именно на запросы постоянных клиентов, а не тех, которые один раз посетили магазин и больше не пришли.

- иметь обратную связь с клиентами, то есть за счет определенных действий, например, через приложение магазина, предлагать оценить их поход за покупками, что понравилось, а что оставило негативные эмоции, тем самым, если плохих отзывов собирается довольно-таки много по повторяющимся причинам, руководству следует как можно быстрее исправить это.

- проверять качество обслуживания покупателей, тут можно использовать, как и в предыдущем пункте анкеты с отзывами, а также не лишним будет установить прослушивающие камеры на рабочем месте продавцов, что поможет контролировать их действия. Поскольку плохое обслуживание покупателя, может привести к тому, что это будет его последний визит в этот магазин.

Вторым мероприятием по увеличению собственного капитала ПАО «Х5 Group» является увеличение уставного капитала.

Увеличение уставного капитала публичного акционерного общества возможно двумя способами:

- 1) Путем увеличения номинальной стоимости акций;
- 2) Путем размещения дополнительных акций.

Первый способ осуществляется исключительно за счет внутреннего имущества общества, к которому относятся добавочный капитал, нераспределенная прибыль, остатки фондов специального назначения, поэтому акционеры не вносят никаких дополнительных вкладов, следовательно, данный метод нам не подходит.

Второй способ представляет собой выпуск и размещение ПАО «Х5 Group» дополнительного пакета ценных бумаг, с целью привлечения дополнительных средств в уставный капитал предприятия. Решение по выпуску и размещению новых акций принимается на общем собрании акционеров или советом директоров в зависимости от объема планируемого выпуска.

При проведении данной процедуры преимущественное право на приобретение новых акций получают уже действующие акционеры общества, это сделано для того, чтобы нивелировать воздействие дополнительного выпуска акций на статус инвестора, дабы не размывать его капитал, поскольку количество акций растет, а, следовательно, доля инвестора уменьшается.

Размещение новых акций может проводиться в условиях открытой или закрытой подписки. В условиях открытой - акции выпускаются в свободную продажу и могут быть куплены неограниченным количеством людей, в свою очередь, закрытая подразумевает ограниченный круг лиц способный их приобрести.

Метод дополнительной эмиссии акций способен увеличить уставный капитал предприятия, однако, у этого метода также существуют и определенные минусы, заключающиеся в уменьшение дивидендных выплат и уменьшение количества голосов на общем собрании.

Таким образом, после того, как мы рассмотрели основные мероприятия по увеличению собственного капитала предприятия, рассчитаем экономический эффект от их внедрения.

В таблице 3.2 представлены результаты изменения собственного капитала предприятия после увеличения чистой прибыли на 32%, а, следовательно, и увеличения нераспределенной прибыли, и увеличения уставного капитала после дополнительной эмиссии акций в размере 5 000 000 шт.

Такое изменение чистой прибыли было вызвано за счет уменьшения себестоимости продукции на 1%, вследствие активной деятельности по поиску новых поставщиков, и уменьшения расходов на персонал на 1,5%, вследствие пересмотра фонда оплаты труда управленческого штата сотрудников и применения методов аренды персонала.

Расчеты по определению чистой прибыли предприятия, за счет сокращения издержек, были произведены в пункте 3.1. Поскольку на данный момент ПАО «X5 Group» не выплачивает дивиденды, то нераспределенная прибыль будет увеличена на размер прогнозируемой чистой прибыли.

За счет дополнительной эмиссии акций в размере 5 000 000 шт. уставный капитал может быть увеличен на 7 000 млн. руб. Расчеты произведены ниже.

Сумма, полученная от дополнительной эмиссии акций = 5 000 000 \* 1400 = 7 000 млн. руб.

Таблица 3.2 – Изменение собственного капитала ПАО «X5 Group» после внедрения предложенных мероприятий, млн. руб.

Показатели	2022г	Прогноз, после внедрения предложенных мероприятий	Изменение	
			Абс.	Отн.
III. Капитал и резервы				
Акционерный капитал	2 458	9 458	7 000	384,8
Добавочный капитал	46 127	46 127	0	100
Нераспределенная прибыль	84 125	143 867	59 742	171

Продолжение таблицы 3.2

Резервы по выплатам, основанным на акциях	432	432	0	100
Итого по III разделу	133 142	199 884	66 742	150,1

Как мы можем заметить, по данным вышеперечисленной таблицы, за счет предложенных мероприятий размер собственного капитала был увеличен на 66 742 млн. руб. или на 150,1%. Рост собственного капитала послужит увеличению его доли в общем объеме средств, используемых для формирования активов предприятия.

Поэтому на рисунке 3.3 представлено изменение структуры пассива ПАО «X5 Group» после увеличения собственного капитала, с учетом того, что уровень заемных средств останется неизменным.

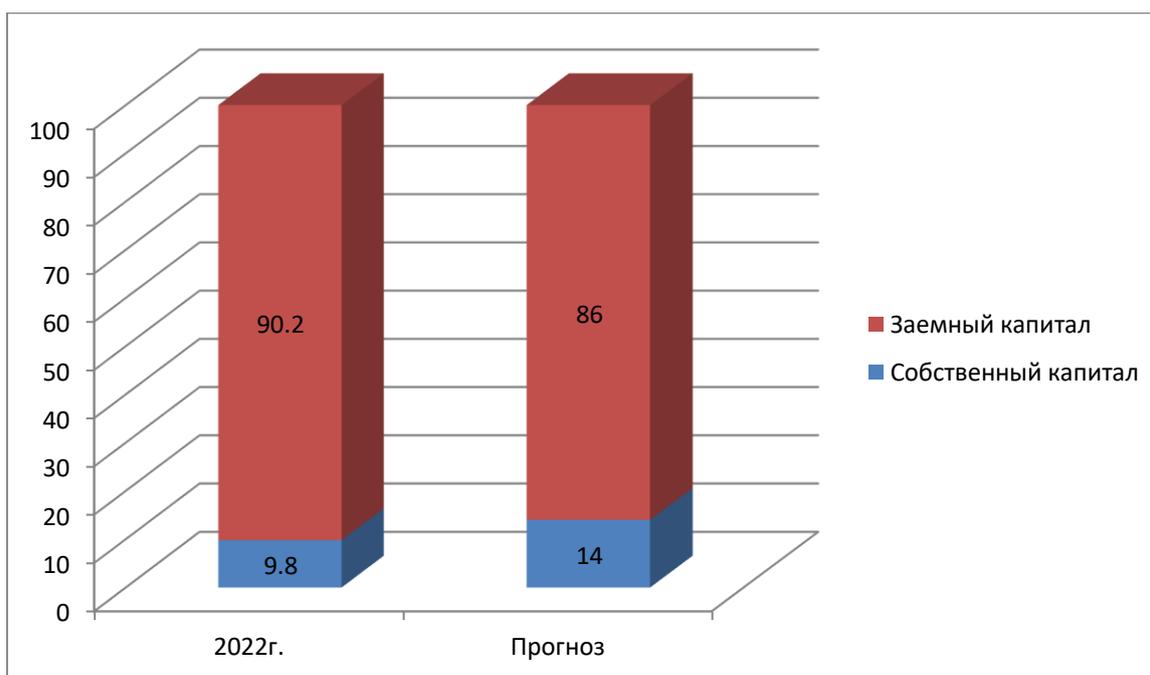


Рисунок 3.3 – Изменение структуры пассива ПАО «X5 Group» после внедрения мероприятий по увеличению собственного капитала

Как мы можем заметить по рисунку 3.3, доля собственного капитала, по сравнению с 2022 годом, увеличилась на 4,2%, что положительно отразится на финансовой устойчивости ПАО «X5 Group».

Поэтому далее в таблице 3.3 будет представлено изменение показателей финансовой устойчивости ПАО «Х5 Group» после внедрения мероприятий по увеличению собственного капитала.

Таблица 3.3 – Изменение показателей финансовой устойчивости ПАО «Х5 Group» после внедрения мероприятий по увеличению собственного капитала

Показатель	Норматив	2022г.	Прогноз	Изменение
1. Коэффициент автономии	0,5-0,7	0,1	0,14	0,04
2. Коэффициент финансовой устойчивости	0,7-0,9	0,60	0,62	0,02
3. Коэффициент маневренности собственного капитала	0,2-0,5	-6,6	-0,99	5,61
4. Коэффициент концентрации заемного капитала	0,4-0,6	0,90	0,86	-0,04
5. Коэффициент финансового левериджа	$\leq 1$	9,1	6,09	3,01

Как мы можем заметить, по данным вышеперечисленной таблицы, все показатели изменились в лучшую сторону после внедрения мероприятий по увеличению собственного капитала, однако, этого все равно еще недостаточно для того, чтобы соответствовать нормативным значениям коэффициентов. Поэтому ПАО «Х5 Group» и дальше стоит продолжать работать над улучшением структуры его пассива.

### 3.3 Мероприятия по уменьшению запасов ПАО «X5 Group» и ускорению их оборачиваемости

Для непрерывной деятельности предприятие должно обладать достаточным уровнем товарных запасов, которые, так или иначе, влияют на его производственные результаты и финансовое состояние. Поэтому они должны находиться в оптимальном количестве. Накопление больших запасов будет приводить к необоснованному отвлечению средств из хозяйственного оборота, замедлению оборачиваемости, следствием чего станет ухудшение финансового состояния предприятия.

В то же время недостаток товарных запасов будет также отрицательно сказываться на деятельности предприятия, ведь их нехватка приведет к снижению объемов продаж, и, соответственно, уменьшению получаемой прибыли. В связи с этим, как уже было написано ранее, объем товарных запасов предприятия должен находиться на оптимальном уровне.

Проведя анализ и оценку эффективности использования оборотных активов ПАО «X5 Group» в предыдущей главе были выявлены проблемы с замедлением темпов оборачиваемости запасов, связанных с их ежегодным ростом. Однако до начала 2022 года нельзя сказать, что они оказывали отрицательное влияние на предприятие, даже наоборот именно за счет их компания смогла справиться с тем давлением, которое возникло вследствие нарушений логистических цепочек, вызванных санкциями других государств.

Как мы можем заметить, даже после восстановления большинства из них, благодаря смене поставщиков, наблюдается дальнейший рост товарных запасов предприятия, что уже говорит о некоторых проблемах. Поэтому требуется разработать мероприятия по их уменьшению и увеличению их оборачиваемости, что приведет к росту эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

В виду выявленной проблемы на рисунке 3.4 представлены основные мероприятия по повышению эффективности использования товарных запасов ПАО «Х5 Group».

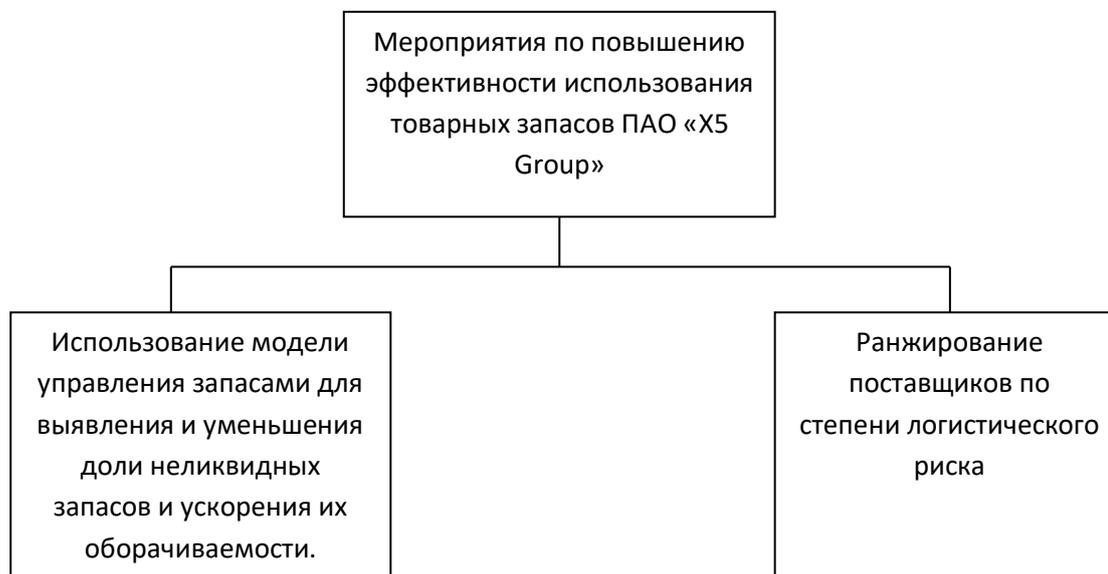


Рисунок 3.4 – Основные мероприятия по повышению эффективности использования товарных запасов ПАО «Х5 Group»

Первое мероприятие представляет собой использование методов ABC- и XYZ-анализов складских запасов, которые позволят оптимизировать товарный ассортимент предприятия, а также выявить неликвидные товарные позиции, с целью дальнейшего их сокращения.

В основе ABC-анализа лежит классификация товарных запасов на группы в зависимости от частоты продаж того или иного товара. Методика проведения анализа основана на правиле 80/20, которое свидетельствует, что большая доля объема реализации 80% достигается всего за 20% номенклатурных позиций.

Тем самым при проведении анализа вся реализуемая продукция разделяется на три группы А,В и С, в зависимости от доли ее продаж в общем объеме.

По результатам анализа нужно выделить товары группы С, объем которых нужно сократить до минимума.

Целью анализа является минимизация объема неликвидных запасов, поэтому следует разработать оптимальную политику отгрузки товаров, направленную на оптимизацию объема товарных запасов.

В основе XYZ-анализа лежит учет динамики спроса на продукцию во времени. Логика распределения в этом случае такая же, как и при разделении на группы А, В и С, однако критерием ранжирования выступает уже не объем продаж, а коэффициент вариации спроса.

Распределение происходит по следующему принципу:

X – коэффициент вариации до 10%;

Y – от 10 до 25%;

Z – от 25% и выше.

При формировании запасов предприятие должно большее внимание уделять товарам, которые попали в категорию X. Они должны быть всегда в наличии. Товары категории Y идут сразу после X, их объем также нужно поддерживать на необходимом уровне. И товары категории Z должны быть в минимальном объеме на складе.

После проведения ABC- и XYZ-анализа запасы товаров, попавших в последние категории, требуется сократить до минимума, за счет стимулирования продаж этих товаров путем проведения различных акций.

Второе мероприятие представляет собой ранжирование поставщиков в зависимости от степени логистического риска.

В нынешней экономической ситуации ранжирование поставщиков по степени логистического риска является особенно актуальным при формировании товарных запасов предприятием, поскольку, в связи с санкционными мерами принятыми другими странами в отношении нашего государства, возникает множество случаев, когда поставки товаров довольно-таки сильно задерживаются, а то и вовсе по некоторым видам товаров становятся невозможными на определенный промежуток времени.

Полностью отказываться от импортных поставок тоже нельзя, из-за того, что существует доля товаров, производимых только за рубежом, например, кофе, ананасы.

Поэтому требуется ранжировать поставщиков по степени возможного логистического риска, дабы избежать ситуаций, когда возникает нехватка запасов по каким-либо позициям.

К примеру, поставляют определенные виды товаров предприятию из ближнего региона, которые, так или иначе, будут доставлены, и из-за рубежа, с возможностью прекращения поставок или их задержкой, следовательно, группа товарных запасов, поставляемая из-за рубежа, является рискованной.

По этой причине акцент нужно делать именно на рискованных запасах товарных групп, то есть их должно быть больше, чем запасов товарных групп, которые без серьезных проблем могут быть доставлены в срок.

Отсюда следует, что нужно формировать оптимальный размер заказа из-за рубежа, которого в случае возникновения форс-мажорных ситуаций должно будет хватить до решения возникших проблем.

Ранжировать поставщиков по степени логистического риска стоит, с точки зрения того, из какой страны будут поставлять продукцию и каким образом.

В результате ранжирования поставщиков будут приняты решения по формированию оптимального размера складских товарных запасов.

Таким образом, рассчитаем экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

За счет проведения ABC- и XYZ-анализа, а также ранжирования поставщиков по логистическим рискам предприятие может сократить товарные запасы на 5%.

Поэтому отсюда следует, что размер товарных запасов после внедрения мероприятий будет выглядеть следующим образом:

Прогнозируемый размер товарных запасов =  $208\ 661 * 0,95 = 198\ 227$  млн. руб.

На рисунке 3.5 представлено изменение объема товарных запасов после внедрения предложенных мероприятий по их уменьшению.

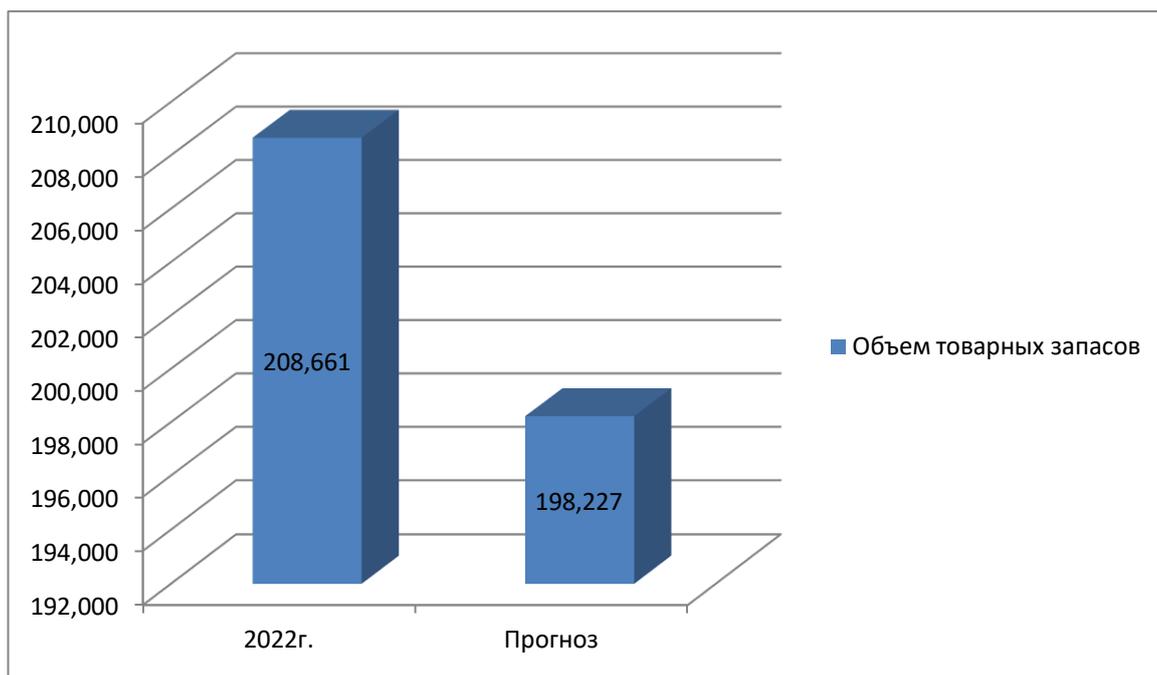


Рисунок 3.5 – Изменение объема товарных запасов ПАО «X5 Group» после внедрения предложенных мероприятий по их уменьшению

Как мы можем заметить по рисунку 3.5, объем товарных запасов уменьшился на 10 434 млн. руб., такое изменение положительно скажется на их оборачиваемости и деятельности предприятия в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности непосредственно влияет на успешное функционирование и дальнейшее развитие предприятия. Для того чтобы предприятие оставалось конкурентоспособным, его руководству необходимо постоянно предпринимать своевременные меры по повышению эффективности работы каждого подразделения, задействованного в процессе поставок и реализации товаров, что в конечном итоге скажется на эффективности работы предприятия в целом.

Грамотное управление предприятием подразумевает достижение поставленных целей его развития с наибольшей при определенных условиях эффективностью.

В данной работе достигнута ее цель, то есть, проведена оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, и решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические аспекты оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности;
- проведен анализ и оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия ПАО «Х5 Group»;
- предложены мероприятия по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия ПАО «Х5 Group».

Проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия «Х5 Group», который показал активный рост организации по таким показателям, как: выручка, товароборот, трафик, чистая прибыль. «Х5 Group» расширяет свою розничную сеть за счет открытия новых магазинов по всей России. В особенности к таковым относятся магазины под брендом «Пятерочка» и «Чижик».

Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Х5 Group» позволила сделать выводы, что на данный момент основной проблемой предприятия, несмотря на то, что оно занимает лидирующую

позицию на рынке, является снижение эффективности его деятельности, причиной которой стали:

- увеличение издержек предприятия;
- неудовлетворительная структура пассива предприятия;
- увеличение товарных запасов и замедление темпов их оборачиваемости.

Поэтому для устранения вышеперечисленных проблем были разработаны следующие мероприятия:

- предложены мероприятия по поиску новых поставщиков и пересмотру фонда оплаты труда управленческого персонала, а также по применению методов аренды персонала;

- предложены мероприятия по увеличению чистой прибыли, за счет снижения себестоимости продукции и расходов на персонал, что повлияет на увеличении доли нераспределенной прибыли в структуре капитала, а также увеличению уставного капитала, за счет дополнительной эмиссии акций;

- предложены модель управления запасами для выявления и уменьшения доли неликвидных складских запасов и метод ранжирования поставщиков по степени логистического риска.

Как показали расчеты экономического эффекта, предложенные мероприятия положительно повлияют на эффективность финансово-хозяйственной деятельности ПАО «X5 Group».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 г. [Электронный ресурс] // СПС «Консультант плюс». – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/> (Дата обращения 12.12.2022)
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146 – ФЗ (ред. от 28.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023) [Электронный ресурс] // СПС «Консультант плюс». – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/> (Дата обращения 29.12.2022)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 19.07.2000 N 166 – ФЗ (ред. от 29.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023) [Электронный ресурс] // СПС «Консультант плюс». – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/> (Дата обращения 12.12.2022)
4. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 N 381 – ФЗ [Электронный ресурсы] // СПС «Консультант плюс». – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/> (Дата обращения 15.12.2022)
5. Алле М. Условия эффективности в экономике/ М. Алле ; переводчик Л.Б. Азимова. — Москва ; Издательство Наука для общества, 1998. — 299 с.
6. Аскеров, П. Ф. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации : учебное пособие / П.Ф. Аскеров, И.А. Цветков, Х.Г. Кибиров ; под общ. ред. П.Ф. Аскерова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 176 с.
7. Афанасьева, А. Б. Оценка эффективности деятельности предприятия / А. Б. Афанасьева. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 37 (432). — С. 27-29.
8. Баженов, Ю. К. Розничная торговля в России : монография / Ю. К. Баженов. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 239 с.

9. Бариленко В.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для вузов / В. И. Бариленко [и др.] ; под редакцией В. И. Бариленко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 455 с.

10. Бурмистрова Л.М. Финансы организации (предприятий) : учебное пособие / Л.М. Бурмистрова. — 2-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 224 с.

11. Вахрушина М.А. Анализ финансовой отчетности: учебник / под ред. М.А. Вахрушиной. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 434 с.

12. Витебская, Е. С. Экономика организации : учебное пособие / Е. С. Витебская. - Минск : РИПО, 2020. - 295 с.

13. Войтоловский Н.В. Экономический анализ : учебник для вузов / под редакцией Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой, И. И. Мазуровой. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 631 с.

14. Володин А.А. Управление финансами. Финансы предприятий : учебник ./ под ред. А.А. Володина. - 3-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 364 с.

15. Гарнов А.П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / под ред. А.П. Гарнова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 366 с.

16. Глазов М.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности: Учебник. Направление подготовки 38.03.01 Экономика/ Под ред. М.М. Глазова. СПб.: ООО «Турусел», 2019 – 285 с.

17. Грибов, В. Д. Экономика предприятия : учебник. Практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : КУРС : ИНФРА-М, 2023. — 448 с.

18. Девяткин О.В. Экономика предприятия (организации, фирмы) : учебник / О.В. Девяткин, Н.Б. Акуленко, С.Б. Баурина [и др.] ; под ред. О.В. Девяткина, А.В. Быстрова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 777 с.

19. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер ; переводчик О.Л. Чернявская. — Москва ; Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 240 с.
20. Захаров, И. В. Бухгалтерский учет и анализ : учебник для вузов / И. В. Захаров, О. Н. Тарасова ; под редакцией И. М. Дмитриевой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 415 с.
21. Иванов, Г. Г. Экономика торговой организации : учебник / Г.Г. Иванов. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 182 с.
22. Канке, А. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / Канке А.А., Кошечкина И.П., - 2-е изд., испр. и доп. - М.:ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. — 288 с.
23. Климова Н.В. Экономический анализ (с традиционными и интерактивными формами обучения) : учебное пособие / Н.В. Климова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 296 с.
24. Кнышова, Е. Н. Экономика организации : учебник / Е.Н. Кнышова, Е.Е. Панфилова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2023. — 335 с.
25. Лисицына, Е. В. Финансовый менеджмент : учебник / Е. В. Лисицына, Т. В. Ващенко, М. В. Забродина ; под науч. ред. д-ра экон. наук К. В. Екимовой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 185 с.
26. Магомедов А.М. Экономика организации торговли : учебник для вузов / А.М. Магомедов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 266 с.
27. Маркс. К. К критике политической экономии / К. Маркс ; переводчик А.И. Малыш. — Москва ; Издательство Едиториал УРСС, 2019. — 176 с.
28. Мельник М.В. Комплексный экономический анализ : учебное пособие / М.В. Мельник, С.Е. Егорова, Н.Г. Кулакова, Л.А. Юданова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 352 с.

29. Николаева, Т. П. Финансы предприятий : учебное пособие / Т. П. Николаева, Д. И. Степанова. - 2-е изд., перераб. — Москва : ФЛИНТА, 2021. — 267 с.
30. Оборина, О. Е. Экономическая эффективность: понятие и сущность / О. Е. Оборина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 23 (313). — С. 427-429.
31. Орлова, Е. В. Экономическая эффективность проектов R&D: оценка и прогноз: учебное пособие / Е.В. Орлова. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 135 с.
32. Предприятие ПАО «X5 Group». Правовая информация. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.x5.ru/ru/>
33. Пурлик В. М. Управление эффективностью деятельности организации : учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 207 с.
34. Раевич, А. С. Оценка ключевых показателей эффективности предприятия / А. С. Раевич. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 49 (339). — С. 148-150.
35. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 512 с.
36. Рикардо, Д. Начала политической экономии и податного обложения / Д. Рикардо ; переводчик Н. Рязанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 310 с.
37. Ряховская, О. Н. Экономика предприятия : учебное пособие / О. Н. Ряховская, Т. О. Боярская ; под ред. С. Г. Фалько. - Москва : МГТУ им. Баумана, 2019. - 120 с.
38. Савицкая Г.В. Экономический анализ : учебник / Г.В. Савицкая. — 15-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 587 с.
39. Тертышник, М. И. Экономика предприятия : учебное пособие / М.И. Тертышник. — 2-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 328 с.

40. Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием : учебник / под ред. О. Г. Туровец. - 3-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 506 с.

41. Чалдаева, Л. А. Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов / Л. А. Чалдаева. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 435 с.

42. Чернышева, Ю. Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации) : учебник / Ю.Г. Чернышева. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 421 с.

43. Шумак, О. А. Финансы предприятия: учет и анализ: Учебное пособие / Шумак О.А. — Москва:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 191 с.