



## АННОТАЦИЯ

Осипов Д.В. Оценка текущей деятельности ООО «ИКС 5 Гипер» и целесообразности открытия дополнительной розничной торговой точки. – Челябинск: ЮУрГУ, ДО-517, 104 с., 18 ил., 33 таб., библиогр. список – 22 наим., прил-нет., 16 л. слайдов

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки стратегических направлений развития для ООО «ИКС 5 Гипер».

В выпускной квалификационной работе проанализирована организационная структура предприятия, выявлены сильные и слабые стороны ООО «ИКС 5 Гипер», а так же возможные угрозы и дополнительный потенциал предприятия. Изучены отраслевые особенности функционирования организации.

Так же произведен анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия, анализ финансовой устойчивости, анализ ликвидности и платежеспособности.

Разработан инвестиционный проект открытия гипермаркета «Карусель» в городе Мегион.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ИКС 5 Гипер» И ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ.....	11
1.1 История создания и развития.....	11
1.2 Цель и виды деятельности.....	13
1.3 Организационно-правовой статус.....	16
1.4 Характеристика структуры организации.....	22
1.5 Отраслевые особенности функционирования ООО «ИКС 5 Гипер».....	29
1.6 SWOT-анализ ООО.....	33
2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ИКС 5 Гипер».....	41
2.1 Анализ состава и структуры баланса.....	41
2.2 Анализ финансовой устойчивости.....	49
2.2.1 Абсолютные показатели финансовой устойчивости.....	49
2.2.2 Относительные показатели финансовой устойчивости.....	54
2.3 Анализ ликвидности и платежеспособности.....	57
2.3.1 Оценка ликвидности баланса.....	58
2.3.2 Оценка относительных показателей ликвидности и платежеспособности.....	61
2.4 Оценка деловой активности предприятия.....	63
2.5 Оценка рентабельности .....	68
2.6 Анализ товарооборота ООО «ИКС 5 Гипер».....	71
3 ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ОТКРЫТИЯ ГИПЕРМАРКЕТА «КАРУСЕЛЬ» В ГОРОДЕ МЕГИОН.....	76
3.1 Экономическая целесообразность открытия гипермаркета «Карусель» в городе Мегион.....	76

3.2 Методические основы оценки эффективности инвестиционного проекта.....	89
3.3 Оценка коммерческой эффективности проекта по открытию гипермаркета «Карусель».....	94
3.3.1 Анализ чувствительности проекта к риску.....	100
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	102
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	103

## ВВЕДЕНИЕ

Деятельность любого предприятия ориентирована на получение определенных результатов. Однако одни предприятия уверенно достигают поставленных целей своей деятельности, а другие – работают менее успешно. Огромную роль в этом играет управление предприятием. Анализ финансового состояния предприятия является одним из наиболее действенных методов управления, основным элементом обоснования руководящих решений. В эпоху рыночных отношений он помогает устойчивому развитию доходного, конкурентно способного производства. Основной целью является получение небольшого числа ключевых (наиболее информативных) параметров, дающих объективную и точную «картину» финансового состояния предприятия, для дальнейшего принятия руководством комплекса мероприятий по его оздоровлению.

Чтобы принимать решения по управлению в области производства, сбыта, финансов, инвестиций руководству предприятия нужна постоянная деловая осведомленность по соответствующим вопросам, которая является результатом отбора, анализа, оценки и концентрации исходной информации.

Сегодня торговля в России - наиболее динамично развивающаяся отрасль хозяйства страны. И поскольку именно в торговле в первую очередь сказывается результат деятельности промышленности, можно сказать, что экономический прогресс России в последние годы очевиден, хотя темпы развития нашей внутренней и внешней торговли не отличаются особой стремительностью.

Современное торговое предпринимательство в России охватывает все виды деятельности, которые непосредственным образом относятся к купле - продаже, обмену товара на деньги, денег на товары или товаров на товары. Хотя его основу составляют товарно-денежные операции купли-продажи или обмена, сегодня в торговом предпринимательстве оказываются задействованными практически те же факторы и ресурсы, что и в производственном предпринимательстве.

В процессе товародвижения от изготовителя к потребителю розничная тор-

говля является конечным звеном. При розничной торговле материальные ресурсы становятся собственностью потребителя. Розничная торговля включает в себя продажу товаров населению для личного потребления, организациям, предприятиям, учреждениям для коллективного пользования или хозяйственных нужд. Товары продаются в основном через предприятия розничной торговли и общественного питания.

Розничная торговля-основа экономики и предпринимательской деятельности страны. В течение последних нескольких лет товарооборот в России увеличивается, что подтверждает положительные тенденции развития розничной торговли. За период рыночных преобразований усилилась концентрация розничной торговли в городах.

Актуальной проблемой в настоящее время, стоящей перед торговыми компаниями, в том числе перед ООО «ИКС 5 Гипер», медленный рост покупательской способности населения, выход на рынок конкурентов, рост цен у поставщиков и изменение потребностей покупателей.

Целью выпускной квалификационной работы является осуществление анализа финансового состояния предприятия и разработка конкретных мероприятий по улучшению финансового положения предприятия. Исходя из поставленной цели, определим основные задачи:

- Провести анализ финансово - хозяйственной деятельности ООО «ИКС 5 Гипер»,
- Изучить анализ финансовой устойчивости и основные показатели финансовой устойчивости рассматриваемого предприятия,
- Выявить относительные показатели финансовой устойчивости,
- Определить анализ ликвидности и платежеспособности предприятия,
- Дать оценку ликвидности баланса, оценку рентабельности и оценку деловой активности ООО «ИКС 5 Гипер»,
- Доказать актуальность и целесообразность открытие гипермаркета «Карусель».

Методами исследования выпускной квалификационной работы являются: труды отечественных и зарубежных ученых по фундаментальным основам экономической науки и ее методологии, теории развития социально-экономических систем, особенностям структурных преобразований экономики России. При реализации поставленных целей и задач использовались методы и инструментарий научного познания, системного анализа, диалектики, логики, абстрагирования и конкретизации, обобщение, формализации, сравнений и аналогий, экспертно-аналитический, статистического анализа и т.д. Использование функционально-эвристического потенциала указанных методов, объединённых общей методологией и алгоритмом исследования, обеспечило научную обоснованность и достоверность результатов и выводов работы.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, в том числе аналитические материалы органов государственного управления; официальные документы Правительства РФ; материалы Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации и ее территориальных органов, Министерства регионального развития РФ. В процессе исследования использовались данные отечественной периодики, публикации российских и международных научных и научно-практических конференций, семинаров, Интернет-ресурсы, документы предприятий торговой отрасли, личные исследования и расчеты соискателя.

# 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ИКС 5 Гипер» И ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

## 1.1 История создания и развития

ООО «ИКС 5 Гипер» основана в 2004 году Андреем Рогачёвым, Александром Гирдой, Татьяной Франус и Игорем Видяевым, которые также являются основателями сети дискаунтеров «Пятёрочка» и были акционерами «X5 Retail Group». Первый гипермаркет сети был открыт в 2004 году в Санкт-Петербурге.

Организация зарегистрирована 20 февраля 2004 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве. Руководитель организации: генеральный директор Ткач Денис Николаевич. Юридический адрес ООО «ИКС 5 Гипер» - 109029, город Москва, улица

Калитниковская 28 стр.4. Основным видом деятельности является «Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров», зарегистрировано 47 дополнительных видов деятельности. Организации

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ИКС 5 Гипер присвоены ИНН 7710529680, ОГРН 1047796103915, ОКПО 72143254.

ООО «ИКС 5 Гипер» именуемое, как гипермаркет «Карусель» принадлежит одной из ведущих российских мультиформатных продуктовых розничных компаний - X5 Retail Group («X5»).

X5 Retail Group N.V. – крупнейшая в России розничная компания по объемам продаж. Компания использует мультиформатный подход, развивая сразу три сети магазинов: дискаунтеры, супермаркеты и гипермаркеты. Выбранная стратегия позволяет отвечать требованиям самых широких слоев населения России и создавать уникальные предложения для каждого покупателя. Стратегическая задача бизнеса Компании - стать основным консолидатором российского рынка продуктового ритейла, абсолютным лидером розничной торговли России,



способным на равных конкурировать с ведущими международными сетями. Магазины X5 Retail Group представлены в 45 субъектах РФ и на Украине.

X5 Retail Group N.V. - компания №1 на рынке розничной торговли России с объемом продаж более 10 млрд. долл.

На 30 сентября 2017 г. под управлением Компании находилось 1 630 магазинов с расположением в Москве, Санкт-Петербурге и других регионах европейской части России, на Урале и на Украине. Мультиформатная сеть компании включает в себя 1 232 магазина «Пятерочка» формата «мягкий дискаунтер», 289 супермаркетов «Перекресток», 65 гипермаркетов «Карусель», а также 44 магазина «у дома».

На 30 сентября 2017 г. число франчайзинговых магазинов на территории России составляло 632.

Компания «ИКС 5 Гипер» образовалась 18 мая 2006 года путем слияния сетей «Пятерочка» и «Перекресток» с целью создания ведущей мультиформатной компании на рынке продуктовой розничной торговли России. 26 июня 2008 г. X5 завершила сделку по приобретению сети гипермаркетов «Карусель», тем самым значительно укрепив свои позиции в формате гипермаркет и дав мощный импульс для развития X5 в целом.

Магазины эконом-класса «Пятерочка» расположены в шаговой доступности от жилых домов, работают 7 дней в неделю с 9.00 часов утра до 11.00 часов вечера, предлагают около 3 000 наименований товаров по самым низким ценам на рынке. Средняя торговая площадь магазина составляет около 600 кв.м.

Гипермаркеты «Карусель» - это магазины с широким ассортиментом продовольственных и непродовольственных товаров для дома и семьи по привлекательным ценам. «Карусель» предлагает самые низкие цены на базовые продукты, а также уникальные предложения держателям карт. Торговая площадь гипермаркетов: от 4 000 до 10 000 кв. м, а ассортимент - от 30 000 до 50 000 наименований.

Во всех гипермаркетах «Карусель» действуют бонусно-накопительные программы «Клуб ИКС» и «Волшебная карта», позволяющие покупателю получать и накапливать бонусные баллы, при совершении покупок, а затем их тратить, приобретая любые товары. На 1 сентября 2017 года в программах участвует около 3 млн. человек.

Чистая выручка X5 Retail Group N.V. за первое полугодие 2017 года составила 5 184 млн. долл. США, показатель EBITDA составил 399 млн. долл. США, чистая прибыль составила 104 млн. долл. США.

Акционерами X5 являются Альфа-групп - 47,9%, основатели «Пятерочки» - 23,1%, менеджмент Компании – 1,9%, казначейские ГДР (Treasury Stock) - 0,1%; в свободном обращении находятся 27,0% акций в форме ГДР (тикер на Лондонской фондовой бирже: "FIVE").

## 1.2 Цель и виды деятельности

ООО «ИКС 5 Гипер» именуемое, как гипермаркет «Карусель» - входит в состав одной из крупной торговой сети X5 Retail Group, действующих в настоящее время на рынке России. В 2008 году произошло присоединение к X5 Retail Group. Гипермаркет «Карусель» предлагает покупателям сделать покупки в одном месте на выгодных условиях. В гипермаркетах «Карусель» можно купить по самым доступным ценам практически все, что нужно каждому члену семьи: продукты, бытовую химию, детские товары, корма для животных, бытовую технику и многое другое. Мясные и рыбные цеха, пекарни и кондитерские «Карусели» позволяют обеспечить большое разнообразие свежих готовых блюд и продукции собственного производства.

Ассортимент гипермаркета в среднем насчитывает более 30 000 наименований товаров вместе с сезонным ассортиментом. 70% занимают продовольственные товары, 30% - непродовольственные. Доля свежих продуктов группы fresh в представленном ассортименте составляет 20%-30%.

Ценовая политика магазинов строится на принципе ориентации на регион присутствия и предложения лучшего сочетания цены и качества: покупатель получает как самые экономные продукты, так и высококачественные товары по выгодным ценам.

В гипермаркетах регулярно проводятся промоакции, розыгрыши ценных призов, в том числе автомобилей. В магазинах регулярно выпускаются каталоги, в которых собраны самые лучшие предложения в каждой товарной группе, а также кулинарные рецепты.

Сеть «Карусель» участвует в программе «Линия Жизни» - «Карусель детям», в рамках которой помогаем нашим покупателям собирать средства на лечение тяжелобольных детей. На рынке гипермаркет позиционирует себя как компанию, у которой:

Высокий рост ежедневного трафика и лояльности наших покупателей.

- Ежедневная оптимизация товарных предложений в категориях fresh и non-food.

- Повышение качества работы наших магазинов, обучение и развитие персонала.

- Проведение реновации торгового пространства для того, чтобы посетителям было проще и удобнее совершать покупки.

- Стандартизация магазинов.

- Проведение эффективной маркетинговой поддержки во всех ключевых каналах коммуникации.

Предприятие является самостоятельным хозяйственным объектом с правами и обязанностями юридического лица. Предприятие имеет право заниматься хозяйственной деятельностью, исходя из целей и заданий, составлять договора, нести ответственность согласно своим обязанностям. Предприятие действует на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самокупаемости, обеспечивает социальное развитие и стимулирование работников за счет накопленных средств, несет полную ответственность за результаты собственной

хозяйственной деятельности и выполнение возложенных на себя обязательств перед поставщиками и потребителями, бюджетом, банками, а также перед трудовым коллективом согласно действующему законодательству.

Целью создания предприятия является объединение экономических интересов, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсов его Акционеров для осуществления предпринимательской деятельности, за исключением той, которая запрещена законодательством РФ.

Основными видами деятельности предприятия являются:

- осуществление розничной и оптовой торговли товарами народного потребления и другой продукцией;
- производство товаров народного потребления и продукции производственно-технического назначения, выполнение работ и оказание услуг, связанных с производством и реализацией продукции и товаров;
- производство, переработка, закупка и реализация производственных товаров, в том числе сельскохозяйственных товаров, продуктов питания, пива и алкогольных напитков;
- организация общественного питания;
- складское обслуживание юридических и физических лиц;
- организация и проведение выставок, презентаций, ярмарок и зрелищных мероприятий;
- рекламная деятельность;
- производство и реализация продовольственных товаров и полуфабрикатов;
- другие виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

Гипермаркет «Карусель» - это магазины для всей семьи. Основная политика - это низкие цены, широта выбора товаров, удобное месторасположение магазинов, скидки, бонусы и дополнительный сервис для клиентов.

Миссией компании является создание ценностей и удобства покупателям для завоевания их доверия на долгое время.

Магазины находятся преимущественно в торговых центрах, благодаря этому в гипермаркете «Карусель» можно не только совершать покупки, но и воспользоваться дополнительными услугами предприятий бытового обслуживания. Ежедневно каждый гипермаркет посещают 25 000 клиентов, 9 000 - «макси» и 6 000 - «экспресс».

Предприятие создано с целью получения прибыли от финансово-хозяйственной деятельности, которая направлена на пополнение рынка товарами и услугами для максимального удовлетворения потребностей населения и реализации на базе получения прибыли социальных и экономических интересов основателей.

### 1.3 Организационно-правовой статус

Организационно-правовым статусом данного предприятия является общество с ограниченной ответственностью. Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников.

Фирменное наименование общества с ограниченной ответственностью должно содержать наименование общества и слова «с ограниченной ответственностью».

Правовое положение общества с ограниченной ответственностью, права и обязанности его участников определяются Гражданским Кодексом РФ и законом об обществах с ограниченной ответственностью.

Особенности правового положения кредитных организаций, созданных в форме обществ с ограниченной ответственностью, права и обязанности их участников определяются также законами, регулирующими деятельность кредитных организаций.

Число участников общества с ограниченной ответственностью не должно превышать предела, установленного законом об обществах с ограниченной ответственностью. В противном случае оно подлежит преобразованию в акционерное общество в течение года, а по истечении этого срока - ликвидации в судебном порядке, если число его участников не уменьшится до установленного законом предела.

Общество с ограниченной ответственностью не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица.

Учредительными документами общества с ограниченной ответственностью являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав. Если общество учреждается одним лицом, его учредительным документом является устав.

Учредительные документы общества с ограниченной ответственностью должны содержать помимо сведений, указанных в пункте 2 статьи 52 Гражданского Кодекса РФ, условия о размере уставного капитала общества; о размере долей каждого из участников; о размере, составе, сроках и порядке внесения ими вкладов, об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов; о составе и компетенции органов управления обществом и порядке принятия ими решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов, а также иные сведения, предусмотренные законом об обществах с ограниченной ответственностью.

Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью составляется из стоимости вкладов его участников.

Уставный капитал определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов. Размер уставного капитала общества не может быть менее суммы, определенной законом об обществах с ограниченной ответственностью.

Не допускается освобождение участника общества с ограниченной ответственностью от обязанности внесения вклада в уставный капитал общества, в том числе путем зачета требований к обществу, за исключением случаев, предусмотренных законом.

Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью должен быть на момент регистрации общества оплачен его участниками не менее чем наполовину. Оставшаяся неоплаченной часть уставного капитала общества подлежит оплате его участниками в течение первого года деятельности общества. При нарушении этой обязанности общество должно либо объявить об уменьшении своего уставного капитала и зарегистрировать его уменьшение в установленном порядке, либо прекратить свою деятельность путем ликвидации.

Если по окончании второго или каждого последующего финансового года стоимость чистых активов общества с ограниченной ответственностью окажется меньше уставного капитала, общество обязано объявить об уменьшении своего уставного капитала и зарегистрировать его уменьшение в установленном порядке. Если стоимость указанных активов общества становится меньше определенного законом минимального размера уставного капитала, общество подлежит ликвидации.

Уменьшение уставного капитала общества с ограниченной ответственностью допускается после уведомления всех его кредиторов. Последние вправе в этом случае потребовать досрочного прекращения или исполнения соответствующих обязательств общества и возмещения им убытков.

Права и обязанности кредиторов кредитных организаций, созданных в форме обществ с ограниченной ответственностью, определяются также законами, регулирующими деятельность кредитных организаций.

Увеличение уставного капитала общества допускается после внесения всеми его участниками вкладов в полном объеме.

Высшим органом общества с ограниченной ответственностью является общее собрание его участников.

В обществе с ограниченной ответственностью создается исполнительный орган (коллегиальный и (или) единоличный), осуществляющий текущее руководство его деятельностью и подотчетный общему собранию его участников. Единоличный орган управления обществом может быть избран также и не из числа его участников.

Компетенция органов управления обществом, а также порядок принятия ими решений и выступления от имени общества определяются в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, законом об обществах с ограниченной ответственностью и уставом общества.

К исключительной компетенции общего собрания участников общества с ограниченной ответственностью относятся:

- изменение устава общества, изменение размера его уставного капитала;
- образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов общества и распределение его прибылей и убытков;
- решение о реорганизации или ликвидации общества;
- избрание ревизионной комиссии (ревизора) общества.

Законом об обществах с ограниченной ответственностью к исключительной компетенции общего собрания может быть также отнесено решение иных вопросов.

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции общего собрания участников общества, не могут быть переданы им на решение исполнительного органа общества.



Для проверки и подтверждения правильности годовой финансовой отчетности общества с ограниченной ответственностью оно вправе ежегодно привлекать профессионального аудитора, не связанного имущественными интересами с обществом или его участниками (внешний аудит). Аудиторская проверка годовой финансовой отчетности общества может быть также проведена по требованию любого из его участников.

Порядок проведения аудиторских проверок деятельности общества определяется законом и уставом общества.

Опубликование обществом сведений о результатах ведения его дел (публичная отчетность) не требуется, за исключением случаев, предусмотренных законом об обществах с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по единогласному решению его участников.

Иные основания реорганизации и ликвидации общества, а также порядок его реорганизации и ликвидации определяются Гражданским Кодексом РФ и другими законами.

Общество с ограниченной ответственностью вправе преобразоваться в акционерное общество или в производственный кооператив.

Участник общества с ограниченной ответственностью вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества или ее часть одному или нескольким участникам данного общества.

Отчуждение участником общества своей доли (ее части) третьим лицам допускается, если иное не предусмотрено уставом общества.

Участники общества пользуются преимущественным правом покупки доли участника (ее части) пропорционально размерам своих долей, если уставом общества или соглашением его участников не предусмотрен иной порядок осуществления этого права. В случае если участники общества не воспользуются своим преимущественным правом в течение месяца со дня извещения либо в иной срок,

предусмотренный уставом общества или соглашением его участников, доля участника может быть отчуждена третьему лицу.

Если в соответствии с уставом общества с ограниченной ответственностью отчуждение доли участника (ее части) третьим лицам невозможно, а другие участники общества от ее покупки отказываются, общество обязано выплатить участнику ее действительную стоимость либо выдать ему в натуре имущество, соответствующее такой стоимости.

Доля участника общества с ограниченной ответственностью может быть отчуждена до полной ее оплаты лишь в той части, в которой она уже оплачена.

Объект изучения - общество с ограниченной ответственностью «ИКС 5 Гипер» (далее — «Общество») является юридическим лицом и в своей деятельности руководствуется действующим законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

Общество обладает исключительным правом использования своего фирменного наименования.

Общество имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием на русском языке и указанием организационно-правовой формы и местонахождения, штампы, бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства индивидуализации.

Место нахождения Общества: 109029, город Москва, улица Калитниковская 28, стр.4

Почтовый адрес Общества: 109029, город Москва, улица Калитниковская 28, стр.4

Учредителями (участниками) Общества могут быть юридические и физические лица.

Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе.

Общество приобретает статус юридического лица с момента его государственной регистрации.

Общество отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Права и обязанности участников общества определены в уставе ООО «ИКС 5 Гипер».

#### 1.4 Характеристика структуры организации

Структура организации, ООО «ИКС 5 Гипер» является линейно - функциональной, построенной по региональному принципу (логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.)

Такая структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей, упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации. Она позволяет устранить в значительной мере недочеты как линейного, так и функционального управления. Рассмотрим распределение линейных полномочий в гипермаркете «Карусель». Связи между всеми подразделениями осуществляются по типу линейно-функциональной структуры предприятия, представленной на рисунке 1.1

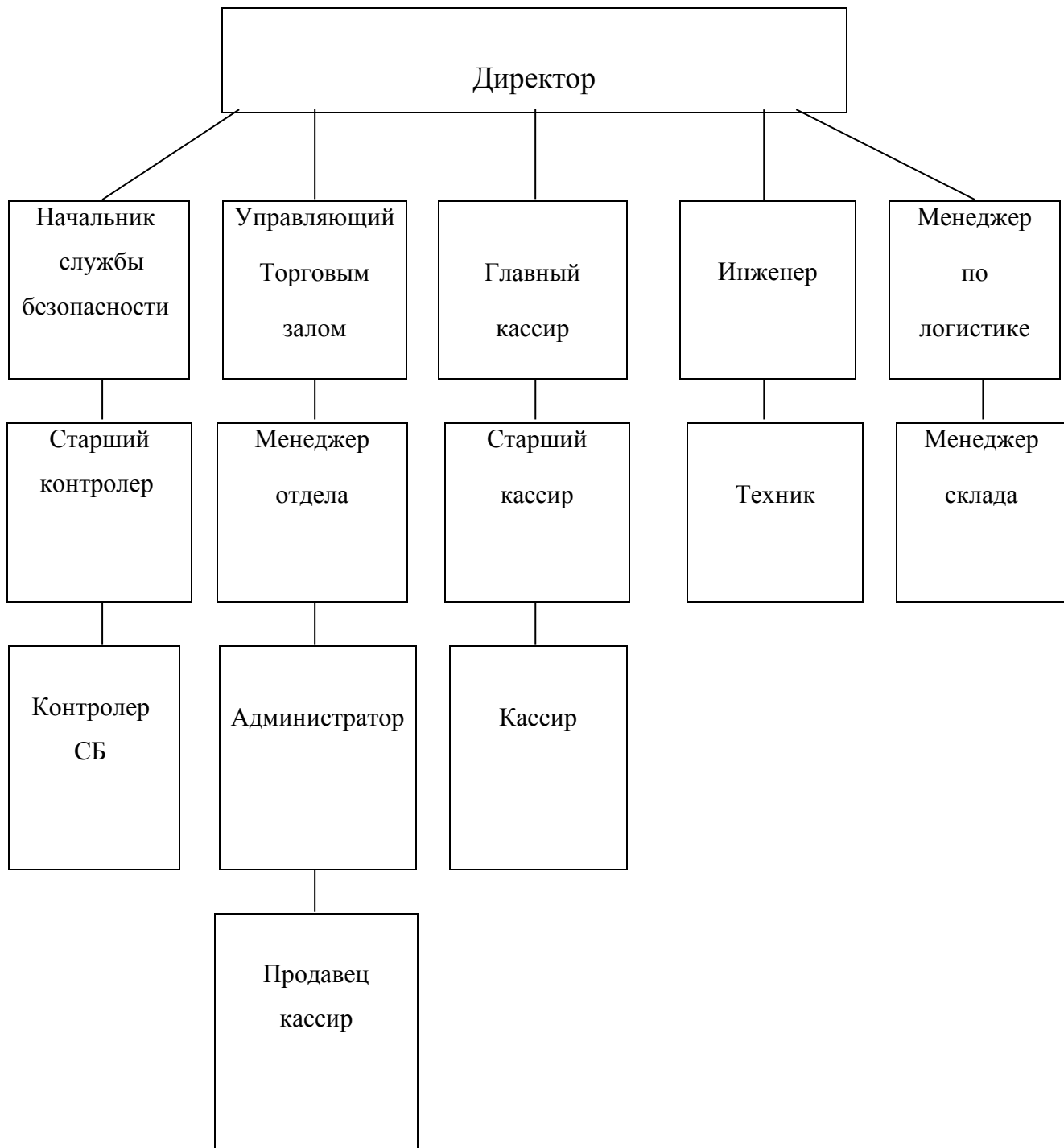


Рисунок 1.1 – Структура ООО « ИКС 5 Гипер»

Управление предприятием осуществляет директор. Директор, возглавляющий данную организацию, имеет следующие должностные инструкции:

Директор относится к категории руководителей.

- Требования к квалификации: Высшее профессиональное (высшее экономическое, финансовое торговое) образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли не менее 5 лет.

Директор, возглавляющий данную организацию, имеет следующие должностные инструкции:

- Выполняет текущие планы по розничному товарообороту и операционным расходам гипермаркета, обеспечение роста объемов продаж, средней покупки и дохода гипермаркета.

- Соблюдает ассортиментный перечень в торговом зале и на производстве, выкладку торгового зала согласно планограмм, вносить предложения по изменениям ассортимента, планограмм, объема поставок и качества обслуживания.

- Контролирует соблюдение технологий работы всех подразделений гипермаркета, эффективность использования финансовых, материальных, технических, трудовых ресурсов, сокращение торговых издержек;

- Обеспечивает отсутствие превышения допустимого процента потерь и хищений.

- Поддерживает, и улучшает качество обслуживания клиентов.

- Осуществляет прием, хранение, и выдачу вверенных товарно-материальных ценностей магазина и их учет, обеспечивает контроль сохранности (в т.ч. денежных средств), назначает локальные инвентаризации;

- Контролирует техническое состояние объекта и организация своевременного решения (с помощью соответствующих подразделений компании) всех возникающих проблем.

- Управляет персоналом гипермаркета, а также производит оптимизацию персонала на основании показателей производительности труда и оценки персонала.

- Осуществляет контроль работы арендаторов, выполнение ими договорных обязательств в части поддержания чистоты и порядка, соблюдения режима работы;

- Обеспечивает требования действующего законодательства РФ в работе гипермаркета, при проверке работы гипермаркета государственными контролирующими органами (с предъявлением

удостоверений и с соблюдением правил осуществления проверок), выполняет законные требования, информировать вышестоящее руководство в оперативном порядке.

- Выполняет правила и инструкции при работе во внестатных ситуациях.

- Осуществляет ежедневный обход торгового зала и прилегающих территорий, фиксировать все выявленные нарушения и принимать меры по их устранению.

- Контролирует соблюдение чистоты и порядка в торговом зале.

- Планирует товарооборот подразделений, изучает и анализирует покупательский спрос, анализирует продажи.

- Информировать руководство о достижении критических значений по целевым показателям, возможностей финансовых потерь.

- Контролирует соблюдение правил выкладки товаров, правил товарного соседства, температурных режимов, обеспечивает безопасную совместимость материала упаковки с реализуемым товаром (в торговом зале, холодильных камерах, цехах фасовки и подсобных помещениях и т.д.).

- Осуществляет контроль над проведением и периодически принимает участие в брокераже готовой продукции с руководителями производственных подразделений.

- Контролирует обеспечение постоянного наличия товара в соответствии с ассортиментной матрицей и утвержденной планограммой.

- Осуществляет контроль наличия остатков товара, соблюдать нормы по товарным запасам.

- Обеспечивает своевременную ротацию товаров по срокам годности, соблюдать условия хранения и сроки годности товаров, своевременное снятие с продажи некачественных и бракованных товаров, а также с истекшим сроком годности и имеющих дефекты.

- Контролирует своевременность замены или возврата бракованного товара, а также товара, подлежащего возврату по договору либо по распоряжению ЦО.

- Контролирует соблюдение правил эксплуатации грузоподъемного оборудования, охраны труда и техники безопасности.

- Контролирует качество обслуживания покупателей, в т. ч. на соответствии стандартам, принятым в компании, предоставляет им необходимую информацию, помощи в выборе товара, предотвращает конфликтные ситуации, проверяет книгу отзывов и предложений в ежедневном режиме, контролирует предоставление обратной связи.

- Контролирует доступность и достоверность информации о продаваемых товарах, соблюдение требований к маркировке упаковки и оформлению ценников, наличие действующих сертификатов и иных необходимых документов на товар и продукцию собственных производств;

- Осуществляет контроль соблюдения графиков проведения санитарных работ, выполнение заявок службой эксплуатации и вспомогательной службой;

- Контролирует работу в торговом зале представителей аутстаффинговых компаний, представителей поставщиков, мерчендайзеров и т. п.;

- Предоставляет в указанном порядке и с необходимой периодичностью в центральный офис компании отчеты по основным торговым и кассовым показателям в соответствии с установленными требованиями;

- Выполняет график проведения промо-акций, составляет отчетность по результатам проведения промо-акций;

- Заполняет журналы при выполнении брокеража, заверяет документацию и внутренние акты, сопровождающие процессы товародвижения и учета в гипермаркете;

- Организовывает передачу всей первичной бухгалтерской документации (счета, накладные, счета-фактуры, договоры, акты выполненных работ и т.д.) в центральный офис компании;

- Организовывает планирование и составление плановых графиков работ руководителями подразделений с учетом эффективности использования трудовых ресурсов и нормами производительности труда, ознакомление персонала под подпись с данными графиками;

- Контролирует оперативность замен руководителями временно отсутствующих работников по разным причинам, в т.ч. по невыясненным причинам;

- Обеспечивает выполнение руководителями ежедневного табелирования сотрудников, своевременность закрытия веб табеля, соблюдение сроков подачи корректировок менеджеру по персоналу гипермаркета;

- Вносит предложения о поощрении сотрудников и по планированию карьерного роста, а также привлечении к дисциплинарной ответственности нарушителей трудовой и производственной дисциплины;

- Обеспечивает соблюдение требований трудового законодательства при работе с персоналом, а также техники безопасности;

- Оценивает, внедряет, и учитывает инновации, предлагаемые персоналом гипермаркета, направленные на повышение эффективности работы, организации труда и т.д.;

- Контролирует расходование фонда оплаты труда, поддерживает на установленном уровне показатели заполненности штатного расписания, текучести персонала, производительности труда;

- Участвует в проведении профессиональных собеседований с кандидатами на вакантные должности всех уровней, а также в оценке персонала;

- Внедряет, и придерживается корпоративных ценностей и культуры компании в гипермаркете;

- Выполняет утвержденные правила работы с заемным персоналом;



- Обеспечивает безопасные условия труда работников во всех структурных подразделениях, проведение периодических медицинских осмотров персонала, безопасную эксплуатацию производственных, складских и вспомогательных помещений, организацию погрузочно-разгрузочных работ.

На управляющего торгового зала возлагаются следующие функции:

- Выполнять текущие планы по розничному товарообороту и операционным расходам гипермаркета, обеспечение роста объемов продаж, средней покупки и дохода гипермаркета.

- Соблюдать ассортиментный перечень в торговом зале и на производстве, выкладку торгового зала согласно планограмм, вносить предложения по изменениям ассортимента, планограмм, объема поставок и качества обслуживания.

- Контролировать соблюдение технологий работы всех подразделений гипермаркета эффективность использования финансовых, материальных, технических, трудовых ресурсов, сокращение торговых издержек.

- Обеспечивать отсутствие превышения допустимого процента потерь и хищений.

- Поддерживать и улучшать качество обслуживания клиентов.

- Управлять персоналом гипермаркета, а также производить оптимизацию персонала на основании показателей производительности труда и оценки персонала.

На инженера возлагаются следующие функции:

- Своевременно и качественно проводить ремонт энергооборудования согласно графику ППР.

- Обеспечивать бесперебойную работу, правильную эксплуатацию, ремонт и модернизацию торгового-технологического-энергетического оборудования, электрических и тепловых сетей, воздухопроводов и вентиляционных установок.

- Составлять расчет потребности объекта в электрической, тепловой и других видах энергии.

- Участвовать в разработке норм их расхода, режимов работы объекта, в осуществлении мероприятий по экономии энергии и топлива.

- Организовывать подготовку календарных планов (графиков) осмотров, проверок и ремонта энергооборудования, заявок на его ремонт специализированными организациями, на лимиты энергопотребления и присоединения дополнительной мощности к электрическим и тепловым сетям, на получение необходимых для эксплуатации электрооборудования.

- Участвовать в приемке в эксплуатацию зданий и сооружений, инженерных сетей и коммуникаций.

Таким образом, организационная структура в ООО «ИКС 5 Гипер» является линейно-функциональной и представляет собой иерархичность управления, четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов. Она основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция.

### 1.5 Отраслевые особенности функционирования ООО «ИКС 5 Гипер»

В условиях рыночной экономики торговля играет активную роль. С ее помощью производители получают достоверную информацию о требованиях потребителей и изменениях спроса на продукцию, в результате чего стимулируется производство соответствующих товаров. И, наоборот, торговля побуждает новый спрос, осуществляя рекламу новых изделий и их продвижение на рынке.

На сегодняшний день торговля - одна из успешно развивающихся отраслей в Российской Федерации. Вследствие сокращения производственных предприятий в 90-х годах, доля торговых предприятий резко возросла и, несмотря на финансово-экономический кризис, коснувшийся всех отраслей экономики, продолжает совершенствоваться.

В настоящее время торговая деятельность характеризуется расширением масштабов деятельности и ростом товарных потоков. С 2004 года по сегодняшний день оборот организаций торговли с 7091,1 млрд. руб. увеличился до 28480,4 млрд. руб. Оптовая и розничная торговля занимает 35% в обороте действующих предприятий, опережая с большим отрывом обрабатывающие производства (17%). На малых предприятиях оборот торговли составляет 42,8% по данным 2017 года.

Среднесписочная численность работников, занятых в организациях торговли, с 2000 года выросла с 8806 тыс. до 11974 тыс. человек. В торговле задействовано 17,8% работающего населения, затем следуют обрабатывающие производства (15,4%).

По данным компаний, один российский гипермаркет ежедневно посещают от 10 до 12 тысяч покупателей. Размер среднего чека составляет в разных городах от 13 до 20 долларов. Таким образом, по показателю товарооборота, приходящегося на 1 кв. метр торговой площади, отечественные гипермаркеты не уступают западным (удельный товарооборот гипермаркетов составляет от 6,5 до 13,5 тысяч евро на квадратный метр). Учитывая уровень наценки в российской торговле, проект строительства гипермаркета «с нуля» окупится в течение 3-4 лет.

Можно определить этот формат как торговую точку, отвечающую ряду специфических требований. Среди них:

- продажа свыше 40 тыс. товарных позиций (как продуктовых, так и non-food);
- наличие более 20 кассовых терминалов в кэш-лайн;
- размещение на территории объекта фуд-кортов с ресторанами, кофейнями и фаст-фудами;
- наличие кинотеатров, развлекательных центров, игровых автоматов, детских площадок и т. д.

Гипермаркет — это объект, посещая который покупатель может удовлетворить потребности как в покупке необходимых ему товаров (продукты, одежда,

бытовая техника), так и в развлечениях (рестораны, развлекательные центры, боулинг и т. п.). Внутри гипермаркета сосредоточено несколько бизнесов, в числе которых непосредственно розничная торговля и индустрия развлечений.

Особенности гипермаркетов:

1. Территориальное расположение. Как правило, гипермаркеты находятся в удалении от мест проживания населения, за городом. Значит, потребуется привлекать покупателей огромным арсеналом маркетинговых средств. В их числе — постоянно проводящиеся промоакции и распродажи.

2. Чем больше магазин, тем больший путь до него покупатели готовы преодолеть. Это обусловлено тем, что в зависимости от размера предприятия изменяется и структура бизнеса. В гипермаркетах с площадью больше 8-10 тыс. м<sup>2</sup> происходит развитие исключительно непродовольственного сектора, поскольку дальше увеличивать продовольственный ассортимент не получается, да и не имеет смысла.

В России продажи продовольственных товаров обеспечивают 68% оборота магазинов.

3. Требуется искусство управления большим коллективом — в одном гипермаркете могут работать до 300 человек. Всех их нужно контролировать и мотивировать. Необходимо построить гибкий график работы персонала.

4. Собственное производство развито в гипермаркете гораздо лучше, чем в супермаркете. Нужно иметь хороших специалистов, которые способны заниматься управлением и планированием этого производства. Поскольку продукция собственного производства может испортиться в течение считанных часов, нужно учитывать категории покупателей и их поток, т. е. определять структуру спроса. Проблемы в управлении собственным производством по сравнению с супермаркетом возрастают в геометрической прогрессии.

5. Гипермаркеты отличает наличие большого сезонного ассортимента, в то время как супермаркеты ориентированы в основном на тот товар, который имеет постоянное место на полке. При плохой организации неизбежно появятся нелик-

видные остатки, от которых нужно избавляться радикальными методами, иначе бизнес может просто «потонуть».

6. Потребуется искусство управления каталогами. Нужно учитывать потенциальный рост продаж рекламируемых товаров, чтобы до окончания акции остался необходимый запас.

7. Супермаркеты конкурируют между собой, дискаунтеры — с открытыми рынками и другими дискаунтерами. Гипермаркет же вынужден конкурировать и с супермаркетами, и с рынками, и даже с непродовольственными магазинами. Поэтому необходимо проводить постоянный мониторинг цен.

Система управления гипермаркетом оказывается более сложной, чем система управления супермаркетом. В гипермаркете — огромная товарная номенклатура и большой документооборот. Кроме того, в гипермаркете продаются не только продукты питания и сопутствующие товары, но и одежда, бытовая техника и др.

Очевидно, что такие предприятия предъявляют особые требования к информационным системам. Возникают следующие задачи автоматизации:

- 1) управление запасами,
- 2) управление поставками,
- 3) управление ассортиментом,
- 4) управление продажами (в том числе дисконтная система),
- 5) управление взаиморасчетами,
- 6) штриховое кодирование,
- 7) бухгалтерский учет,
- 8) налоговый учет и др.

Формирование заказа поставщикам при помощи информационной системы может проводиться с учетом, например, следующих параметров:

- по минимальному остатку;
- на основании результатов продаж за выбранный период и т. п. (метод скользящего среднего, экспоненциального сглаживания и др.).

## 1.6 SWOT-анализ

Деловая среда организации оказывает огромное влияние на деятельность торговых предприятий. Для разработки эффективных конкурентных стратегий необходимо иметь четкое представление о факторах деловой среды.

Деловую среду организации образуют: потребители продукции и услуг; поставщики материальных и природных ресурсов; конкуренты; инфраструктура; государственные и муниципальные организации; международный сектор.

Изучение деловой среды торгового предприятия направлено на выявление факторов деловой среды и анализ их состояния. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию. К числу элементов микроокружения относят: поставщиков, потребителей, конкурентов, рынок рабочей силы, инфраструктура.

Элементы микроокружения деловой среды представлены на рисунке 1.2

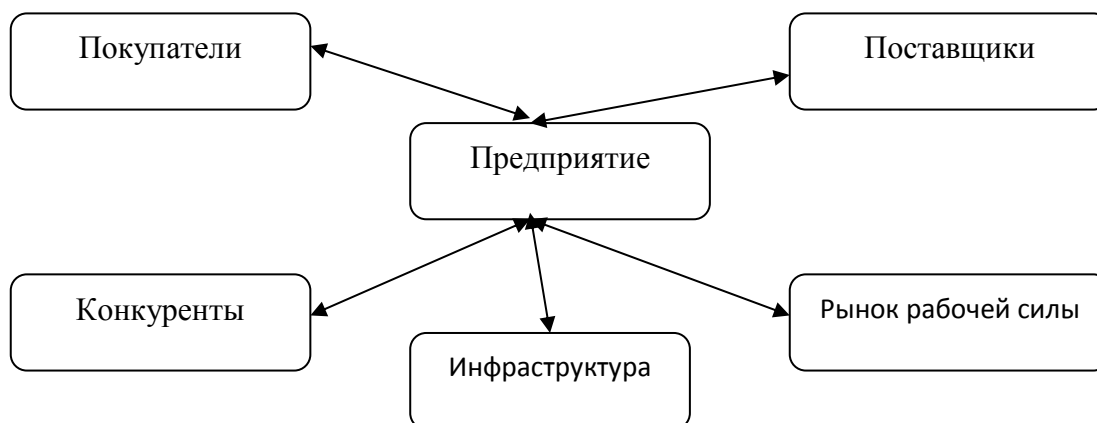


Рисунок 1.2 - Элементы деловой среды

Для проведения анализа деловой среды гипермаркета мы использовали следующие методы – маркетинговые исследования (опрос), SWOT-анализ, которые позволяют получить полную характеристику деловой среды для разработки

эффективных конкурентных стратегий торгового предприятия.

Метод SWOT-анализа используется для исследования внутренней среды торгового предприятия. На основе SWOT-анализа были выявлены:

1. Сильные стороны предприятия:

- 1) удобное месторасположение гипермаркета;
- 2) широкий ассортимент качественных товаров;
- 3) оптимальные цены на продукцию, которые обеспечиваются за счет использования эффективных технологий логистики и бюджетного контроля затрат;
- 4) контроль качества продукции;
- 5) дополнительные услуги и собственная кулинария;
- 6) репутация гипермаркета

2. Слабые стороны предприятия:

- 1) уровень качества обслуживания покупателей;
- 2) оформление и мерчандайзинг;
- 3) неразвитость маркетингового обеспечения продаж;
- 4) ограниченная площадь склада.
- 5) покупательский трафик не растет.
- 6) отсутствие гипермаркетов в близлежащих городах

Возможности:

- 1) повышение спроса;
- 2) расширение ассортимента;
- 3) более активная реклама;
- 4) выход на новые сегменты рынка

4. Угрозы:

- 1) замедление роста рынка;
- 2) медленный рост покупательской способности населения;
- 3) рост цен у поставщиков;
- 4) приход сильных западных конкурентов.

После составления ключевых возможностей и угроз, сильных и слабых сторон разрабатывается матрица SWOT-анализа. ( Таблица 1.1.)

Таблица 1.1 - Матрица SWOT-анализа

Гипермаркет «Карусель»	Сильные стороны (S):	Слабые стороны (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) удобное месторасположение гипермаркета;</li> <li>2) оптимальные цены на продукцию, которые обеспечиваются за счет использования эффективных технологий логистики и бюджетного контроля затрат;</li> <li>3) контроль качества продукции;</li> <li>4) репутация гипермаркета.</li> <li>5) финансовая устойчивость предприятия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) уровень качества обслуживания покупателей;</li> <li>2) оформление и мерчандайзинг;</li> <li>3) неразвитость маркетингового обеспечения продаж;</li> <li>4) ограниченная площадь склада.</li> <li>5) отсутствие гипермаркетов в близлежащих городах.</li> </ul>
Возможности (S):	Поле «сила-возможности»	Поле «слабость-возможности»
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) повышение спроса;</li> <li>2) расширение ассортимента;</li> <li>3) более активная реклама;</li> <li>4) доступность внешних инвестиций;</li> <li>5) выход на новые сегменты рынка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) увеличение объема продаж за счет расширения ассортимента продукции;</li> <li>2) предоставление дополнительных услуг;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) создание партнерских отношений с учебными заведениями для привлечения квалифицированных специалистов;</li> <li>2) обучение продавцов;</li> <li>3) привлечение мерчандайзеров.</li> <li>4) разработка эффективной рекламной политики.</li> </ul>
Угрозы (T):	Поле «сила-угрозы»	Поле «слабость-угрозы»
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) медленный рост покупательской способности населения;</li> <li>2) выход на рынок конкурентов;</li> <li>3) рост цен у поставщиков.</li> <li>4) изменение потребностей покупателей;</li> <li>5) приход сильных западных конкурентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) формирование ценовой политики, ориентированной на потребителей;</li> <li>2) оптимизация управления;</li> <li>3) внедрение маркетингового подхода;</li> <li>4) повышение уровня менеджмента.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) разработка планов маркетинга;</li> <li>2) разработка конкурентных стратегий для обеспечения защиты доли рынка и расширения своей деятельности.</li> </ul>



В целях эффективного использования результатов SWOT-анализа, необходимо оценить их с точки зрения важности и степени влияния на продажи методом позиционирования возможностей и угроз (Таблица 1.2, 1.3.)

Таблица 1.2 - Матрица позиционирования возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая вероятность	1)выход на новые сегменты рынка; 2)расширение ассортимента;	Более активная реклама;	
Средняя вероятность	доступность внешних инвестиций	повышение спроса	
Низкая вероятность			

Таблица 1.3- Матрица позиционирования угроз

	Угроза разрушения	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность			выход на рынок конкурентов	приход сильных западных конкурентов.
Средняя вероятность			медленный рост покупательской способности населения;	1) рост цен у поставщиков 2) изменение потребностей покупателей.
Низкая вероятность				

Матрица позиционирования возможностей включает все возможности гипермаркета, которые имеют для него большое значение и их необходимо использовать в разработке стратегий предприятия.

Матрица позиционирования угроз показывает, что угроза появления конкурентов должна постоянно находиться в поле зрения руководства гипермаркета и устраняться в первостепенном порядке. Угрозы прихода сильных западных конкурентов, роста цен у поставщиков и изменения потребностей у покупателей требуют контроля ситуации и разработки действий для их нейтрализации.

Метод SWOT-анализа выявил сильные и слабые стороны гипермаркета «Карусель», угрозы и возможности деловой среды. Гипермаркет «Карусель» за счет

своих сильных сторон (места, финансовая устойчивость, ассортимент, репутация и т.д.) нейтрализует угрозы деловой среды. Для этого гипермаркет должен выходить на новые сегменты рынка (дети, пенсионеры) за счет расширения ассортимента продукции, активной рекламной компании.

На основе проведенного опроса можно сделать следующие выводы:

- Имидж гипермаркета «Карусель» находится на высоком уровне, благодаря ассортименту, ценам и качеству продукции, местоположению.

- В гипермаркете «Карусель» уровень предоставляемых услуг находится на низком уровне.

- Качество продукции в гипермаркетах «Карусель», «Магнит», отвечает требованиям покупателей, но в гипермаркетах «Карусель» есть недостатки, которые вызывает недовольство покупателей – это очереди в кассах и наличие просроченных продуктов.

Таким образом, позиции гипермаркета «Карусель» неплохие и необходимо для упрочнения позиций разрабатывать эффективные стратегии.

Так как предприятие предлагает наиболее полный ассортимент товаров и продукции это позволит выгодно заключить договора по крупным поставкам товаров корпоративным потребителям и максимально удовлетворить потребности данных организаций в продукции.

Достоинства предприятия ООО «ИКС 5 Гипер»: полный ассортимент товаров, устойчивое финансовое состояние и выгодное расположение магазина позволят устранить угрозу появления новых конкурентов, т.е. удержать конкурентные позиции.

Увеличение отпускных цен на товары в связи с ростом закупочных цен, налогов и энерготарифов будет компенсировано сильными сторонами предприятия, так как в результате повышения всех выше перечисленных затрат произойдет рост цен во всех торговых организациях города, а ассортимент и расположение предприятия ООО «ИКС 5 Гипер» все равно будут привлекать покупателей.

Возможность заключения договоров с новыми международными партнерами

о крупных поставках товаров снизит зависимость продаж предприятия от основных поставщиков. Расширение деятельности ООО «ИКС 5 Гипер» позволит увеличить объём продаж, однако выход на новые рынки вызовет необходимость проведения маркетинговых исследований.

Торговая организация должна выработать такую стратегию, которая бы позволяла избавиться от основных недостатков и предотвратить надвигающиеся угрозы. При выборе стратегии необходимо учитывать высокую зависимость продаж от проведения рекламы, которую не обеспечивают поставщики.

Стратегия коммерческой деятельности магазина должна быть направлена на рост маркетинговых мероприятий на предприятии торговли, на увеличение конкурентных преимуществ и на уменьшение зависимости от основных поставщиков за счёт установления связей с новыми оптовыми организациями.

После сопоставления внешних угроз и возможностей с внутренними силами и слабостями, руководство может определить стратегию, которой будет следовать. Перед организацией могут стоять четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание этих трёх стратегий.

Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учётом инфляции. Она применяется в организациях удовлетворённых своим положением. Эта альтернатива – самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Если фирма была прибыльна в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать её впредь.

Стратегия роста осуществляется путём ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущих периодов. Рост может быть внутренним (расширение ассортимента товаров) и внешним (вертикальный и горизонтальный рост – интеграция или объединение фирм).

Сокращение – альтернатива, при которой уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически сокращение может озна-

чать здоровый путь рационализации и переориентации операций, при сокращении может быть несколько ситуаций: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

Стратегический выбор должен быть определённым и однозначным. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно быть подвергнуто тщательному исследованию и оценке.

Поскольку организация является открытой системой, она может выжить, в конечном счете, только, если будет удовлетворять какую-то потребность, необходимую обществу. Чтобы заработать прибыль фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Для выбора миссии руководство должно определить для себя клиентов и их потребности.

Миссия ООО «ИКС 5 Гипер» заключается в содействии благосостоянию общества, путём продажи гражданам и предприятиям качественных товаров и в необходимом объёме и необходимого ассортимента, предоставляя сопутствующие при продаже услуги, которые соответствуют высоким профессиональным и социальным стандартам; обеспечении справедливой и соответствующей прибыли собственникам предприятия и справедливого отношения к сотрудникам предприятия.

Исходя из целей организации об увеличении прибыли к объёму продаж, увеличении доли рынка в городе Нижневартовск, для достижения этих целей необходимо, прежде всего, постоянно стремиться к повышению конкурентоспособности предприятия. Для этого нужно обеспечить эффективность реализации своих товаров, т.е. торговое предприятие должно проводить комплекс мероприятий, обеспечивающих физическое распределение товаров на рынке: активно воздействовать на ценовую политику и маркетинг, рекламу и сервисное обеспечение, гарантийное и послепродажное обслуживание.

Необходимо отметить, что предприятие должно также заботиться о своих ра-

ботниках и для материального стимулирования труда применять различные мероприятия: при наличии возможности повышать оплату труда персонала организации, ввести денежные поощрения и премии за хорошие показатели производительности, обеспечивать обучение работников для повышения профессионального уровня работников. Результатом этих мер будет более качественное обслуживание покупателей магазина.

Исходя из выше перечисленных исследований можно сделать вывод о том, что наиболее приемлемой стратегией для ООО «ИКС 5 Гипер» является стратегия «дифференциации». Стратегическая цель - завоевание большей доли рынка, который достигается за счет широкого ассортимента продукции и его дифференциации. Для поддержания стабильности стратегии гипермаркет «Карусель» использует методы: информирования покупателей о достоинствах товара, рекламу, укрепления имиджа предприятия.

Устойчивое финансовое положение предприятия будет способствовать открытию дочерних предприятий торговли товаров и позволит сконцентрировать основное внимание и свободные финансовые ресурсы на создании новых торговых точек в близлежащих городах.

Создание нового дочернего отдела приведёт к тому, что предприятие торговли ООО «ИКС 5 Гипер» сможет выйти на новые рынки.

## 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Анализ состава и структуры баланса

Анализ финансово - экономического состояния предприятия следует начинать с общей характеристики состава и структуры актива (имущества) и пассива (обязательств) баланса. Анализ актива баланса дает возможность установить основные показатели, характеризующие производственно - хозяйственную деятельность предприятия:

- 1) стоимость имущества предприятия, общий итог баланса;
- 2) иммобилизованные активы (внеоборотные активы), итог разд. I баланса;
- 3) мобильные активы (стоимость оборотных средств), итог разд. II баланса.

Сначала дается оценка изменения общей стоимости имущества. В качестве критерия в данном случае целесообразно использовать сравнительную динамику показателей изменения активов и полученных в анализируемом периоде количественных (объем реализации) и качественных (прибыль) результатов.

Оптимальное соотношение

$$100 \% < \text{Так} < \text{Тв} < \text{Тп}, \quad (1)$$

где Тп - темп изменения прибыли;

Тв - темп изменения выручки от продажи продукции (работ, услуг);

Так - темп изменения активов (имущества) предприятия.

Приведенное соотношение получило название “золотого правила экономики предприятия”: прибыль должна возрастать более высокими темпами, чем объемы реализации и имущества предприятия. Это означает следующее: издержки производства и обращения должны снижаться, а ресурсы предприятия использоваться более эффективно.

Следовательно, рассмотрим характеристику изменения динамики состава и структуры активов предприятия, данные изменения представлены в нижеприведенной таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Динамика состава и структуры активов ООО «ИКС 5 Гипер» за 2015-2017 гг.

Статьи баланса	Остатки по балансу, тыс.руб.			Изменение, тыс.руб.		Темп роста (снижения), %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
1. Внеоборотные активы, в т.ч.	230 460 411	250 160 315	277 554 910	19 699 904	27 394 595	108,55	110,96
1.1. Нематериальные активы.	10 242 372	10 233 554	10 224 538	-8 818	-9 016	99,91	99,91
1.2. Основные средства.	27 170 116	30 610 713	30 595 363	3 440 597	-15 350	112,66	99,95
1.3 Финансовые вложения.	192 009 452	207 563 572	232 939 895	15 554 120	25 376 323	108,1	112,22
1.4 Отложенные налоговые активы.	197 650	516 531	809 786	318 881	293 255	261,34	156,77
1.5 Прочие внеоборотные активы.	840 822	1 235 945	2 985 329	395 123	1 749 384	146,99	241,54
2. Оборотные активы.	74 973 741	110 408 614	159 561 448	35 434 873	49 152 834	147,26	144,52
2.1. Запасы	32 544 216	41 423 503	43 328 786	8 879 287	1 905 283	127,28	104,6
2.2 Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям.	3 506 030	4 400 721	3 428 304	894 691	-972 417	125,52	77,90
2.3 Дебиторская задолженность.	29 098 697	35 677 960	80 672 217	6 579 263	44 994 257	122,61	226,11
2.4 Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов).	4 437 846	19 803 831	26 838 199	15 365 985	7 034 368	446,25	135,52
2.5. Денежные средства и денежные эквиваленты.	4 430 179	8 365 143	3 756 147	3 934 964	-4 608 996	188,82	44,90
2.6. Прочие оборотные активы	956 772	737 457	1 537 796	-219 315	800 339	77,08	208,53
БАЛАНС	305 434 152	360 568 929	437 116 358	55 134 777	76 547 429	118,05	121,23

Также динамика имущества ООО «ИКС 5 Гипер» представлена на рисунке 2.1.

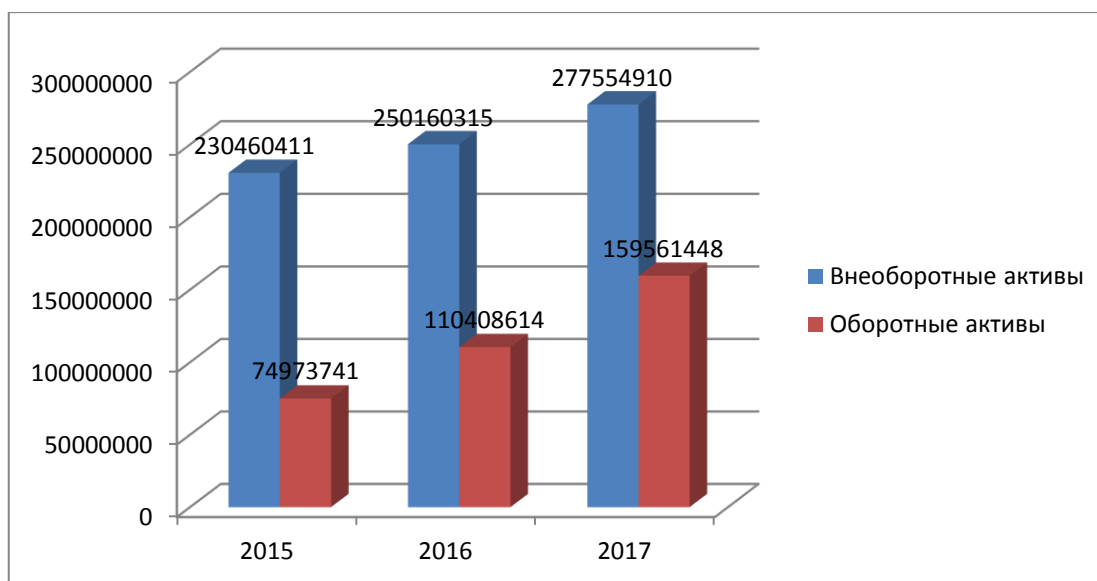


Рисунок 2.1 – Динамика имущества ООО «ИКС 5 Гипер»

Анализ таблицы 2.1 показал следующее:

- за анализируемый период доля вне оборотных активов возросла на 8,55% в 2016 г. на 10,96% в 2017 г. Доля оборотных активов во втором отчетном периоде возросла на 47,26%, а в третьем – на 44,52%;

- оборотные активы выросли больше всего за счет дебиторской задолженности (во втором отчетном периоде замечено увеличение на 22,61%, в третьем – на 126,11%), за счет роста финансовых вложений (на 346,25% во втором отчетном периоде и на 35,52% в третьем отчетном периоде), а также за счет изменения доли денежных средств и денежных эквивалентов: во втором периоде зафиксировано увеличение на 88,82%, а в третьем – уменьшение на 55,1%. Данные изменения видны на рисунке 2.2.



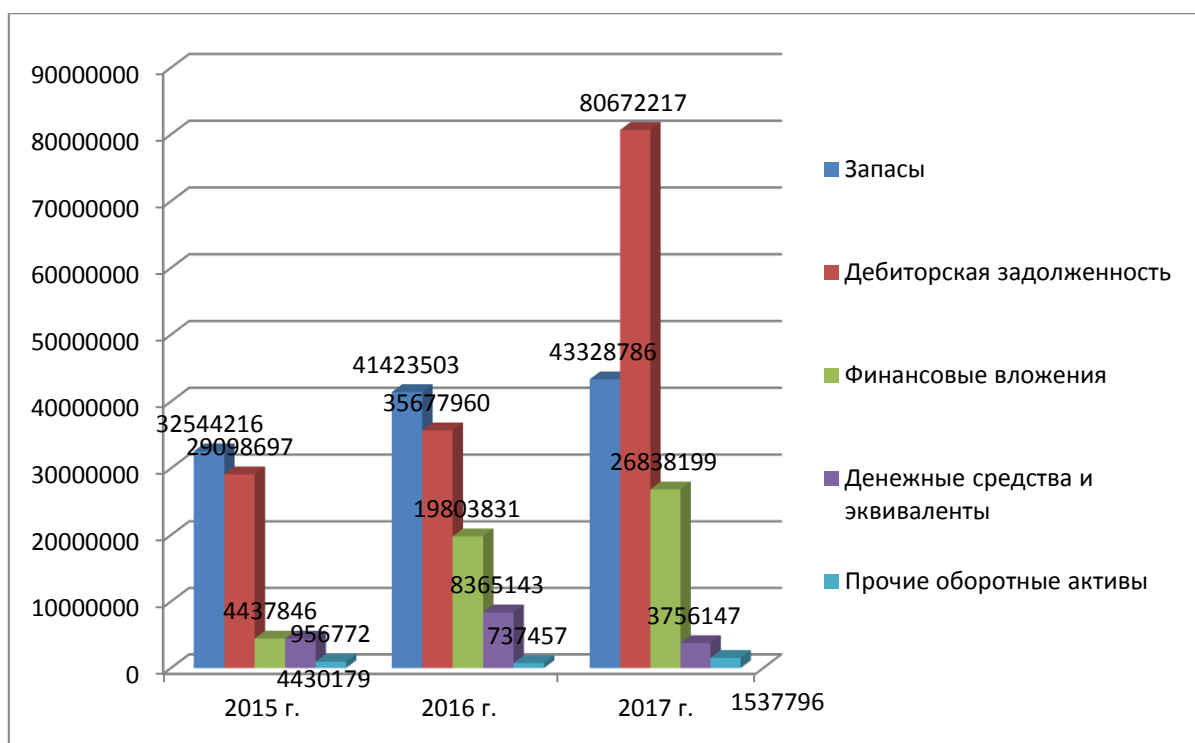


Рисунок 2.2 – Анализ структуры оборотных активов

Для общей оценки имущественного потенциала предприятия проводится анализ динамики состава и структуры обязательств (пассива) баланса.

Эти позиции рассматриваются на данных бухгалтерской отчетности (ф. №1 и №5).

Особое внимание уделяется ряду важнейших показателей (ф. №1), характеризующих финансово-экономическое состояние предприятия:

1) величина собственного капитала организации, равную итогу раздела 3 баланса (строка 1300).

- 2015 год – 98 215 432 тыс.руб;

- 2016 год – 106 975 030 тыс.руб;

- 2017 год – 124 956 800 тыс.руб.

2) величина заемного капитала на данном периоде хозяйствования будет равна величине краткосрочных заемных средств.

3) величина собственных средств в обороте, равную разнице итогов разделов 3 и 1 баланса (строка 1300 – строка 1100).

- 2015 год – (-132 244 979) тыс.руб;

- 2016 год – (-143 185 285) тыс.руб;

- 2017 год - (-152 598 110) тыс.руб.

4) рабочий капитал, равный разнице между оборотными активами и текущими обязательствами (итог раздела 2 строка 1200 минус итог раздела 5 строка 1500).

- 2015 год – (-27 850 064) тыс.руб;

- 2016 год – 9 190 283 тыс.руб;

- 2017 год – 14 195 764 тыс.руб.

5) долгосрочные заемные средства на данный период хозяйствования на предприятии (долгосрочные обязательства- раздел 4 баланса (ф.№1, стр. 1400).

- 2015 год – 104 394 915

- 2016 год – 152 375 568

- 2017 год – 166 793 875

б) краткосрочные заемные средства (краткосрочные обязательства – раздел V баланса (ф.№1, стр. 1500).

- 2015 год – 102 823 805 тыс.руб;

- 2016 год – 101 218 331 тыс.руб;

- 2017 год – 145 365 684 тыс.руб.

Оценка изменений по указанным показателям может быть дана с точки зрения общей стоимости капитала.

Стоимость капитала – это его цена, которую предприятие платит за его привлечение из разных источников

Поскольку стоимость капитала представляет собой часть прибыли, которую предприятие должно уплатить за использование сформированного или привлеченного нового капитала для обеспечения процесса производства и реализации продукции, данный показатель выступает минимальной нормой прибыли от операционной деятельности.

Если рентабельность операционной деятельности окажется ниже, чем цена капитала, то это приведет к «проеданию» капитала и банкротству предприятия.

Поскольку капитал предприятия формируется за счет разных источников, в процессе анализа необходимо оценить каждый из них и произвести сравнительный анализ их стоимости.

Далее рассмотрим характеристику изменения динамики состава и структуры пассивов предприятия, данные изменения представлены в нижеприведенной таблице 2.2

Таблица 2.2 – Динамика состава и структуры пассивов ООО «ИКС 5 Гипер» за 2015-2017гг.

Статьи баланса	Остатки по балансу, тыс.руб.			Изменение, тыс.руб.		Темп роста (снижения), %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
3.Капитал и резервы, в т.ч.	98 215 432	106 975 030	124956800	8 759 598	17 981 770	108,92	116,81
3.1.Уставный капитал	83 818 000	83 818 000	83 818 000	0	0	100,00	100,00
3.2. Добавочный капитал (без переоценки)	1 530 256	1 530 256	1 530 256	0	0	100,00	100,00
3.3. Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	12 867 176	21 626 774	39 608 544	8 759 598	17 981 770	168,08	183,15
4. Долгосрочные обязательства.	104 394 915	152 375 568	166 793 875	47 980 653	14 418 307	145,96	109,46
4.1. Заемные средства.	103 446 750	151 536 870	165 830 488	48 090 120	14 293 618	146,49	109,43
4.2. Отложенные налоговые обязательства.	927 255	824 834	952 856	-102 421	128 022	88,95	115,52
4.3. Прочие обязательства.	20 909	13 865	10 531	-7 044	-3 334	66,31	75,95
5.Краткосрочные обязательства, в т.ч.	102 823 805	101 218 331	145 365 684	-1 605 474	44 147 353	98,44	143,62
5.1.Заемные средства.	10 810 899	1 200 987	34 243 195	-9 609 912	33 042 208	11,11	2851,25
5.2.Кредиторская задолженность.	89 777 163	97 916 801	109 880 138	8 139 638	11 963 337	109,07	112,22
5.3. Доходы будущих периодов.	27 470	27 782	26 151	312	-1 631	101,14	94,13
5.4 Оценочные обязательства.	2 208 273	2 072 761	1 216 199	-135 512	-856 562	93,86	58,68
БАЛАНС	305 434 152	360 568 929	437 116 358	55 134 777	76 547 429	118,05	121,23

Также динамика пассивов ООО «ИКС 5 Гипер» представлена на рисунке 2.3.

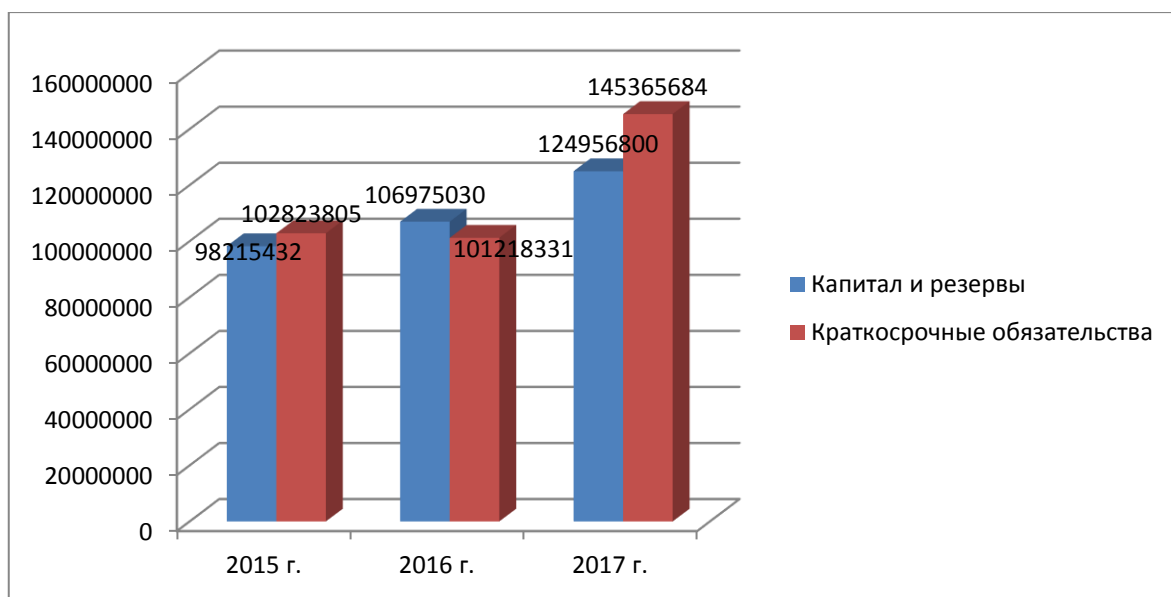


Рисунок 2.3 – Динамика пассивов ООО «ИКС 5 Гипер»

Анализ таблицы 2.2 показывает следующее:

- За анализируемый период было замечено изменение краткосрочных обязательств: во втором отчетном периоде уменьшение на 1,56%, а в третьем – увеличение на 43,62%;

- В большей степени увеличение произошло из-за роста кредиторской задолженности, что свидетельствует о погашении взятых ранее обязательств перед поставщиками и подрядчиками (на рисунке 2.4 представлено соотношение дебиторской и кредиторской задолженности, на котором показано, что кредиторская задолженность превышает дебиторскую);

- Кроме того, серьезно увеличились капитал и резервы - на 8,92% в 2015 г. и на 16,81% в 2016 г.;

- Этот прирост был обусловлен резким увеличением нераспределенной прибыли (68,08 % в 2016 году и 83,15% в 2017 году);

- В общем, валюта баланса увеличилась в 2016 году на 18,05%, и увеличился на 21,23% в 2017 году.

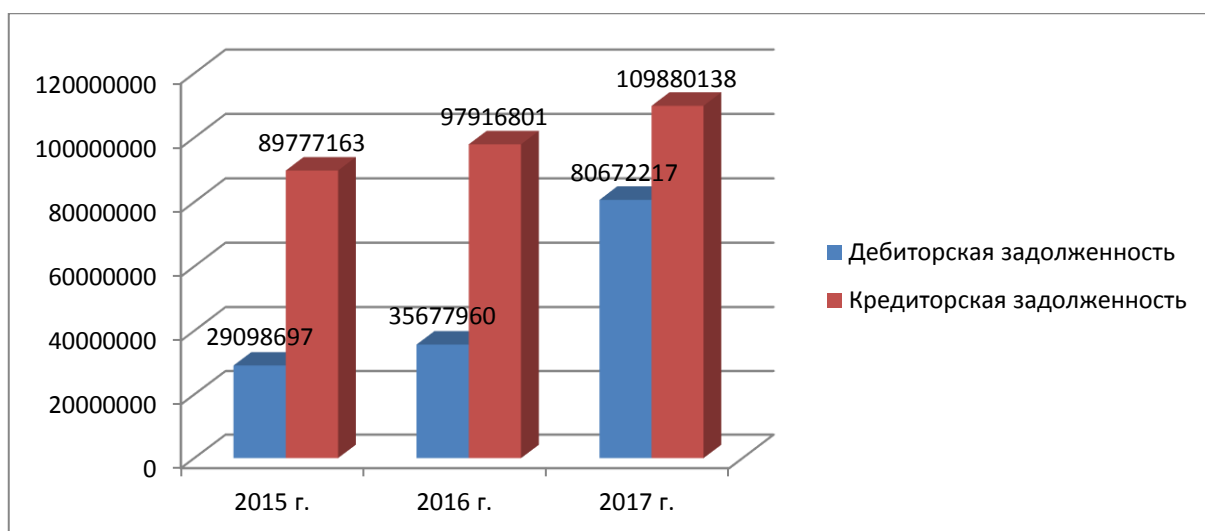


Рисунок 2.4 – Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности

## 2.2 Анализ финансовой устойчивости предприятия

Одной из основных задач анализа финансово - экономического состояния является исследование показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия.

В теории под финансовой устойчивостью понимают степень обеспечения запасов и затрат собственными и заемными источниками их формирования, соотношение объемов собственных и заемных средств и характеризуется системой абсолютных и относительных показателей.

### 2.2.1 Абсолютные показатели финансовой устойчивости

Для полного отражения разных видов источников (собственных средств, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов) в формировании запасов и затрат используются следующие показатели.

1) Определяется наличие собственных оборотных средств на конец расчетного периода (СОС):

$$\text{СОС} = \text{СК} - \text{ВОА} \quad (2)$$

где СК – собственный капитал;

ВОА – внеоборотные активы.

2015 год: СОС = 98 215 432 – 230 460 411 = - 132 244 979 тыс. руб.;

2016 год: СОС = 106 975 030 – 250 160 315 = - 143 185 285 тыс. руб.;

2017 год: СОС = 124 956 800 – 277 554 910 = - 152 598 110 тыс. руб.

2) Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов или функционирующий капитал (КФ):

$$\text{КФ} = (\text{СК} + \text{ДО}) - \text{ВОА} \quad (3)$$

где СК - собственный капитал;

ДО – долгосрочные обязательства;

ВОА - внеоборотные активы.

2015 год: КФ = (98 215 432 + 104 394 915) – 230 460 411 = - 27 850 064 тыс. руб.;

2016 год: КФ = (106 975 030 + 152 375 568) – 250 160 315 = 9 190 283 тыс. руб.;

2017 год: КФ = (124 956 800 + 166 793 875) – 277 554 910 = 14 195 765 тыс. руб.

3) Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ВИ):

$$\text{ВИ} = (\text{СК} + \text{ДО} + \text{КО}) - \text{ВОА} \quad (4)$$

где СК – собственный капитал;

ДО – долгосрочные обязательства;

ВОА - внеоборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

2015 год: ВИ = (98 215 432 + 104 394 915 + 102 823 805) – 230 460 411 = 74 973 741 тыс. руб.;

2016 год: ВИ = (106 975 030 + 152 375 568 + 101 218 331) – 250 160 315 = 110 408 614 тыс. руб.;

2017 год: ВИ = (124 956 800 + 166 793 875 + 145 365 684) – 277 554 910 = 159 561 449 тыс. руб.

Трем показателям наличия источников формирования запасов и затрат соответствуют три показателя обеспеченности запасов источниками формирования ОНЫХ.

1) Излишек (+) или недостаток (-) СОС.

$$\Delta \text{СОС} = \text{СОС} - \text{Зп} \quad (5)$$

где Зп - общая величина запасов

2015 год:  $\Delta \text{СОС} = 98\,215\,432 - 230\,460\,411 - 32\,544\,216 = -164\,789\,195$  тыс. руб.;

2016 год:  $\Delta \text{СОС} = 106\,975\,030 - 250\,160\,315 - 41\,423\,503 = -184\,608\,788$  тыс. руб.;

2017 год:  $\Delta \text{СОС} = 124\,956\,800 - 277\,554\,910 - 43\,328\,786 = -195\,926\,896$  тыс. руб.

2) Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов (СД):

$$\Delta \text{СД} = \text{КФ} - \text{Зп} \quad (6)$$

2015 год:  $\Delta \text{СД} = (98\,215\,432 + 104\,394\,915) - 230\,460\,411 - 32\,544\,216 = -60\,394\,280$  тыс. руб.;

2016 год:  $\Delta \text{СД} = (106\,975\,030 + 152\,375\,568) - 250\,160\,315 - 41\,423\,503 = -32\,233\,220$  тыс. руб.;

2017 год:  $\Delta \text{СД} = (124\,956\,800 + 166\,793\,875) - 277\,554\,910 - 43\,328\,786 = -29\,133\,021$  тыс. руб.

3) Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников покрытия запасов (ОИ):

$$\Delta \text{ОИ} = \text{ВИ} - \text{Зп} \quad (7)$$

2015 год:  $\Delta \text{ОИ} = (98\,215\,432 + 104\,394\,915 + 102\,823\,805) - 230\,460\,411 - 32\,544\,216 = 42\,429\,525$  тыс. руб.;

2016 год:  $\Delta \text{ОИ} = (106\,975\,030 + 152\,375\,568 + 101\,218\,331) - 250\,160\,315 - 41\,423\,503 = 68\,985\,111$  тыс. руб.;

2017 год:  $\Delta \text{ОИ} = (124\,956\,800 + 166\,793\,875 + 145\,365\,684) - 277\,554\,910 -$



– 43 328 786 = 116 232 663 тыс. руб.

По трем показателям  $\Delta\text{СОС}$ ,  $\Delta\text{СД}$ ,  $\Delta\text{ОИ}$  по обеспеченности запасов источниками формирования можно сделать вывод о том, что у предприятия хроническая нехватка финансирования, т. е. постоянно увеличиваются запасы при необеспеченности средствами.

Приведенные показатели обеспеченности запасов соответствующими источниками финансирования трансформируются в трехфакторную модель:

$$M = (\Delta\text{СОС}, \Delta\text{СД}, \Delta\text{ОИ}). \quad (8)$$

Данная модель характеризует тип финансовой устойчивости предприятия. На практике встречаются четыре типа финансовой устойчивости (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Типы финансовой устойчивости предприятия

Тип финансовой устойчивости	Трехмерная модель	Источники финансирования запасов	Краткая характеристика финансовой устойчивости
Абсолютная	$M = (1,1,1)$ $\Delta\text{СОС} \geq 0$ , $\Delta\text{СД} \geq 0$ , $\Delta\text{ОИ} \geq 0$	Собственный оборотный капитал (чистый оборотный капитал).	Высокий уровень платежеспособности. Предприятие не зависит от внешних кредиторов.
Нормальная	$M = (0,1,1)$ $\Delta\text{СОС} < 0$ , $\Delta\text{СД} \geq 0$ , $\Delta\text{ОИ} \geq 0$	Собственные оборотные средства и долгосрочные обязательства (долгосрочные кредиты и займы).	Гарантирует выполнение обязательств. Нормальная платежеспособность, рациональное использование заемных средств, высокая доходность текущей деятельности.
Неустойчивое финансовое состояние	$M = (0,0,1)$ $\Delta\text{СОС} < 0$ , $\Delta\text{СД} < 0$ , $\Delta\text{ОИ} \geq 0$	Собственные оборотные средства и долгосрочные обязательства (долгосрочные кредиты и займы), краткосрочные кредиты и займы.	Нарушение нормальной платежеспособности, возникает необходимость привлечения доп. источников финансирования, возможно восстановление платежеспособности.
Кризисное финансовое состояние	$M = (0,0,0)$ $\Delta\text{СОС} < 0$ , $\Delta\text{СД} < 0$ , $\Delta\text{ОИ} < 0$	—	Предприятие полностью неплатежеспособно и находится на грани банкротства.

В зависимости от соотношения величин показателей материально-производственных запасов, собственных оборотных средств и иных источников

формирования запасов можно с определенной степенью условности выделить следующие типы финансовой устойчивости:

- абсолютная финансовая устойчивость;
- нормальная финансовая устойчивость;
- неустойчивое финансовое состояние;
- кризисное финансовое состояние.

По следующим данным мы можем охарактеризовать финансовую устойчивость предприятия ООО «ИКС 5 Гипер» за анализируемый период:

2015 год	{	-164 789 195	< 0;	
		-60 394 280	< 0;	- (0,0,1)
		42 429 525	> 0.	
2016 год	{	-184 608 788	< 0;	
		-32 233 220	< 0;	- (0,0,1)
		68 985 111	> 0.	
2017 год	{	-195 926 896	< 0;	
		-29 133 021	< 0;	- (0,0,1)
		116 232 663	> 0.	

Для ООО «ИКС 5 Гипер» в 2015 г. 2016 г. и 2017 г. характерно нарушение нормальной платежеспособности, возникает необходимость привлечения дополнительных источников финансирования, возможно восстановление платежеспособности.

Источниками финансирования в таком состоянии являются собственные оборотные средства и долгосрочные обязательства (долгосрочные кредиты и займы), краткосрочные кредиты и займы.

## 2.2.2 Относительные показатели финансовой устойчивости

Одна из основных характеристик финансово-экономического состояния предприятия - степень зависимости от кредиторов и инвесторов. Владельцы предприятия заинтересованы в минимизации собственного капитала и в максимизации заемного капитала в финансовой структуре организации.

Заемщики оценивают устойчивость предприятия по уровню собственного капитала и вероятности банкротства.

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется состоянием собственных и заемных средств и анализируется с помощью системы финансовых коэффициентов. Информационной базой для расчета таких коэффициентов являются абсолютные показатели актива и пассива бухгалтерского баланса. Анализ проводится посредством расчета и сравнения полученных значений коэффициентов с установленными базисными величинами, а также изучения динамики их изменений за определенный период.

В активе основных относительных показателей для оценки финансовой устойчивости могут быть использованы коэффициенты, приведенные в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Финансовые коэффициенты, применяемые для оценки финансовой устойчивости предприятия

Показатель	Нормативное значение	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1. Коэффициент автономии (КА)	$>0,6$	0,32	0,29	0,28
2. Коэффициент финансовой устойчивости (КУ)	$<0,7$	0,66	0,71	0,67
3. Коэффициент маневренности (Км)	$K_m=0,2 \dots 0,5$	- 1,35	- 1,39	- 1,22
4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (КОСС)	$>0,1$	- 1,76	- 1,3	- 0,96

Данные финансовые коэффициенты также представлены на рисунке 2.5.

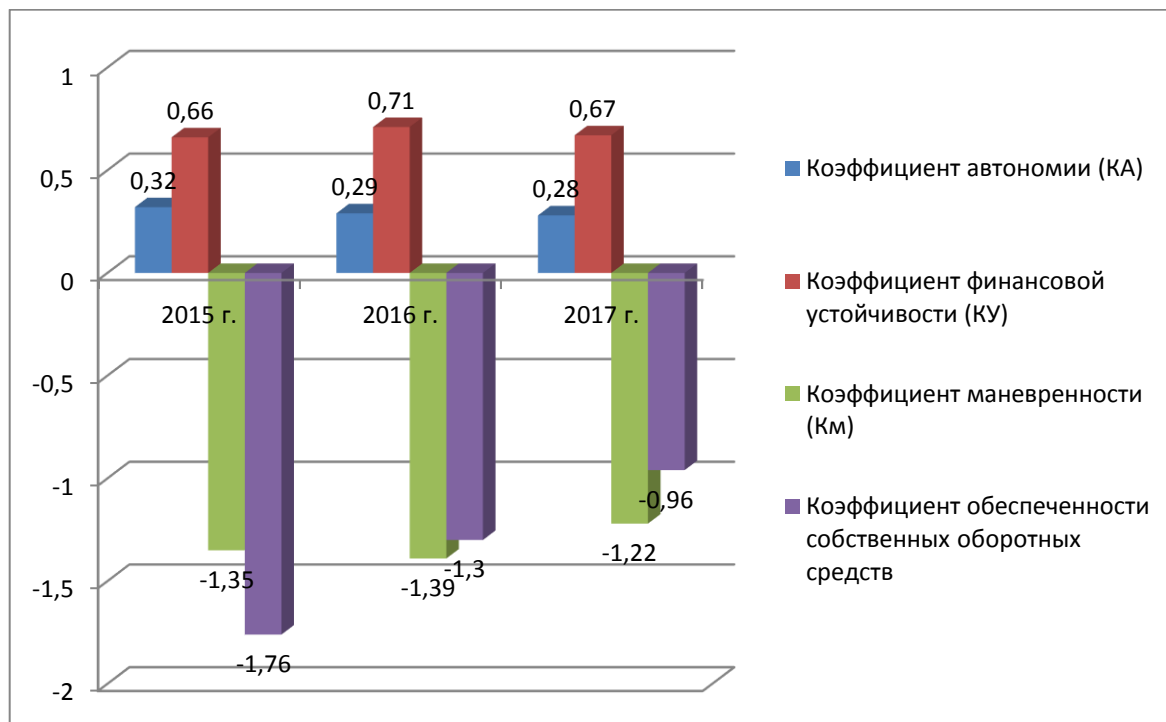


Рисунок 2.5 – Показатели финансовой устойчивости

1. Коэффициент автономии, который характеризует независимость финансового состояния от заемных средств:

$$КА = М / \sum И \quad (9)$$

где М – собственные средства

$\sum И$  – общая сумма источников.

Минимальное значение коэффициента принимается на уровне 0,6.

2015 год:  $КА = 98\,215\,432 / 305\,434\,152 = 0,32$ ;

2016 год:  $КА = 106\,975\,030 / 360\,568\,929 = 0,29$ ;

2017 год:  $КА = 124\,956\,800 / 437\,116\,358 = 0,28$ .

Уменьшение коэффициентов автономии свидетельствуют о снижении финансовой независимости предприятия, увеличении риска возникновения финансовых затруднений в будущие периоды, снижает гарантии погашения предприятием своих обязательств.

1. Коэффициент финансовой устойчивости представляет собой соотношение заемных и собственных средств:

$$КУ = М / (К + З) \quad (10)$$

где М – собственные средства

З – заемные средства

К – кредиторская задолженность и другие пассивы.

2015 год: КУ = (98 215 432+104394915)/305 434 152 = 0,66;

2016 год: КУ = (106 975 030+152 375 568)/360 568 929 = 0,71;

2017 год: КУ = (124 956 800+166 793 875)/437 116 358 = 0,67.

$0,67 / 0,71 * 100\% = 94,36\%$

Уменьшение значения свидетельствует о повышении риска и снижении финансовой устойчивости. Показатели соответствуют нормативным значениям, фирма является финансово устойчивой.

3. Коэффициент маневренности:

$$K_m = (E_c / I_c) = (I_c - F) / I_c \quad (11)$$

где E<sub>c</sub> - величина собственных оборотных средств предприятия;

F - основные средства и вложения.

2015 год: КМ = (98 215 432-230 460 411)/98 215 432 = -1,35;

2016 год: КМ = (106 975 030-250 160 315)/106 975 030 = -1,39;

2017 год: КМ = (124 956 800-277 554 910)/124 956 800 = -1,22;

Данный коэффициент показывает способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства за счет собственных источников.

Условие:  $K_m = 0,2 \dots 0,5$

Чем ближе значение показателя к верхней границе, тем больше возможность финансового маневра у предприятия.

У данного предприятия коэффициент маневренности ниже нормативных показателей, что говорит о низкой возможности финансового маневра.

4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (КОСС)

$$K_{oc} = (I_c - F) / O_A \quad (12)$$

где E<sub>c</sub> - величина собственных оборотных средств предприятия;

F - основные средства и вложения.

OA – оборотные активы.

2015 год:  $K_{осс} = (98\,215\,432 - 230\,460\,411) / 74\,973\,741 = -1,76$ ;

2016 год:  $K_{осс} = (106\,975\,030 - 250\,160\,315) / 110\,408\,614 = -1,3$ ;

2017 год:  $K_{осс} = (124\,956\,800 - 277\,554\,910) / 159\,561\,448 = -0,96$ ;

Отсутствие собственного оборотного капитала, т.е. отрицательное значение коэффициента, свидетельствует о том, что все оборотные средства организации и, возможно, часть внеоборотных активов сформированы за счет заемных источников.

### 2.3 Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия

В условиях массовой неплатежеспособности и применения ко многим предприятиям процедур банкротства (признания несостоятельности) объективная и точная оценка финансово-экономического состояния приобретает первостепенное значение.

Главным критерием такой оценки являются показатели платежеспособности и степень ликвидности предприятия.

В теории под платежеспособностью предприятия понимается возможность и способность своевременно и полностью выполнять платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций денежного характера. Платежеспособность влияет на формы и условия коммерческих сделок, в том числе на возможность получения кредита.

Под ликвидностью понимают наличие ликвидных средств, к которым относятся наличные деньги, денежные средства на счетах в банках и легко реализуемые элементы оборотных ресурсов.

Ликвидность отражает способность предприятия в любой момент совершать необходимые расходы.

Для оценки платежеспособности и ликвидности могут быть использованы следующие приемы:

- структурный анализ изменений активных и пассивных платежей баланса, т. е. анализ ликвидности баланса;
- расчет финансовых коэффициентов ликвидности.

### 2.3.1 Оценка ликвидности баланса

Главная задача оценки ликвидности баланса – определить величину покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата).

Для проведения анализа данные актива и пассива баланса группируются по следующим признакам:

- 1) по степени убывания ликвидности (актив);
- 2) по степени срочности оплаты / погашения (пассив).

Активы в зависимости от скорости превращения в денежные средства (ликвидности) разделяют на следующие группы:

A1 – высоколиквидные активы (денежные средства + краткосрочные финансовые вложения);

A2 – активы средней скорости реализации (краткосрочная дебиторская задолженность (до 12 месяцев) + прочие оборотные активы);

A3 – медленно реализуемые активы (запасы, долгосрочная дебиторская задолженность (свыше 12 месяцев), НДС по приобретенным ценностям,);

A4 – трудно реализуемые активы (внеоборотные активы).

Группировка пассивов происходит по степени срочности их возврата:

П1 – наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность);

П2 – краткосрочные обязательства (краткосрочные кредиты и займы + прочие обязательства);

ПЗ – долгосрочные обязательства;

П4 – постоянные пассивы (собственный капитал + доходы будущих периодов + оценочные обязательства).

При определении ликвидности баланса группы актива и пассива сопоставляются между собой.

Необходимым условием абсолютной ликвидности баланса является выполнение первых трех неравенств. Четвертое неравенство носит так называемый балансирующий характер: его выполнение свидетельствует о наличии у предприятия собственных оборотных средств.

Если любое из неравенств имеет знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, то ликвидность баланса отличается от абсолютной.

Теоретически недостаток средств по одной группе активов компенсируется избытком по другой, но на практике менее ликвидные средства не могут заменить более ликвидные.

Сопоставление А1 – П1 и А2 – П2 позволяет выявить текущую ликвидность предприятия, что свидетельствует о платежеспособности (неплатежеспособности) в ближайшее время.

Сравнение А3 – П3 отражает перспективную ликвидность. На ее основе прогнозируется долгосрочная ориентировочная платежеспособность.

Проанализируем ликвидность баланса ООО «ИКС 5 Гипер» за 2015-2017 гг. Данные представлены в таблицах 2.5 и 2.6.

Таблица 2.5 – Группировка активов по степени ликвидности

Показатели	2015 г., тыс.руб.	2016 г., тыс.руб.	2017 г., тыс.руб.	Структура, %		
				2015 г.	2016 г.	2017 г.
А1	8 868 025	28 168 974	30 594 346	2,94	7,91	7,05
А2	29 098 697	35 677 960	80 672 217	9,64	10,02	18,60
А3	33 500 988	42 160 960	44 866 582	11,10	11,84	10,35
А4	230 460 411	250 160 315	277 554 910	76,33	70,24	64,00
Баланс	301 928 121	356 168 209	433 688 055	100,00	100,00	100,00



Согласно проведенному анализу, группировка активов предприятия показала, что в структуре имущества за весь анализируемый период преобладают медленно реализуемые активы (А4).

Таблица 2.6 – Группировка пассивов по сроку выполнения обязательств

Показатели	2015 г., тыс.руб.	2016 г., тыс.руб.	2017 г., тыс.руб.	Структура, %		
				2015 г.	2016 г.	2017 г.
П1	89 777 163	97 916 801	109 880 138	29,39	27,16	25,14
П2	10 810 899	1 200 987	34 243 195	3,54	0,33	7,83
П3	106 630 658	154 476 111	168 036 225	34,91	42,84	38,44
П4	98 215 432	106 975 030	124 956 800	32,16	29,67	28,59
Баланс	305 434 152	360 568 929	437 116 358	100,00	100,00	100,00

В структуре пассивов за весь анализируемый период преобладают наиболее срочные обязательства (П3).

В структуре пассивов видно, предприятие привлекает краткосрочные кредиты и займы (П2 > 0).

Условие абсолютной ликвидности баланса:

$$A1 \geq P1$$

$$A2 \geq P2$$

$$A3 \geq P3$$

$$A4 \leq P4$$

По данным анализа предприятия можно составить следующее соотношение:

2015 г.	2016 г.	2017 г.
$\left\{ \begin{array}{l} A1 < P1 \\ A2 > P2 \\ A3 < P3 \\ A4 > P4 \end{array} \right.$	$\left\{ \begin{array}{l} A1 < P1 \\ A2 > P2 \\ A3 < P3 \\ A4 > P4 \end{array} \right.$	$\left\{ \begin{array}{l} A1 < P1 \\ A2 > P2 \\ A3 < P3 \\ A4 > P4 \end{array} \right.$

Баланс организации в анализируемом периоде не является абсолютно ликвидным.

### 2.3.2 Оценка относительных показателей ликвидности и платежеспособности

Для качественной оценки платежеспособности и ликвидности предприятия кроме анализа ликвидности баланса необходим расчет коэффициентов ликвидности.

Цель расчета – оценить соотношение имеющихся активов предназначенных для непосредственной реализации с целью их последующей реализации и возмещения вложенных средств и существующих обязательств.

Исходя из данных баланса ООО «ИКС 5 Гипер», значения коэффициентов приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Основные коэффициенты ликвидности ООО «ИКС 5 Гипер» за 2015-2017 гг.

Показатель	Формула	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Нормативное значение
Общий показатель ликвидности	$(A1+0.5A2+0.3A3)/(П1+0.5П2+0.3П3)$	0,263	0,405	0,476	не менее 1
Коэффициент абсолютной ликвидности	$A1 / (П1+П2)$	0,088	0,284	0,212	0,1-0,7
Коэффициент срочной ликвидности	$(A1 + A2) / (П1 + П2)$	0,377	0,644	0,772	не менее 1. Допустимое значение 0,7-0,8
Коэффициент текущей ликвидности	$(A1 + A2 + A3) / (П1 + П2)$	0,71	1,07	1,084	1,5. Оптимальное не менее 2,0

На рисунках 2.6 и 2.7 графически представлена динамика коэффициентов абсолютной и текущей ликвидности.

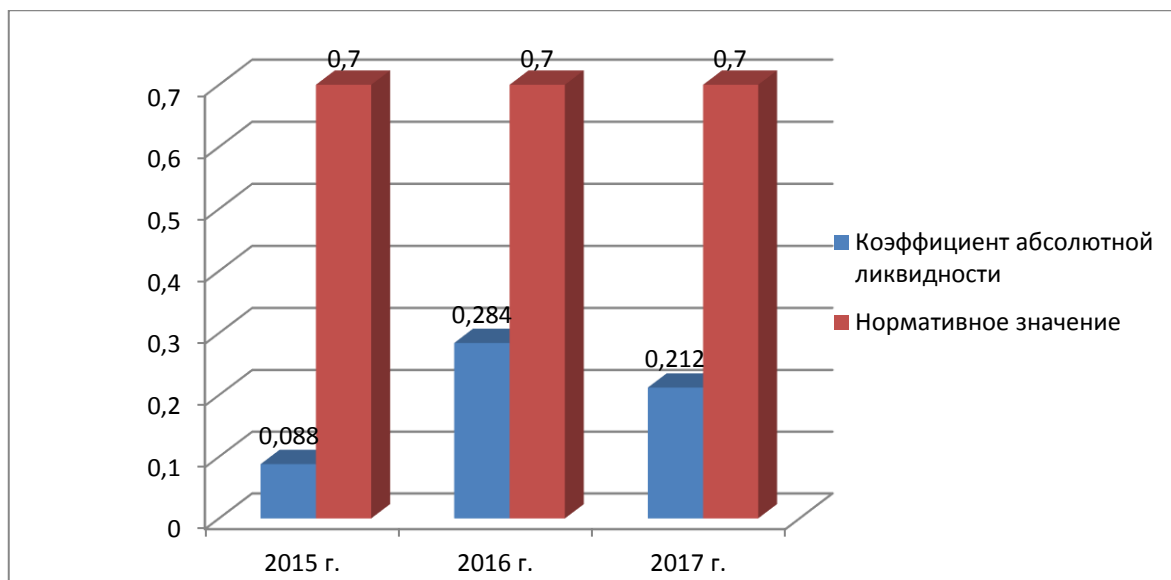


Рисунок 2.6 – Коэффициент абсолютной ликвидности

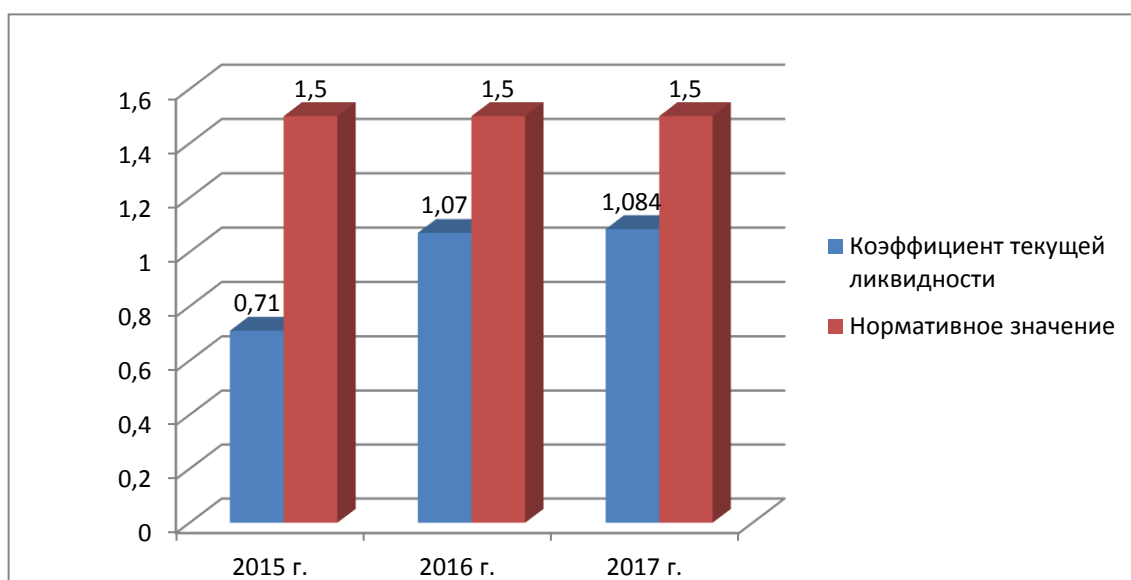


Рисунок 2.7 – Коэффициент текущей ликвидности

В текущем периоде у предприятия наблюдаются проблемы с текущей платежеспособностью, о чем свидетельствует коэффициент абсолютной, срочной и текущей ликвидностей, значения которых ниже рекомендуемого (0,1 и 0,7 и 1,5 соответственно).

Различные показатели ликвидности не только дают разностороннюю характеристику устойчивости финансового состояния предприятия при разной степени учета ликвидных средств, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации. Так, для поставщиков сырья и материалов наиболее интересен коэффициент абсолютной ликвидности. Банк, кредитующий

данное предприятие, больше внимания уделяет коэффициенту быстрой ликвидности. Покупатели и держатели акций и облигаций предприятия в большей степени оценивают финансовую устойчивость предприятия по коэффициенту текущей ликвидности.

#### 2.4 Оценка деловой активности предприятия

Стабильность финансового положения предприятия в условиях рыночной экономики обусловлена значительной степени его деловой активностью, которая зависит от широты рынков сбыта продукции, его деловой репутации, степени выполнения плана по основным показателям хозяйственной деятельности, уровня эффективности использования ресурсов и устойчивости экономического роста.

Деловую активность предприятия можно представить как систему качественных и количественных критериев.

Качественные критерии - это широта рынков сбыта (внутренних и внешних), репутация предприятия, конкурентоспособность, наличие стабильных поставщиков и потребителей и т. п. Такие неформализованные критерии необходимо сопоставлять с критериями других предприятий, аналогичных по сфере приложения капитала.

Количественные критерии деловой активности определяются абсолютными и относительными показателями. Среди абсолютных показателей следует выделить объем реализации произведенной продукции (работ, услуг), прибыль, величину авансированного капитала (активы предприятия).

Относительные показатели деловой активности характеризуют уровень эффективности использования ресурсов (материальных, трудовых и финансовых). Используемая система показателей деловой активности базируется на данных бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятий. Это обстоятельство позволяет по данным расчета показателей контролировать изменения в финансовом состоянии предприятия.

Для расчета применяются абсолютные итоговые данные за отчетный период по выручке, прибыли и т. п. Но показатели баланса исчислены на начало и конец периода, т. е. имеют одномоментный характер. Это вносит некоторую неясность в интерпретацию данных расчета. Поэтому при расчете коэффициентов применяются показатели, рассчитанные к усредненным значениям статей баланса. Можно также использовать данные баланса на конец года.

Рассмотрим формулы расчета наиболее распространенных коэффициентов оборачиваемости (деловой активности):

### 1. Оборачиваемость совокупного капитала

Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала (Коск) отражает скорость оборота всего капитала предприятия (количество оборотов за период):

$$\text{Коск} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая величина активов}} \quad (12)$$

$$2015 \text{ г.: Коск} = 469889458 / 0,5 * (305434152 + 137114867) = 2,12;$$

$$2016 \text{ г.: Коск} = 583104872 / 0,5 * (360568929 + 305434152) = 1,75;$$

$$2017 \text{ г.: Коск} = 726413577 / 0,5 * (437116358 + 360568929) = 1,82.$$

В текущем периоде мы видим увеличение оборачиваемости совокупного капитала.

### 2. Оборачиваемость текущих активов (оборотных активов)

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (Коа) характеризует скорость оборота всех мобильных средств предприятия:

$$\text{Коа} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая стоимость оборотных активов}} \quad (13)$$

$$2015 \text{ г.: Коа} = 469889458 / 0,5 * (74973741 + 74030862) = 6,3;$$

$$2016 \text{ г.: Коа} = 583104872 / 0,5 * (110408614 + 74973741) = 6,29;$$

$$2017 \text{ г.: Коа} = 726413577 / 0,5 * (159561448 + 110408614) = 5,38.$$

В результате приведенных расчетов видно уменьшение оборачиваемости текущих активов.

### 3. Оборачиваемость собственного капитала

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (Коск) показывает скорость оборота собственного капитала или активность средств, которыми рискуют акционеры:

$$\text{Коск} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя величина собственного капитала}} \quad (14)$$

$$2015 \text{ г.: Коск} = 469889458 / 0,5 * (98215432 + 18919853) = 8,02;$$

$$2016 \text{ г.: Коск} = 583104872 / 0,5 * (106975030 + 98215432) = 5,68;$$

$$2017 \text{ г.: Коск} = 726413577 / 0,5 * (124956800 + 106975030) = 6,26.$$

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала увеличился в данном периоде.

#### 4. Оборачиваемость материальных запасов (запасов и затрат)

Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат (Комз) отражает число оборотов запасов предприятия за анализируемый период:

$$\text{Комз} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая стоимость запасов}} \quad (15)$$

$$2015 \text{ г.: Комз} = 469889458 / 0,5 * ((32544216 + 3506030) + (28222773 + 3835674)) = 13,8;$$

$$2016 \text{ г.: Комз} = 583104872 / 0,5 * ((41423503 + 4400721) + (32544216 + 3506030)) = 14,24;$$

$$2017 \text{ г.: Комз} = 726413577 / 0,5 * ((43328786 + 3428304) + (41423503 + 4400721)) = 15,7.$$

В данном периоде коэффициент оборачиваемости материальных запасов увеличился с 13,8 до 15,7.

#### 5. Оборачиваемость дебиторской задолженности

Коэффициент (Кодз) показывает скорость оборота дебиторской задолженности, измеряет скорость погашения дебиторской задолженности организации, насколько быстро организация получает оплату за проданные товары (работы, услуги) от своих покупателей:

$$\text{Кодз} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая величина дебиторской задолженности}} \quad (16)$$

$$2015 \text{ г.: Кодз} = 469889458 / 0,5 * (29098697 + 29818703) = 15,96;$$

$$2016 \text{ г.: Кодз} = 583104872 / 0,5 * (35677960 + 29098697) = 18;$$

$$2017 \text{ г.: Кодз} = 726413577 / 0,5 * (80672217 + 35677960) = 12,49.$$

Период оборота дебиторской задолженности (оборачиваемость дебиторской задолженности в днях) характеризует средний срок погашения дебиторской задолженности и рассчитывается как:

$$\text{Пдз} = 90 / \text{Кодз} \quad (17)$$

$$2015 \text{ г.: Пдз} = 90 / 15,96 = 5,64;$$

$$2016 \text{ г.: Пдз} = 90 / 18 = 5;$$

$$2017 \text{ г.: Пдз} = 90 / 12,49 = 7,2.$$

За анализируемый период коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности уменьшился, а период ее оборота соответственно увеличился с 5 дней до 7 дней.

#### 6. Оборачиваемость кредиторской задолженности

Это показатель скорости погашения предприятием своей задолженности перед поставщиками и подрядчиками. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (Кокз) показывает, сколько раз (обычно, за год) предприятие оплачивает среднюю величину своей кредиторской задолженности, иными словами коэффициент показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого предприятию:

$$\text{Кокз} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая величина кредиторской задолженности}} \quad (18)$$

$$2015 \text{ г.: Кокз} = 469889458 / 0,5 * (89777163 + 71268008) = 5,83;$$

$$2016 \text{ г.: Кокз} = 583104872 / 0,5 * (97916801 + 89777163) = 6,21;$$

$$2017 \text{ г.: Кокз} = 726413577 / 0,5 * (109880138 + 97916801) = 6,99.$$

Период оборота кредиторской задолженности (оборачиваемость кредиторской задолженности в днях). Данный показатель отражает средний срок возврата долгов предприятия (за исключением обязательств перед банками и по прочим займам):

$$\text{Пкз} = 90 / \text{Кокз} \quad (19)$$

$$2015 \text{ г.: Пкз} = 90 / 5,83 = 15,44;$$

2016 г.:  $Пкз = 90 / 6,21 = 14,5$ ;

2017 г.:  $Пкз = 90 / 6,99 = 12,88$ .

Оборачиваемость кредиторской задолженности в данном периоде увеличилась, а период оборота кредиторской задолженности соответственно уменьшился.

#### 7. Фондоотдача основных средств

Фондоотдача отражает эффективность использования основных средств предприятия и рассчитывается по формуле:

$$\text{Фондоотдача} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая стоимость основных средств}} \quad (20)$$

2015 г.:  $Ф_0 = 469889458 / 0,5 * (271701116 + 23669677) = 18,49$ ;

2016 г.:  $Ф_0 = 583104872 / 0,5 * (30610713 + 27170116) = 20,18$ ;

2017 г.:  $Ф_0 = 726413577 / 0,5 * (30595363 + 30610713) = 23,74$ .

За анализируемый период фондоотдача основных средств возросла, что свидетельствует об эффективности использования основных средств предприятия.

Таблица 2.8 – Показатели деловой активности предприятия.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1. Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала (Коск)	2,12	1,75	1,82
2. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (Коа)	6,3	6,29	5,38
3. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (Коск)	8,02	5,68	6,26
4. Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат (Комз)	13,8	14,24	15,7
5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (Кодз)	15,96	18	12,49
6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (Кокз)	5,83	6,21	6,99
7. Фондоотдача основных средств. (Ф <sub>0</sub> )	18,49	20,18	23,74

Динамика показателей деловой активности предприятия представлена на рисунке 2.8.



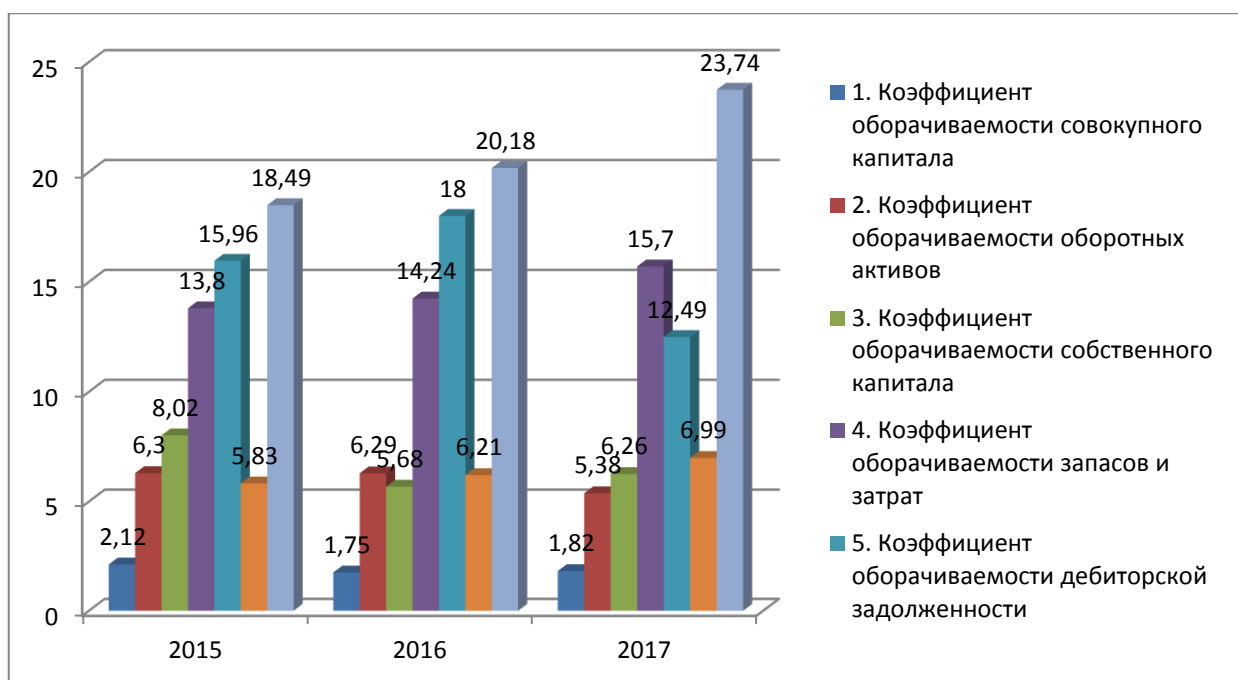


Рисунок 2.8 – Показатели деловой активности предприятия

## 2.5 Оценка рентабельности предприятия

В мировой практике для оценки финансового состояния предприятия предлагается использование системы показателей рентабельности, каждый из которых несет определенную смысловую нагрузку для пользователя. Показатели рентабельности характеризуют работу предприятия в целом и доходность различных направлений деятельности. И поскольку показатели рентабельности – относительные показатели, то они практически не подвержены влиянию инфляции.

Показатели рентабельности измеряют с разных позиций. Общая формула расчета рентабельности:

$$P = \Pi / V \times 100\%, \quad (21)$$

где P – рентабельность;

Π – прибыль предприятия;

V -показатель, по отношению к которому рассчитывается рентабельность.

Основные показатели рентабельности можно объединить в следующие группы:

1. Рентабельность собственного капитала. Это важнейший финансовый показатель отдачи для любого инвестора, собственника бизнеса, показывающий, насколько эффективно был использован вложенный в дело капитал. Данный показатель характеризует эффективность использования не всего капитала (или активов) организации, а только той его части, которая принадлежит собственникам предприятия;

2. Рентабельность оборотных активов показывает возможность компании обеспечить удовлетворительного объема прибыли в отношении к оборотным средствам. То есть, чем выше коэффициент, тем более эффективным становится предприятие.;

3. Рентабельность активов – финансовый коэффициент, характеризующий отдачу от использования всех активов организации. Коэффициент показывает способность организации генерировать прибыль без учета структуры его капитала (финансового левеиджа), качество управления активами. В отличие от показателя "рентабельность собственного капитала", данный показатель учитывает все активы организации, а не только собственные средства. Поэтому он менее интересен для инвесторов;

4. Рентабельность основной деятельности (производства). Она отражает, какое количество прибыли получает предприятие с каждой денежной единицы, инвестируемой в производство и реализацию выпускаемой продукции;

5. Рентабельность продаж (по чистой прибыли). Данный показатель демонстрирует прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг).;

6. Рентабельность продаж (по прибыли от продаж).

Далее рассмотрим все вышеуказанные показатели, применимо к предприятию ООО «ИКС 5 Гипер». Данные представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Показатели рентабельности ООО «ИКС 5 Гипер» за 2015-2017 гг.

Показатель	Формула	Относительные величины, %				
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение (2016-2015)	Изменение (2017-2016)
Рентабельность реализованной продукции (рентабельность издержек)	$2200/(2110-2200)$	-0,08	1,30	1,83	1,38	0,53
Рентабельность производства	$2300/(1150+ 1210)$	12,43	14,69	28,24	2,26	13,55
Рентабельность активов (общая рентабельность)	$2300/1600$	2,43	2,93	4,77	0,5	1,84
Рентабельность оборотных активов	$2300/1200$	9,9	9,58	13,08	(-0,32)	3,5
Рентабельность собственного капитала	$2300/1300$	7,56	9,89	16,7	2,33	6,81
Рентабельность продаж	$2300/2110$	1,58	1,81	2,87	0,23	1,06

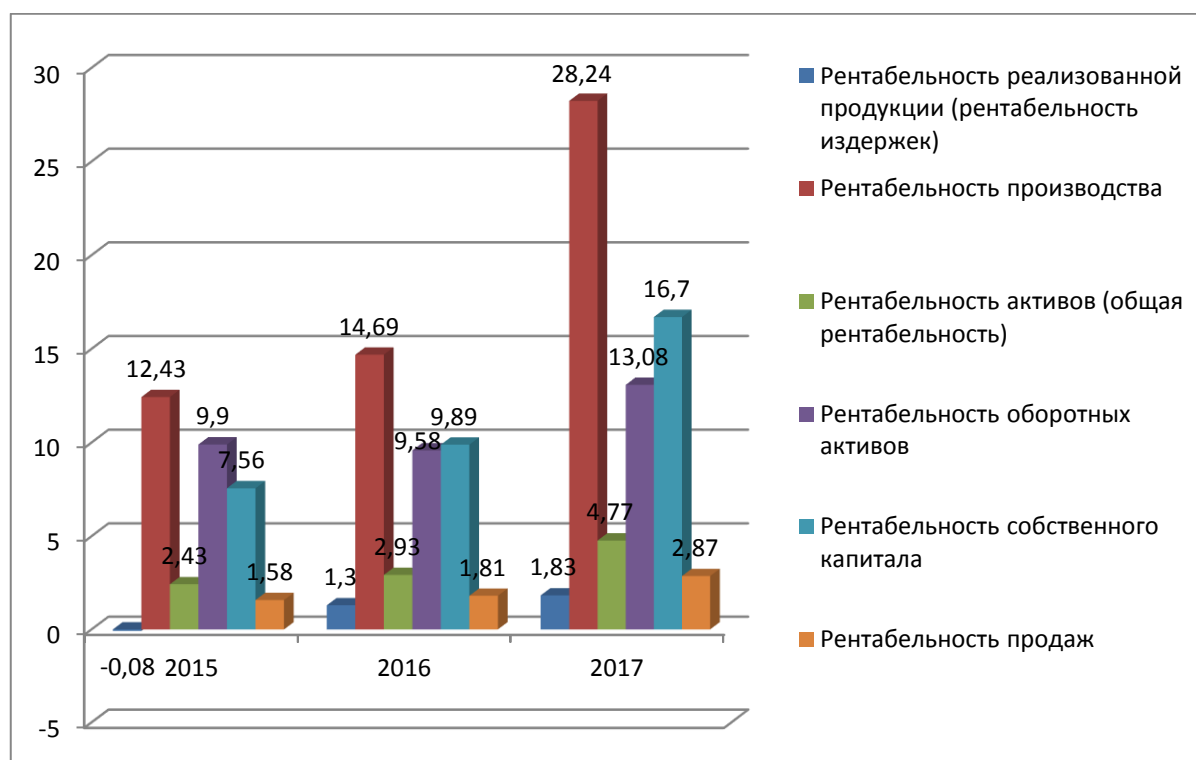


Рисунок 2.9 – Показатели рентабельности предприятия

По данным, представленным выше, видно, что показатели 2016 года во много раз выше показателей 2015 год. Повышение рентабельности в 2017 году связано во многом с общим повышением спроса на товар. Это хорошо видно на рисунке 2.9, на котором представлена динамика показателей рентабельности предприятия.

## 2.6 Анализ товарооборота ООО «ИКС 5 Гипер»

Общество с ограниченной ответственностью «Икс 5 Гипер» является одной из крупнейших розничных сетей торговой отрасли в Российской Федерации. Предприятие ООО «ИКС 5 Гипер» является ведущей розничной компанией по объему продаж в России. По данным бухгалтерской отчетности выручка (товарооборот) предприятия за 2015 год составила 1 031 721 596 тыс. рублей. Под товарооборотом подразумевается объем продаж продукции торговым предприятием в стоимостном выражении за определенный период времени. Объем товарооборота является одним из главных показателей торговой деятельности предприятия, так как дает общее представление о масштабах данной деятельности. К основным задачам анализа товарооборота относят рассмотрение состава и изучение структуры товарооборота, изучение его динамики, проверку обоснованности плановой величины, факторный анализ и выявление резервов увеличения объема товарооборота. Структура и динамика товарооборота всей сети соответствует тенденциям в размере отдельных магазинов. Перед тем как провести анализ структуры товарооборота ООО «ИКС 5 Гипер» рассмотрим динамику оборота розничной торговли данного предприятия за 2015-2017 гг. Данные представлены на рисунке 2.10

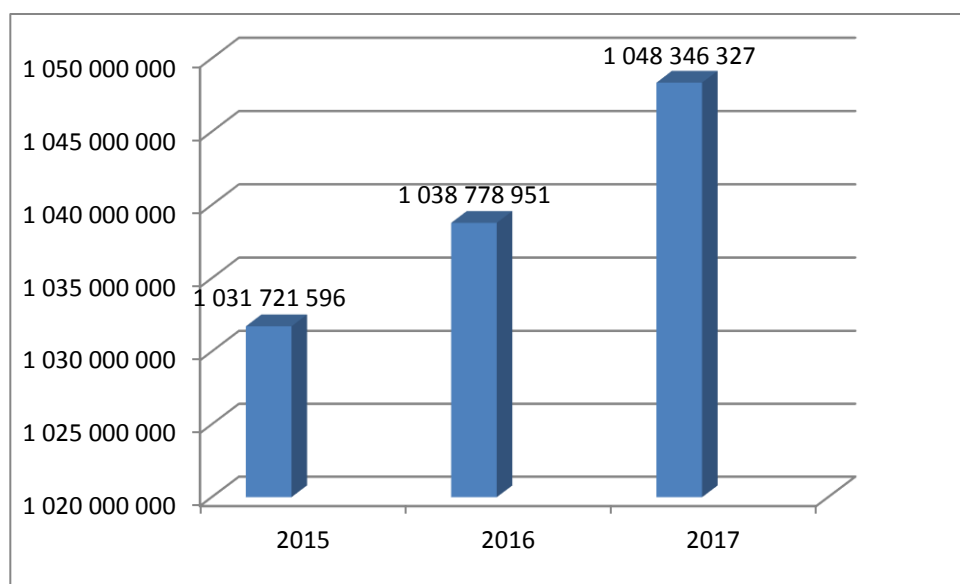


Рисунок 2.10 - Динамика товарооборота ООО «ИКС 5 Гипер»

График динамики товарооборота показывает, что с каждым годом происходит увеличение объема выручки предприятия (с 1 031 721 596 тыс. рублей в 2015 году до 1 048 346 327 тыс. рублей в 2017 году). Темп роста товарооборота за рассматриваемый период составил 1,58%. За 2016 год выручка розничной сети ООО «ИКС 5 Гипер» увеличилась на 0,91%, в 2017 году темп роста товарооборота пошел на спад, поэтому выручка предприятия увеличилась только на 0,67%. Данная тенденция, по нашему мнению, вероятнее всего произошла из-за экономико-политической ситуации в стране.

Далее рассмотрим динамику и структуру товарооборота розничной сети ООО «ИКС 5 Гипер» за 2015-2017 гг. в таблице 2.10

Таблица 2.10 – Структура товарооборота ООО «ИКС 5 Гипер»

Товарная группа	2015		2016		2017		Изменение Тыс.руб
	Тыс. руб	%	Тыс. руб	%	Тыс. руб	%	
Мясо и птица	94 918 386,83	9,2	69 598 189,7	6,7	84 916 052,5	8,1	-10 002 334,35
Колбасные изделия	34 046 812,67	3,3	43 628 715,9	4,2	46 127 238,4	4,4	12 080 425,72
Рыба	47 459 193,42	4,6	51 938 947,6	5	45 078 892,1	4,3	-2 380 301,36
Хлеб и хлебобулочные изделия	110 394 210,8	10,7	113 226 906	10,9	117 414 789	11,2	7 020 577,85
Фрукты овощи	38 173 699,05	3,7	39 473 600,1	3,8	42 982 199,4	4,1	4 808 500,36
Собственное производство	142 377 580,2	13,8	150 622 948	14,5	152 010 217	14,5	9 632 637,17
Табачные изделия	31 983 369,48	3,1	34 279 705,4	3,3	35 643 775,1	3,4	3 660 405,64
Кондитерские изделия	191 900 216,9	18,6	194 251 664	18,7	198 137 456	18,9	6 237 238,95
Пиво	83 569 449,28	8,1	7 8947 200,3	7,6	73 384 242,9	7	-10 185 206,39
Замороженная продукция	34 046 812,67	3,3	36 357 263,3	3,5	37 740 467,8	3,6	3 693 655,10
Ликеро-водочные изделия	4 7459 193,42	4,6	51 938 947,6	5	49 272 277,4	4,7	1 813 083,95
Алкогольная продукция	61 903 295,76	6	63 365 516	6,1	59 755 740,6	5,7	-2 147 555,12
Непродовольственные товары	11 348 937,56	11	111 149 348	10,7	105 882 979	10,1	94 534 041,47
Всего товаров	1 031 721 596	100	1 038 778 951	100	1 048 346 327	100	16 624 731

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод о том, что структура товарооборота ООО «ИКС 5 Гипер» состоит из 13 основных товарных групп. В рассматриваемом периоде происходит снижение доли потребления пива

(-10185206,39 тыс. руб.), мяса и птицы (-10002334,35 тыс. руб.), алкогольной продукции (-2147555,12 тыс. руб.) и рыбы (-2380301,36 тыс. руб.). При этом наблюдается увеличение доли потребления таких товарных групп, как кондитерские изделия 6237238,95 тыс. руб, непродовольственные товары 94534041,47 тыс. руб, колбасные изделия 12080425,72 тыс. руб, хлеб и хлебобулочные изделия 7020577,85 тыс. руб, фрукты, овощи 4808500,36 тыс. руб, собственное производство 9632637,17. Рассмотрим удельный вес каждой из 13 основных товарных групп в структуре товарооборота ООО «ИКС 5 Гипер», представленных на рисунках 2.11-2.13

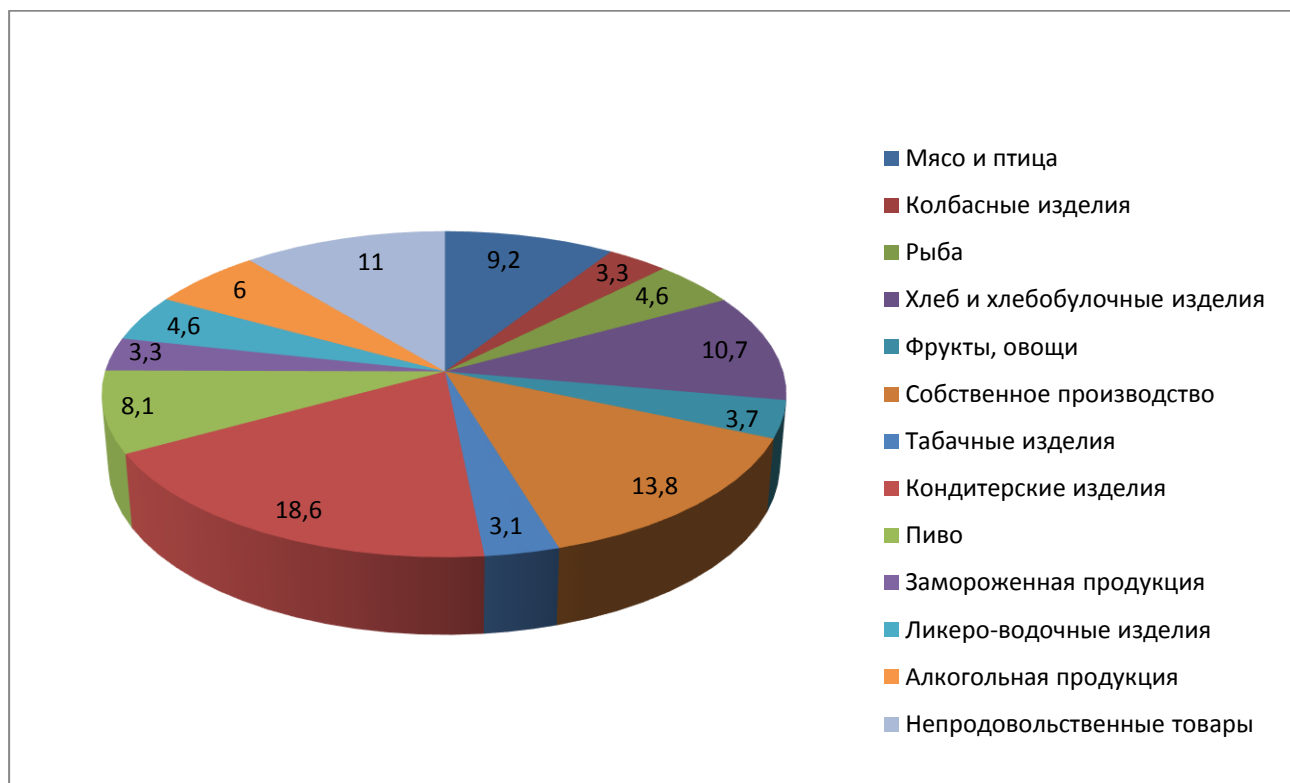


Рисунок 2.11 – Структура товарооборота 2015г.

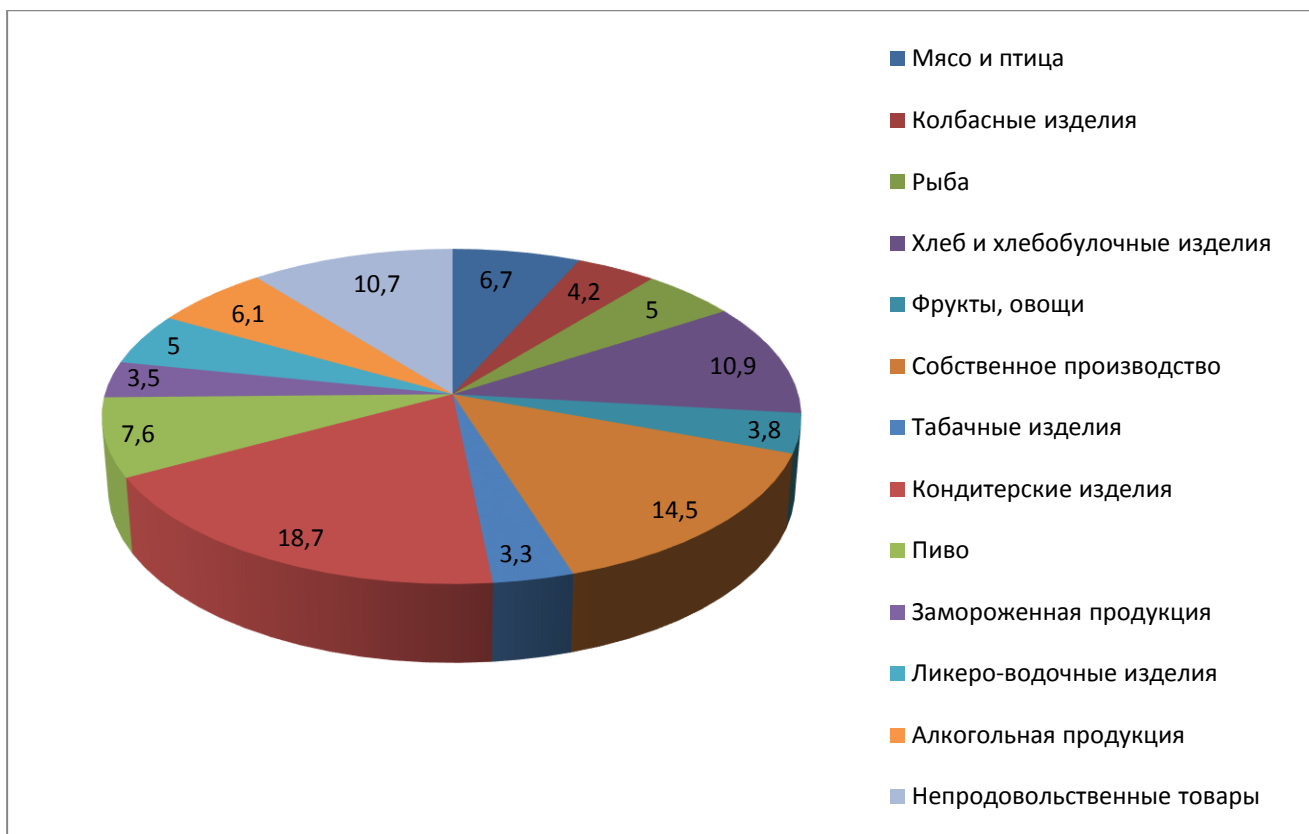


Рисунок 2.12 – Структура товарооборота 2016г.

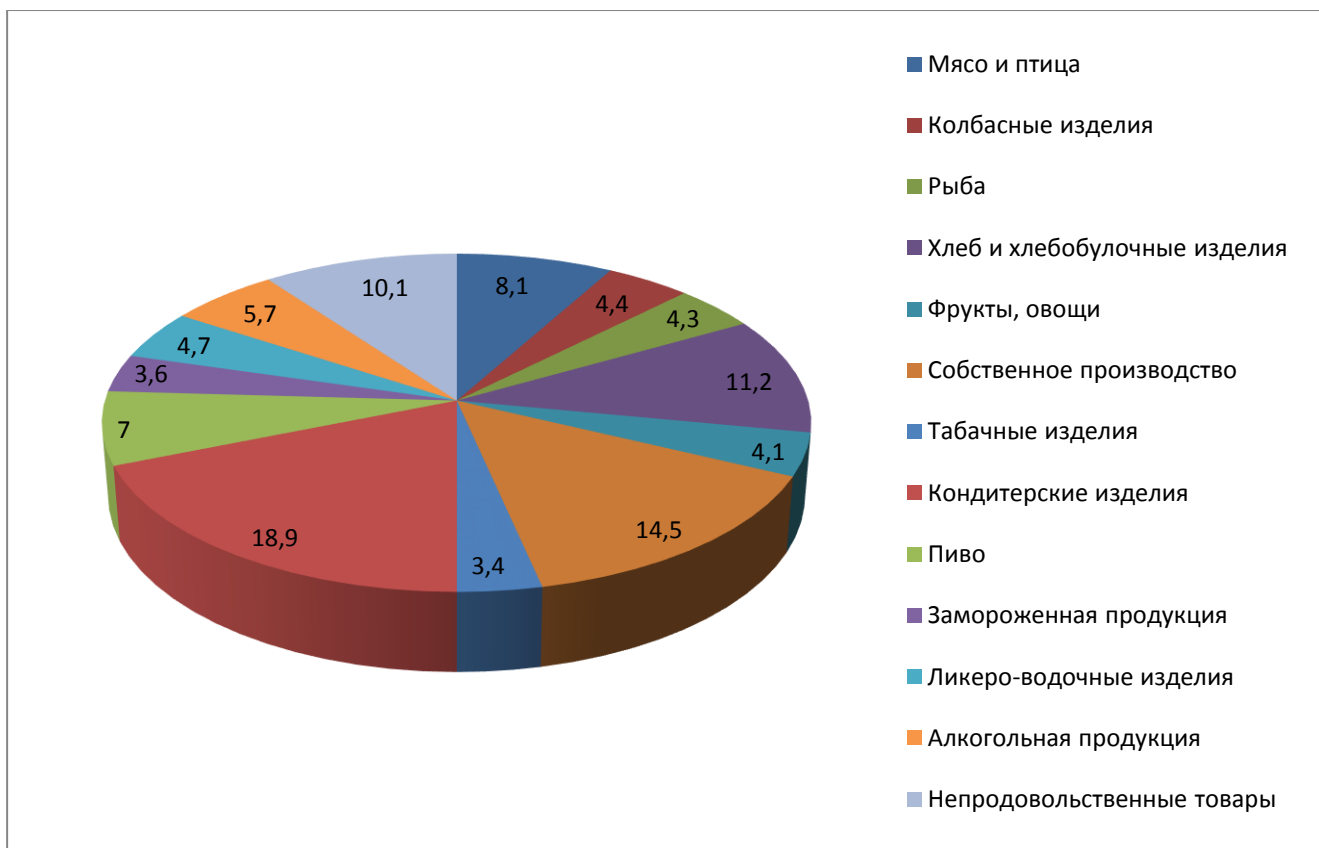


Рисунок 2.13 – Структура товарооборота 2017г.

На данной диаграмме мы видим, что за наибольший удельный вес в структуре товарооборота заняли такие товарные группы, как:

- колбасные изделия;
- собственное производство;
- хлеб и хлебобулочные изделия;
- непродовольственные товары;

Наименьший удельный вес в структуре приходится на такие группы товаров, как:

- табачные изделия;
- замороженная продукция;
- фрукты, овощи;
- рыба.

Анализ товарооборота позволяет оценивать соответствие имеющихся товаров потребительскому спросу для принятия необходимых мер по оптимизации структуры товарооборота, ускорению оборачиваемости товаров, увеличению объема продаж, равномерности и ритмичности продаж. Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что покупатели гипермаркетов «Карусель» уменьшили потребление мяса, птицы и рыбы, взамен чего увеличили покупки колбасных изделий. Также уменьшилось потребление пива, однако покупатели стали больше приобретать табачные изделия. Наибольшее предпочтение потребители «Карусель» отдают колбасным изделиям и продукции собственного производства.



### 3 ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ОТКРЫТИЯ ГИПЕРМАРКЕТА «КАРУСЕЛЬ» В ГОРОДЕ МЕГИОН

#### 3.1 Экономическая целесообразность открытия гипермаркета «Карусель» в городе Мегион

Гипермаркет «Карусель» - это магазины для всей семьи. Основная политика - это низкие цены, широта выбора товаров, удобное месторасположение магазинов, скидки, бонусы и дополнительный сервис для клиентов.

Целью открытия гипермаркета является получение прибыли от финансово-хозяйственной деятельности, которая направлена на пополнение рынка товарами и услугами для максимального удовлетворения потребностей населения и реализации на базе получения прибыли социальных и экономических интересов основателей. Создание нового дочернего отдела приведёт к тому, что предприятие торговли ООО «ИКС 5 Гипер» сможет выйти на новые рынки.

Достоинства предприятия ООО «ИКС 5 Гипер»: полный ассортимент товаров, устойчивое финансовое состояние и выгодное расположение магазина позволят устранить угрозу появления новых конкурентов, т.е. удержать конкурентные позиции.

Увеличение отпускаемых цен на товары в связи с ростом закупочных цен, налогов и энерготарифов будет компенсировано сильными сторонами предприятия, так как в результате повышения всех выше перечисленных затрат

произойдёт рост цен во всех торговых организациях города, а ассортимент и расположение предприятия ООО «ИКС 5 Гипер» все равно будут привлекать покупателей.

Возможность заключения договоров с новыми международными партнерами о крупных поставках товаров снизит зависимость продаж предприятия ООО «ИКС 5 Гипер» от основных поставщиков. Расширение деятельности предприятия позволит увеличить объём продаж, однако выход на новые рынки вызовет

необходимость проведения маркетинговых исследований.

«Карусель» представляет свой уникальный ассортимент во всей красе, в удобном для покупателя виде и на новом, современном и высокотехнологичном оборудовании. При разработке новой концепции компания учитывала лучший мировой опыт ритейла, изучала самые свежие достижения супермаркетов Европы и Америки. Многие они почерпнули у немцев, известных своим стремлением к четкости, логичности и максимальному комфорту, но и учитывали российскую специфику.

Гипермаркет имеет ряд преимуществ:

- удобное расположение;
- широкий ассортимент;
- разнообразные розыгрыши и акции;

Гипермаркет представляет собой гигантский по размеру торговой площади супермаркет. Товарный ассортимент состоит из 50 тысяч наименований. Главными принципами при создании гипермаркета являются:

- относительно низкие цены;
- продленный график работы;
- удобная транспортная связь;
- большая автостоянка;
- организация торговли по принципу самообслуживания.

Гипермаркеты пользуются популярностью не только за счет невысоких цен на товары, но и возможностью сделать комплексную закупку продуктов питания на всю неделю. Многие покупатели, которым нравится процесс покупки, получают удовольствие от большого выбора, который имеется в таком магазине.

Выбор именно этого проекта связан с тем, что на данный момент ООО «ИКС 5 Гипер» успешно занимается реализацией продукции, причем объем продаж стремительно растет. Поэтому, имея налаженный рынок сбыта, предприятию целесообразно начать свою деятельность.

Открытие гипермаркета включает в себя следующие этапы:

- Выбор помещения.
- Заключение договора аренды
- Согласование электропроекта
- Согласование проекта кондиционирования и вентиляции
- Согласование проекта пожаротушения, пожарной сигнализации, пожарного оповещения.

- Проведение тендера и выбор подрядной организации.
- Получение исполнительной организации
- Заказ оборудования и программного обеспечения
- Заказ рекламного оборудования и материалов
- Заключение договоров с поставщиками
- Подписание акта приемки гипермаркета
- Подбор персонала

Для открытия гипермаркета предлагается приобрести следующее оборудование:

Таблица 3.1 - Холодильное оборудование

Наименование	Количество	Сумма
Витрина холодильная GT90	2,000	371 175,03
Витрина холодильная GT 1875	2,000	269 490,25
Витрина холодильная GT 2500	7,000	986 316,44
Витрина холодильная GT 3750	2,000	359 217,05
Витрина холодильная GT 2500	1,000	397 385,08
Витрина холодильная GT 3750	1,000	498 111,84
Витрина холодильная GT 90 внеш.	2,000	332 871,10
Витрина холодильная GT 1250	2,000	208 670,49
Витрина холодильная GT 1875	1,000	124 473,90
Витрина холодильная GTM 2500	2,000	290 106,92
Витрина холодильная GT 3750	2,000	365 968,26
Витрина тепловая 1250 ТСВМ	1,000	255 905,14
Витрина холодильная GT торец	8,000	2 435 008,91
Витрина холодильная GTA 2500	2,000	488 351,97

Продолжение таблицы 3.1

Наименование	Количество	Сумма
Витрина холодильная GT 3750	14,000	3 134 450,12
Витрина холодильная торец	4,000	1 110 507,95
Витрина холодильная GTS 1875	1,000	172 761,81
Витрина холодильная GTS 2500	9,000	1 626 404,25
Витрина холодильная GTS 3750	11,000	2 379 592,03
Витрина холодильная торец	6,000	1 796 138,05
Витрина холодильная GTMX 2500	7,000	2 056 206,40
Витрина холодильная GTM 3750	2,000	779 053,62
SENDAI 086 H126 GI 1250	2,000	308 664,46
Витрина холодильная 1250/H1450	2,000	395 233,16
РКС 1250/750	1,000	14 270,45
Витрина холодильная SS 1800	6,000	748 521,66
ЦХМ40 кВт при T=-35C и T=45C	1,000	2 355 423,57
ЦХМ 285 кВт при T=-10C и T=45C	1,000	6 293 550,34
Ледогенератор qx785	2,000	2 490 997,64
Камера ХО низкотемпературная (Заморозка) Мясо	1,000	604 769,12
Камера ХО низкотемпературная (Заморозка) Мясо	1,000	553 522,71
Камера ХО низкотемпературная (Заморозка) Рыба	1,000	550 948,47
Камера ХО среднетемпературная	3,000	1 271 193,55
Камера ХО среднетемпературная (Кулинарные п/ф)	2,000	847 463,00
Камера ХО среднетемпературная (Мясо, птица)	1,000	423 731,50
Камера ХО среднетемпературная (Мясо, птицы)	1,000	434 641,49
Камера ХО среднетемпературная (Овощи, фрукты)	3,000	1 398 411,45
Камера ХО среднетемпературная (Упакованные продук)	2,000	847 463,00
Шкаф среднетемпер.из нерж.стали, 1400 л	1,000	40 680,03
Шкаф среднетемпер.из нерж.стали, 700л	4,000	119 172,85
Шкаф среднетемперат.окраш. ШХ-1,4 1400л	2,000	60 100,11
Шкаф среднетемпературный окрашенный,700л	4,000	90406,97
Холодильный рабочий стол для пиццы	1,000	158 586,67
Холодильный стол (нерж.), +0 +6	17,000	802 946,98
Шкаф под икру, +0...-8	2,000	50 752,79

Холодильное оборудование используют для кратковременного хранения, демонстрации продажи предварительно охлажденных и замороженных скоропортящихся продуктов при пониженной положительной или отрицательной температурах. К холодильному оборудованию относят:

охлаждаемые витрины, прилавки-витрины, холодильные шкафы, низкотемпературные лари, холодильные камеры и специализированное холодильное оборудование.

Для гипермаркета самообслуживания конструкция витрины модифицирована. Доступ к продукту имеет как покупатель, так и продавец. Отличительной особенностью витрины является переднее стекло, обеспечивающее свободный доступ покупателя к продукту. Витрина легко загружается со стороны продавца.

Таблица 3.2 - Торговое оборудование технологичное

Наименование	Количество	Сумма
Подставка под весы, слайсер	1,000	22 891,89
Аквариум д/прод.жив.раков 700x700x350мм	1,000	112 296,09
Аквариум для живой рыбы 1200x700x800мм	2,000	247 136,52
Бак пласт. квадратный 480x360	16,000	17 656,86
Блендер профессиональный	1,000	28 103,59
Бюджетная модель SM-100P-CS+15 WLAN	27,000	862 689,74
Весы платформ 1500x1500 НПВ1500(RS-232C)	3,000	124 758,38
Весы платформенные 1000x1000 ВПН-05	1,000	102 294,32
Весы простого взвешивания НПВ 15 (контр)	2,000	6 874,62
Весы простого взвешивания НПВ 25 (порц)	21,000	150 323,90
Весы простого взвешивания НПВ 5 (порц)	18,000	91 306,55
Весы самообсл сэнсорн. DigiSM-5000BS15кг	9,000	1 109 064,11
Гидравлический делитель 10/20	1,000	468 137,45
Горящий стол (Термоупаковщик)	22,000	143 183,00
Гриль для Кур	1,000	286 437,42
Дежа доп.,40л,д/AR40;3инстр.	3,000	388 901,38
Дежа доп.,60л,д/AR60;3инстр.	1,000	146 039,69
Дежа дополнительная для миксера 10л	1,000	8 902,25
Делит.-округлит.,полуавтомат	1,000	330 852,39
Дозатор воды	1,000	92 111,67
Емк передвиж,100л,500x400x500мм.,нерж	3,000	41 301,21
Емкость д/перев.льда и перед.рыбы 580л	1,000	61 864,40
Запайщик пакетов	1,000	3 106,31
Клипсатор универсальный ручной	1,000	6 327,18
Комплект коробов для сыпуч.прод.279x300x	32,000	60 855,70
Комплект коробов для сыпуч.прод.400x290x	81,000	178 362,73
Комплект коробов для сыпуч.прод.559x300x	34,000	88 481,03

Продолжение таблицы 3.2

Наименование	Количество	Сумма
Комплект коробов для сыпучих продуктов 5	18,000	46 842,90
Комплект Набор ал.форм; тефлон	64,000	390 814,13
Комплект Прот.неперф.,силикон,400х600	160,000	153 031,67
Комплект Прот.перф.2мм,бифлон,600х800	72,000	211 887,33
Комплект Прот.перф.д/багет,бифлон,600х80	72,000	360 208,45
Комплект противеней для пригот. пиццы	9,000	71 887,20
Комплект Структура для пригот. цыплят	9,000	26 624,66
Коптильный аппарат с тумбой	1,000	1 191 609,06
Корзина CombiFry	6,000	88 971,06
Короб для сыпуч.прод.400х210х450 тип 3.7	72,000	194 603,28
Короб для сыпучих продуктов 559х300х359	32,000	119 052,18
Лампа бактерицидная ОРБН	34,000	240 396,84
Ленточная пила для мяса КТ-325	1,000	256 412,30
Ленточная пила для рыбы КТ-210	1,000	127 281,82
Машина тестоформовочная	1,000	301 939,23
Микроволновая печь (полупрофессиональная)	2,000	11 685,36
Микроволновая печь проф. RMS510TS	1,000	32 150,48
Миксер AR40	3,000	995 867,96
Миксер AR60	1,000	386 105,52
Миксер напольный 10 л.	1,000	98 659,70
Минимиксер Kitchen	1,000	35 297,48
Опрокид лоток бряд, типоразмер 36	12,000	285 031,94
Открывалка для банок настол.нерж.сталь	2,000	11 139,90
Пандус высотой 100 мм под проём 1200 мм	5,000	83 316,30
Пандус высотой 100 мм под проём 900 мм	6,000	87 482,16
Пароконвектомат 10х1/1 GN	3,000	1 915 215,57
Посудомоечная машина HOBART Profi UXTLH-	3,000	2 323 371,70
Приспособление для нарезки пласта теста	1,000	25 235,29
Просеиватель муки	1,000	106 310,68
Раздуватель пакетов настольный HVB Nova	1,000	111 129,84
Разменный аппарат	2,000	127 537,07
Расст.камера РП-3 под форм.	1,000	325 775,62
Расст.камера; бтел.,1950х2225мм	1,000	902 285,00
Рисоварка электрическая	1,000	10 946,32
Стерилизатор(дезинфектор) ножей	21,000	267 440,13
Стол д/прод.рыбы на льду 2200х1100х800мм	3,000	107 574,17
Стол мойка д/обаб.овощ.1600х70х850мм	1,000	16 513,58
Сухаредробилка	1,000	70 334,65
Тележки д/выпечки 16 яр.600х800	18,000	492 637,00
Тележки д/выпечки 18 яр.600х800	6,000	164 212,06
Тестомес маш,2-х скор.120 кг MR120 Esche	1,000	1 752 435,81
Тестомес маш,2-х скор.80 кг MR80 Esche	1,000	1 702 799,32
Тесто раскатка настольная	1,000	213 394,31

Важная роль в рациональной организации торгово-оперативного процесса в магазине принадлежит технологичному торговому оборудованию. К нему относят: весы, горки, вешала, тара-оборудование и другие изделия, необходимые для выполнения торговых операций приема, подготовки товаров к продаже, выкладки и продажи товаров.

Таблица 3.3- Рекламное оборудование

Наименование	Количество	Сумма
Вывеска "Карусель Гипермаркет" светодиодная	1,000	1 656 000,00
Комплект внутреннего оформления	1,000	2 329 541,00
Конструкция "Карусель гипермаркет"	1,000	2 055 271,18
		6 040 812,18

Основная цель использования любого из видов рекламного оборудования – это презентация услуг компании на тематических выставках, в торговых комплексах и прочих выставочных мероприятиях. В условиях динамичного развития рынка стремительно расширяется и диапазон способов презентации услуг компании.

Таблица 3.4 - Охранное оборудование

Наименование	Количество	Сумма
Противокражная система	1,000	2 464 810,69
Система контроля и управления доступом (СКУД)	1,000	361 654,82
Система охранного теленаблюдения (СОТН)	1,000	4 446 616,96
Система охранной сигнализации	1,000	275 642,86
Система технологического оповещения (СТО)	1,000	237 182,20
Считыватель карт BS-EM	1,000	3 207,00
Считыватель отпечатков пальцев FS-80	1,000	4 645,00
Терминал учета времени «Biosmart-WTC2» Итого	4,000	45 998,13
Общий итог	11,000	7 839 757,66

Одна из главных причин потерь в гипермаркетах - низкая эффективность работы служб безопасности. По статистике, около половины всех краж в магазине совершается именно обслуживающим персоналом (процентное соотношение между воровством покупателей и недобросовестных сотрудников в значительной степени зависит от того, какая из групп риска контролируется противокражными техническими средствами).

Назначение систем видеонаблюдение в торговле, заключается в обеспечении предотвращения основных причин финансовых убытков гипермаркета, и предоставляют возможность предупреждения основных угроз торговому бизнесу.

Сфера применения систем видеонаблюдения на торговых предприятиях не ограничивается решением одних лишь задач безопасности. Эксперты в области торговли предлагают использовать системы видеонаблюдения в самых разных целях — от обучения персонала до маркетинговых исследований. Одним из важных направлений применения таких систем в торговле является повышение качества обслуживания.

Таблица 3.5 - Бытовые приборы

Наименование	Количество	Сумма
Лампа инсектицидная	66,000	243 254,48
Микроволновая печь (полупрофессиональная)	1,000	5 842,69
Термометр ИК TMINI 12 Итог	4,000	7 560,53
Точка дост.Cisco в/а AIR-CAP1602I-R-K9 Итог	1,000	13 081,96
Холодильник бытовой Итог	2,000	44 966,41
Холодильный стол (нерж.), +0 +6	1,000	47 232,18
Общий итог	75,000	361 938,25

Таблица 3.6 - Вычислительная техника

Наименование	Количество	Сумма
Внутренний Ethernet адаптер CITIZEN	2,000	23 099,41
ИБП Back-UPS ES 700VA 230V	37,000	207 084,88
ИБП Smart-UPS RT 3000VA (SURTD3000RMLX)	1,000	114 850,67
Компл. ТК Lenovo + LeTOS + Мон.17" CM/ГМ	14,000	267 666,68
Кронштейн KROMAX PROJECTOR-10	1,000	833,14
Лейбл-принтер Citizen CLP-521	2,000	39 216,95
Монитор 19" Samsung	1,000	5 359,25
Монитор Dell E2216H	9,000	52 104,41
МФУ HP 400 MFP M425 (CF286A)	3,000	48 407,84
Принтер HP M602dn (CE992A) г	7,000	180 281,07
Принтер Xerox 7500N (7500V_N) Color	1,000	83 917,54



Продолжение таблицы 3.6

Наименование	Количество	Сумма
Проектор NEC M271X/M271XG	1,000	31 620,12
Сервер Dell R420 NQ 2 для ГМ	1,000	123 040,91
Системный блок HP Celeron G1820 СПК1	9,000	177 482,59
Сточн. UPS SURTD3000RMXLI+AP9630 (без)	1,000	117 806,89
Термо-принтер Zebra QLn 220+з/у EUQLn320	3,000	122 550,32
ТСД МЗТ-МС6700-WS-E (NQ)	30,000	882 438,93
Фотоапп Canon IXUS 145+карта памяти 4Gb	1,000	5 307,02
Фотопринтер HP Officejet 7110 Color	1,000	10 511,21
Экран моториз. Baronet NTSC(3:4) 305/120"	1,000	17 594,57
Общий итог	126,000	2 511 174,40

Таблица 3.7 - Кассовое оборудование

Наименование	Количество	Сумма
Гидаж входной группы	1,000	177 479,74
Детектор на кассы DORS 1000M3	24,000	46 379,48
Кассовый бокс Твин (остров) 3500x2400x900	12,000	1 571 043,92
Кассовый комплект «УХ» pos 300	24,000	1 813 989,67
Касс. компл. «Ш» с подст. pos 300	2,000	147 609,43
Прайс-чеккер Symbol MK500	12,000	474 019,72
Ручн. сканер 2D Motorola 4308+Интрф. каб.	24,000	91 525,44
Сканер ручной с интерфейсом PS/2 или USB	31,000	120 036,06
Сканер стацион.с интерф.кабел. RS 232 3м	26,000	339 263,60
Счетчик монет Magnex 926 Итог	1,000	15 574,88
ШТРИХ-М-ФР-К RS фискальный регистр. 02	26,000	308 474,57
Общий итог	183,000	5 105 396,51

Кассовое оборудование - это устройства, позволяющие производить расчет промежуточных итогов, сдачи и контрольных сумм при обслуживании покупателей. Более современные модели являются многофункциональными, и используются в процессе автоматизации розничной торговли (автоматизация розничной торговли - это процесс объединения всех используемых механизмов в единую систему).

Таблица 3.8 - Каркасное оборудование

Наименование	Количество	Сумма
Комплекс стеллажного оборудования	4	9 979 868,15

Общая стоимость оборудования составляет 118 604 487,62 рублей.

Для осуществления данного проекта требуется произвести единовременные затраты в сумме капитальных вложений (таблица 3.9)

Таблица 3.9 – Капитальные вложения

Наименование	Сумма, руб.	Удельный вес в % к итогу
1. Оборудование		
1.1 Бытовые приборы	362 938,25	0,31
1.2 Вычислительная техника	2 511 174,40	2,12
1.3.Комплекс стеллажного оборудования	9 979 868,15	8,41
1.4 Кассовое оборудование	5 105 396,51	4,30
1.5 Мебель	3 445 333,29	2,90
1.6 Механизмы для загрузки и транспортировки	6 063 838,96	5,11
1.7 Оборудование для сохранностей ценностей	56 186,44	0,05
1.8 Оборудование подъемно-разгрузочное	3 320 743,79	2,80
1.9 Рекламное оборудование	6 040 812,18	5,09
1.10 Охранное оборудование	7 839 757,66	6,61
1.11 Средства связи	2 403 294,19	2,03
1.12 Торговое оборудование	29 877 012,69	25,19
1.13 Холодильное оборудование	41 299 618,58	34,82
Итого	118 305 975,09	
2. Инструменты и приспособления	298 512,53	0,25
Всего	118 604 487,62	100,00

Кроме единовременных затрат, реализация данного инвестиционного мероприятия приведет к увеличению текущих издержек (таблица 3.10)

Таблица 3.10 – Текущие издержки

Наименование	Всего текущих затрат, руб.
1. Материальные затраты	204 421 675,00
1.1 Продукция	170 000 000,00
1.1 Аренда	3 240 000,00
1.2 Электроэнергия	450 000,00
1.3 Канцелярские товары и другие расходные материалы	396 675,00
1.4 Техническое обслуживание компьютерной техники и программного обеспечения	335 000,00
2. Затраты на оплату труда	16 800 000,00
3. Социальные выплаты	362 400,00
4. Амортизация основных фондов	14 232 538,51
5. Прочие затраты	242 192,50
Итого затрат:	236 058 806,01
Текущие издержки без амортизации	221 826 267,50

Величина текущих издержек складывается из следующих показателей:

1. Материальные затраты, в общей сложности составляющие 204 421 675, тыс. руб, включают в себя:

1.1. Затраты на продукцию: рассчитаны на основе закупки продукции аналогичного гипермаркета сети X5 с такой же площадью. Сумма затрат на продукцию составит 170млн. рублей.(таблица 3.11)

Таблица 3.11 – Затраты на продукцию.

Продукция	Сумма	Удельный вес в % к итогу.
1. FRESH	50 000 000	29,41%
2. NON-FOOD	30 000 000	17,65%
3. Бакалея	30 000 000	17,65%
4. Собственное производство	20 000 000	11,76%
5. Алкоголь	40 000 000	23,53%
ИТОГО	170 000 000	100,00%

1.2. Затраты на аренду рассчитываются исходя из условий договора с арендодателем. В нашем случае затраты на аренду помещения в год составят 3 млн. 240 тысяч рублей.

1.3. Затраты на электроэнергию составят 450 тыс. рублей

Таблица 3.12 – Затраты на электроэнергию

Наименование	Количество	Мощность	Коэффициент использования	Тариф	Потребление за сутки	За месяц	За год
Световое оборудование	150	0,05	0,7	2,07	260,82	7824,6	95199,3
Холодильное оборудование	20	0,21	0,6	2,07	125,1936	3755,808	45695,66
Морозильное оборудование	10	0,17	0,6	2,07	50,6736	1520,208	18495,86
Духовое оборудование	2	12	0,5	2,07	596,16	17884,8	217598,4
Вспомогательное оборудование	50	0,4	0,2	2,07	198,72	5961,6	72532,8
ИТОГО							450000

1.4. Затраты на логистику составят 30 000 000 млн. рублей.

1.5. Затраты на канцелярские товары и другие расходные материалы составили 384 675 тыс. рублей.

1.6. Затраты на техническое обслуживание компьютерной техники и программного обеспечения составляют 335 000 тыс. рублей.

2. Затраты на оплату труда (учитывая северную надбавку в размере 50% от оклада и районного коэффициента, который для нашего региона составляет 1,5) составляют 16 812 000 тыс. руб.

Данная сумма складывается из следующих условий (таблица 3.13):

Таблица 3.13 – Затраты на оплату труда

Должность (специальность профессия), разряд (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад), руб.	Надбавка, тыс. руб.		Месячный фонд з/п, руб.	Годовой фонд з/п, руб.
			Северная надбавка (50%)	Районный коэффициент (1,5)		
Директор	1	30000	15000	45000	90000	1080000
Управляющий торговым залом	1	20000	10000	30000	60000	720000
Начальник службы безопасности	1	15000	7500	225000	45000	540000
Инженер	1	15000	7500	225000	45000	540000
Менеджер по логистике	1	15000	7500	225000	45000	540000
Старший контролер СБ	1	10000	5000	15000	30000	360000
Старший повар	1	10000	5000	15000	30000	360000
Менеджер отдела	5	10000	5000	15000	150000	1800000
Менеджер склада	5	10000	5000	15000	150000	1800000

Продолжение таблицы 3.13

Должность (специальность, профессия), разряд (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад), руб.	Северная надбавка (50%)	Районный коэффициент (1,5)	Месячный фонд з/п, руб.	Годовой фонд з/п, руб.
Администратор Торгового зала	2	10000	5000	15000	60000	720000
Старший повар	2	9400	4700	14100	56400	676800
Кассир-продавец	12	8600	4300	12900	309600	3715200
Контролер СБ	2	8000	4000	12000	48000	576000
Грузчик	3	8000	4000	12000	72000	864000
Продавец-кассир	10	7000	3500	10500	210000	2520000
Всего	48	186 000	93 000	886 500	1 401 000	16 812 000

3. Социальные выплаты составят: 362 400 тыс. рублей.

4. Амортизация основных фондов рассчитывается при условии величины срока полезного использования, равной 5 годам (таблица 3.14)

Таблица 3.14 – Расчет амортизации основных фондов

Наименование	Сумма
Стоимость основных фондов, тыс.руб.	118 604 487,62
Амортизация	14 232 538,51

5. Прочие затраты складываются из затрат на обслуживание холодильного оборудования равным 100,00 тыс. руб, налога на имущество, равного 142 192,50 тыс. руб. Таким образом, прочие затраты составляют 242 192,50 тыс. руб.

Осуществление обозначенных затрат (единовременных и текущих) будет являться целесообразным в случае получения экономического эффекта в размере 260 000 000 тыс.руб. Экономический эффект от открытия гипермаркета «Карусель» на ООО «ИКС 5 Гипер» получается в результате прироста выручки от реализации продукции.

### 3.2 Методические основы оценки эффективности инвестиционного проекта

Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта является одним из наиболее ответственных этапов прединвестиционных исследований. Она включает детальный анализ и интегральную оценку всей технико-экономической и финансовой информации, собранной и подготовленной для анализа в результате работ на предыдущих этапах прединвестиционных исследований.

Методы оценки эффективности инвестиционных проектов основаны преимущественно на сравнении эффективности (прибыльности) инвестиций, в различные проекты.

При этом в качестве альтернативы вложения средств, в рассматриваемое производство выступают финансовые вложения в другие производственные объекты, помещение финансовых средств, в банк под проценты или их обращение в ценные бумаги.

С позиции финансового анализа реализация инвестиционного проекта может быть представлена как два взаимосвязанных процесса: процесс инвестиций в создание производственного объекта (или накопление капитала) и процесс получения доходов от вложенных средств.

Эти два процесса протекают последовательно (с разрывом между ними или без него) или на некотором временном отрезке параллельно.

В последнем случае предполагается, что отдача от инвестиций начинается еще до момента завершения вложений.

Оба процесса имеют разные распределения интенсивности во времени, что в значительной степени определяет эффективность вложения инвестиций.

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется системой показателей, которые отражают соотношение затрат и результатов от инвестиционного проекта.

Выделяют следующие показатели эффективности инвестиционного проекта относительно интересов его участников:

- показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

- показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;

- показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

При определении эффективности инвестиционного проекта оценка предстоящих затрат и результатов осуществляется в пределах периода планирования, который измеряется количеством шагов расчета.

Шагом расчета в пределах периода планирования могут быть; месяц, квартал, полугодие или год.

Для соизмерения показателей по различным шагам периода планирования при оценке эффективности инвестиционного проекта используется приведение их к ценности в начальном шаге (дисконтирование).

Дисконтирование представляет собой определение стоимости денежного потока путём приведения стоимости всех выплат к определённому моменту времени.

Технически приведение к начальному шагу затрат, результатов и эффектов, которые имеют место на t-ом шаге расчета реализации проекта, производится путем их умножения на коэффициент дисконтирования ( $\alpha_t$ ), определяемый как:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+E)^t}, \quad (22)$$

где t - номер шага расчета ( $t = 0, 1, \dots, T$ );

T - период планирования;

$E$  - норма дисконтирования, равная приемлемой для инвестора норме доходности на капитал.

Для сравнения вариантов инвестиционного проекта, а также для сравнения различных инвестиционных проектов используется ряд общепринятых показателей.

К ним относятся: чистый дисконтированный доход (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма доходности (IRR), срок окупаемости.

1) Чистый дисконтированный доход (NPV) или интегральный эффект.

Показатель NPV показывает чистые доходы или чистые убытки инвестора от помещения денег в проект по сравнению с хранением денег в банке. Если  $NPV > 0$ , то можно считать, что инвестиция приумножит богатство предприятия и инвестицию следует осуществлять.

Если  $NPV < 0$ , то значит доходы от предложенной инвестиции недостаточно высоки, чтобы компенсировать риск, присущий данному проекту (или с точки зрения цены капитала не хватит денег на выплату дивидендов и процентов по кредитам) и инвестиционное предложение должно быть отклонено.

В общем виде значение этого показателя определяется по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I, \quad (23)$$

где NPV- чистый дисконтированный доход;

CF- суммарный денежный поток в период времени  $t$ ;

$I$ - сумма инвестиций;

$r$ - ставка дисконтирования;

$n$ - число периодов.

2) Индекс доходности (PI).

Индекс доходности (PI) – рассчитывается как соотношение общей величины дисконтированных доходов по проекту к величине первоначальной инвестиции.

Критерий PI характеризует доход на единицу затрат.



Именно этот критерий наиболее предпочтителен, когда необходимо упорядочить независимые проекты для создания оптимального портфеля реальных инвестиций в случае ограниченности сверху общего объема инвестиций.

Для признания проекта эффективным по критерию PI его значение должно быть выше 1.

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \cdot \frac{1}{I}, \quad (24)$$

где CF- суммарный денежный поток в период времени t;

I- сумма инвестиций;

r- ставка дисконтирования;

n- число периодов.

### 3) Внутренняя норма доходности (IRR).

Внутренняя норма доходности (IRR) - норма прибыли, порожденная инвестицией. Это та норма прибыли (барьерная ставка, ставка дисконтирования), при которой чистая текущая стоимость инвестиции равна нулю, или это та ставка дисконта, при которой дисконтированные доходы от проекта равны инвестиционным затратам.

Внутренняя норма доходности определяет максимально приемлемую ставку дисконта, при которой можно инвестировать средства без каких-либо потерь для собственника.

Ее значение находят из следующего уравнения:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I = 0 \quad (25)$$

где CF- суммарный денежный поток в период времени t;

I- сумма инвестиций;

IRR- внутренняя норма доходности;

n- число периодов.

IRR показывает максимальный уровень затрат, который может быть ассоциирован с данным проектом, т. е. если цена капитала, привлекаемого для финанси-

рования проекта, больше IRR, то проект может быть выполнен только в убыток, следовательно, его нужно отвергнуть.

То есть к рассмотрению могут быть приняты только те проекты, по которым  $IRR \geq r$ .

4) Срок окупаемости (PP).

Срок окупаемости инвестиций (PP) - время, которое требуется, чтобы инвестиция обеспечила достаточные поступления денег для возмещения инвестиционных расходов.

Вместе с чистой текущей стоимостью (NPV) и внутренним коэффициентом окупаемости (IRR) используется как инструмент оценки инвестиций.

По мнению ряда российских исследователей, следует включать в план реализации только те проекты, для которых срок окупаемости не превышает 2 – 3 лет.

Если чистый дисконтированный доход по годам одинаковый, то для расчета простого срока окупаемости используем формулу:

$$PP = \frac{I}{CF_t} \quad (26)$$

$I$  - сумма инвестиций;

$CF_t$  - суммарный денежный поток в период времени  $t$ ;

Для расчета дисконтированного срока окупаемости, используем формулу:

$$PP_{\text{диск}} = n \quad (27)$$

$$1 \text{ год} = I - CF_0 \quad (28)$$

$$2 \text{ год} = \frac{1 \text{ год}}{CF_{0,1}} \quad (29)$$

где  $CF$  - суммарный денежный поток в период времени  $t$ ;

$I$  - сумма инвестиций;

$r$  - ставка дисконтирования;

$n$  - число периодов.

Далее после расчета данных показателей целесообразно построить графики, характеризующие эффективность инвестиционного проекта.

При осуществлении проекта выделяется три вида деятельности: инвестиционная, операционная и финансовая.

В рамках каждого вида деятельности происходит приток и отток денежных средств. Разность между ними называется потоком денежных средств.

Сальдо денежных потоков - это разность между притоком и оттоком денежных средств от всех трех видов деятельности.

Положительное сальдо денежных потоков на  $t$ -ом шаге определяет излишние денежные средства на  $t$ -ом шаге. Отрицательное – определяет недостающие денежные средства на  $t$ -ом шаге.

Необходимым критерием осуществимости инвестиционного проекта является положительность сальдо накопленных денежных потоков в любом временном интервале, в котором осуществляют затраты и получают доходы.

Отрицательная величина сальдо накопленных денежных потоков свидетельствует о необходимости привлечения дополнительных собственных или заемных средств и отражения этих средств в расчетах эффективности выбранного проекта.

### 3.3 Оценка коммерческой эффективности проекта по открытию гипермаркета «Карусель»

Финансирование данного проекта предполагается осуществить за счет нераспределенной прибыли и средств собственников ООО «ИКС 5 Гипер». В основу расчетов по оценке коммерческой эффективности проекта положены следующие предположения:

- Продолжительность периода планирования – 8 лет;
- В качестве шага планирования принят 1 год;
- Норма дисконта принята на уровне 14% в год;
- Цены, тарифы и нормы не изменяются на протяжении всего периода планирования.

Продолжительность периода определена, исходя из среднего срока службы технологических машин и оборудования.

Норма дисконта установлена из условий:

- ключевая ставка ЦБ РФ – 7,25% на 26.03.2018г;
- риск недополучения прибыли 6,75 %.

Сделанные предположения характеризуют оценку эффективности открытия гипермаркета «Карусель» как предварительную, требующую уточнения в дальнейшем.

Результаты расчетов по оценке коммерческой эффективности данного инвестиционного проекта представлены в таблицах 3.15 – 3.19

Таблица 3.15 – Поток денежных средств от инвестиционной деятельности

Наименование	Шаг (год) планирования							Итого за период	
	0 2018	1 2019	2 2020	3 2021	4 2022	5 2023	6 2024		7 2025
1. Расходы на приобретение активов, всего	118 604 487,62								118 604 487,62
в том числе:									
за счет собственных средств	118 604 487,62								
за счет заемных средств.	0,00								0,00
2. Поток реальных средств									
2.1. По шагам	-118 604 487,62								-118 604 487,62
2.2. Нарастающим итогом	-118 604 487,62	-118 604 487,62	-118 604 487,62	-118 604 487,62	-118 604 487,62	-118 604 487,62	-118 604 487,62	-118 604 487,62	-118 604 487,62
3. Поток дисконтированных средств									
3.1. По шагам	-118 604 487,62								-118 604 487,62
3.2. Нарастающим итогом	-118 604 487,62	-118 604 487,62	-118 604 487,62	-118 604 487,62	-118 604 487,62	-118 604 487,62	-118 604 487,62	-118 604 487,62	-118 604 487,62

Таблица 3.16 – Поток денежных средств от операционной деятельности

Наименование	Шаг (год) планирования							Итого за период	
	0 2018	1 2019	2 2020	3 2021	4 2022	5 2023	6 2024		7 2025
1. Экономический эффект	260 000 000,00	260 000 000,00	260 000 000,00	260 000 000,00	260 000 000,00	260 000 000,00	260 000 000,00	260 000 000,00	2 080 000 000,00
2. Текущие издержки	221 826 267,50	221 826 267,50	221 826 267,50	221 826 267,50	221 826 267,50	221 826 267,50	221 826 267,50	221 826 267,50	1 774 610 140,00
3. Амортизация основных средств	14 232 538,51	14 232 538,51	14 232 538,51	14 232 538,51	14 232 538,51	14 232 538,51	14 232 538,51	14 232 538,51	113 860 308,12
4. Валовый доход	23 941 193,99	23 941 193,99	23 941 193,99	23 941 193,99	23 941 193,99	23 941 193,99	23 941 193,99	23 941 193,99	191 529 551,88
5. Налог на прибыль (20%)	4 788 238,80	4 788 238,80	4 788 238,80	4 788 238,80	4 788 238,80	4 788 238,80	4 788 238,80	4 788 238,80	38 305 910,38
6. Чистая прибыль	19 152 955,19	19 152 955,19	19 152 955,19	19 152 955,19	19 152 955,19	19 152 955,19	19 152 955,19	19 152 955,19	153 223 641,51
7. Поток реальных средств									
7.1. По шагам	33 385 493,70	33 385 493,70	33 385 493,70	33 385 493,70	33 385 493,70	33 385 493,70	33 385 493,70	33 385 493,70	267 083 949,62
7.2. Нарастающим итогом	33 385 493,70	66 770 987,41	100 156 481,11	133 541 974,81	166 927 468,51	200 312 962,22	233 698 455,92	267 083 949,62	267 083 949,62
8. Поток дисконтированных средств									
8.1. По шагам	33 385 493,70	29 285 520,79	25 689 053,33	22 534 257,30	19 766 892,37	17 339 379,27	15 209 981,82	13 342 089,31	176 552 667,90
8.2. Нарастающим итогом	33 385 493,70	62 671 014,49	88 360 067,82	110 894 325,12	130 661 217,50	148 000 596,77	163 210 578,59	176 552 667,90	176 552 667,90

Таблица 3.17 – Поток денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности

Наименование	Шаг (год) планирования							Итого за период	
	0	1	2	3	4	5	6		7
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		2025
1. Поток реальных средств (ЧРД)									
1.1. По шагам	-85 218 993,92	33 385 493,70	33 385 493,70	33 385 493,70	33 385 493,70	33 385 493,70	33 385 493,70	33 385 493,70	148 479 462,00
1.2. Нарастающим итогом.	-85 218 993,92	-51 833 500,21	-18 448 006,51	14 937 487,19	48 322 980,89	81 708 474,60	115 093 968,30	148 479 462,00	
2. Поток дисконтированных средств (ЧДД)									
2.1. По шагам	-85 218 993,92	29 285 520,79	25 689 053,33	22 534 257,30	19 766 892,37	17 339 379,27	15 209 981,82	13 342 089,31	57 948 180,28
2.2. Нарастающим итогом.	-85 218 993,92	-55 933 473,13	-30 244 419,80	-7 710 162,50	12 056 729,88	29 396 109,15	44 606 090,97	57 948 180,28	

Таблица 3.18 – Поток денежных средств от финансовой деятельности

Наименование	Шаг (год) планирования							Итого за период	
	0	1	2	3	4	5	6		7
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		2025
1. Собственный капитал.	118 604 487,62								118 604 487,62
2. Поток реальных средств									
2.1. По шагам	118 604 487,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	118 604 487,62
2.2. Нарастающим итогом.	118 604 487,62	118 604 487,62	118 604 487,62	118 604 487,62	118 604 487,62	118 604 487,62	118 604 487,62	118 604 487,62	
3. Поток дисконтированных средств									
3.1. По шагам	118 604 487,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	118 604 487,62
3.2. Нарастающим итогом.	118 604 487,62	118 604 487,62	118 604 487,62	118 604 487,62	118 604 487,62	118 604 487,62	118 604 487,62	118 604 487,62	

Таблица 3.19 – Сальдо денежных потоков

Наименование	Шаг (год) планирования								Итого за период
	0	1	2	3	4	5	6	7	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
1. Поток реальных средств									
1.1. По шагам	33 385 493,70	33 385 493,70	33 385 493,70	33 385 493,70	33 385 493,70	33 385 493,70	33 385 493,70	33 385 493,70	267 083 949,62
1.2. Нарастающим итогом (СРД).	33 385 493,70	66 770 987,41	100 156 481,11	133 541 974,81	166 927 468,51	200 312 962,22	233 698 455,92	267 083 949,62	

За период планирования (5 лет), инвестиционный проект потребует 118 604 487,62 тысяч рублей капитальных вложений и принесет на конец периода планирования 19 152 955,19 тысяч рублей чистой прибыли.

Чистый реальный доход проекта составит 148 479 462 тысяч рублей, чистый дисконтированный доход – 57 948 180,28 тысяч рублей. Индекс доходности (отношение ЧДД к инвестициям), исчисленный по дисконтированным потокам, составляет 1,49. Срок окупаемости проекта – 3 года 5 месяцев.

Положительный чистый дисконтированный доход и индекс доходности, превосходящий единицу, позволяют охарактеризовать проект как эффективный.

Внутренняя норма доходности и срок окупаемости устраивают собственников предприятия. Положительное сальдо денежных потоков свидетельствует об осуществимости проекта при избранной схеме финансирования.

Внутренняя норма доходности инвестиций составляет 33% в год (рисунок 3.1).

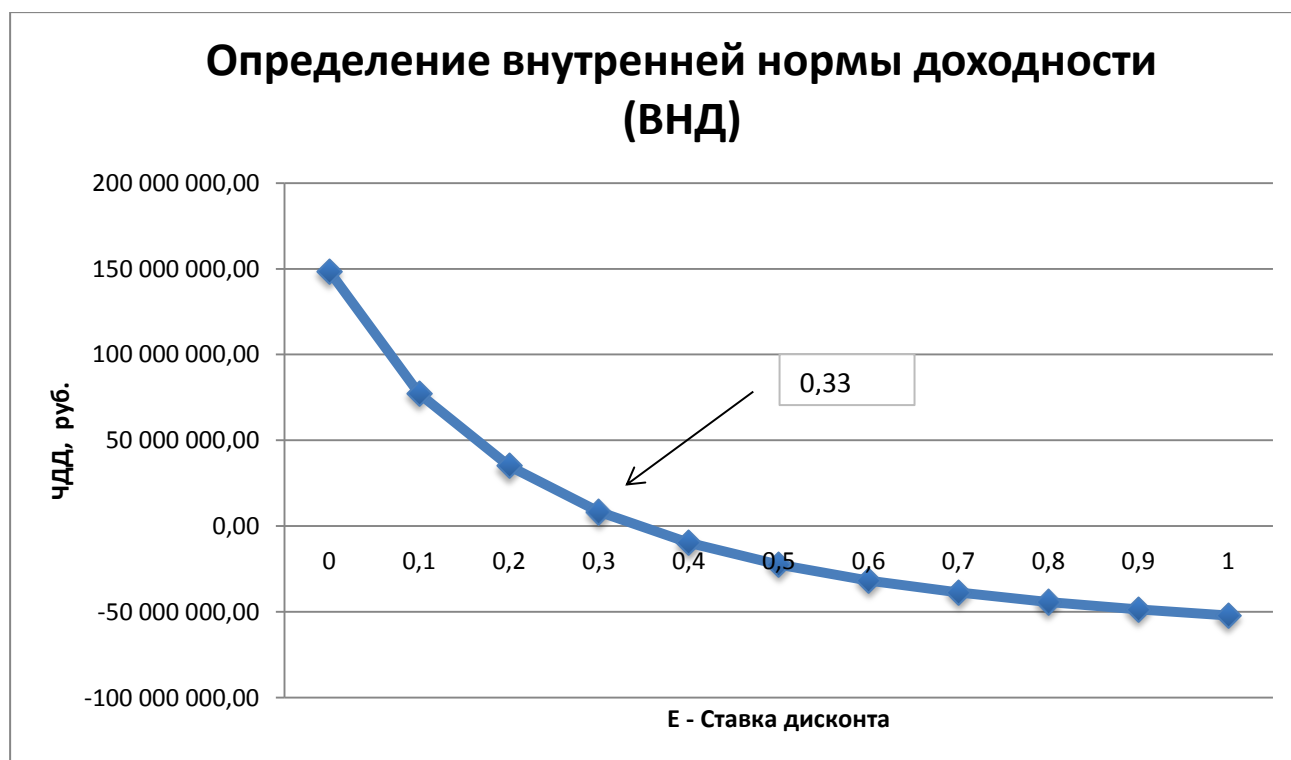


Рисунок 3.1 – Определение внутренней нормы доходности (ВНД)

Далее представим показатели коммерческой эффективности проекта в графическом виде (рисунок 3.2).



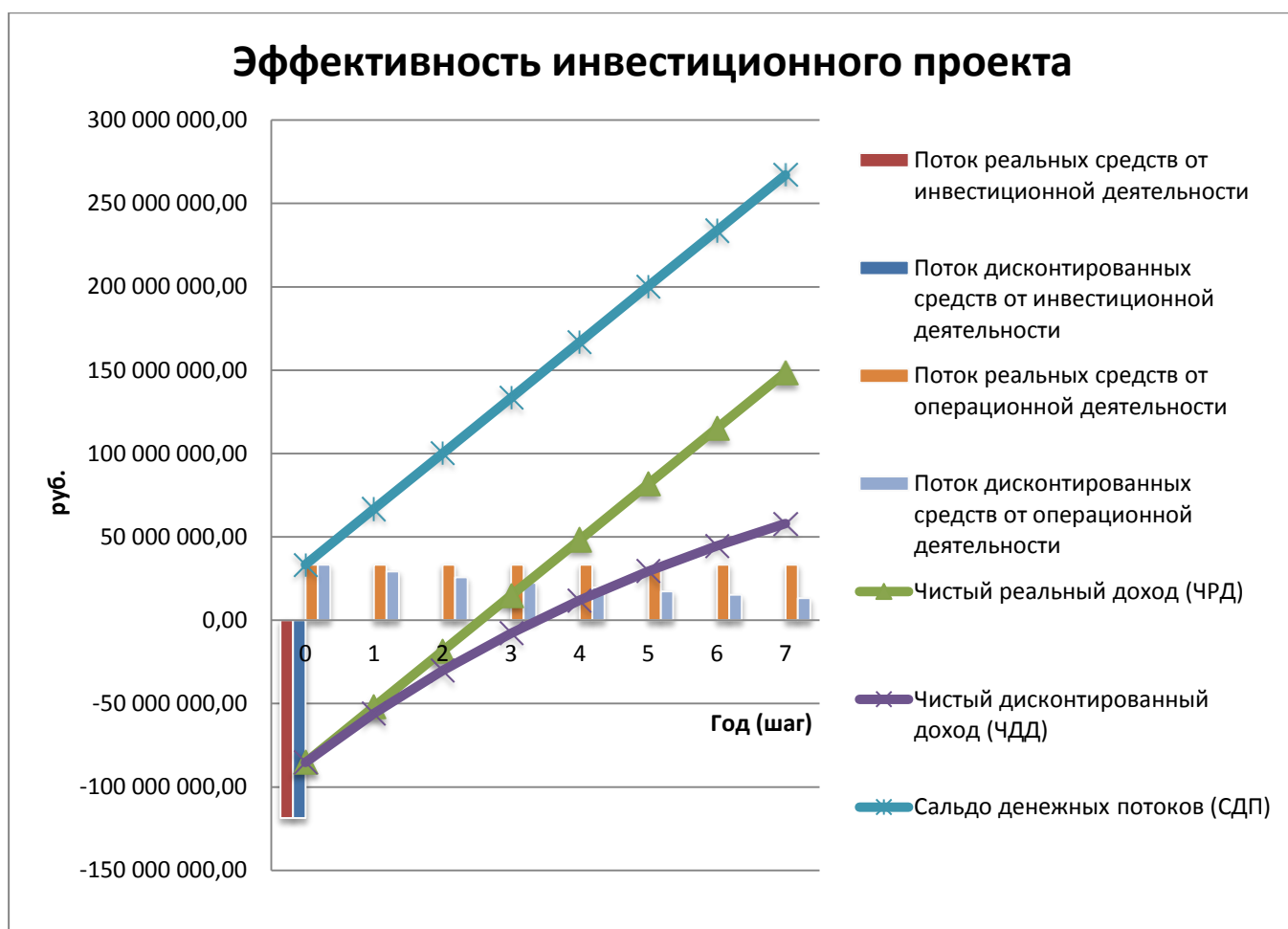


Рисунок 3.2 – Показатели коммерческой эффективности проекта

Таким образом, можно сказать, что осуществление данного мероприятия позволит компании существенно повысить эффективность деятельности и выйти на новый качественный уровень своего развития.

### 3.3.1. Анализ чувствительности проекта к риску

Для определения степени чувствительности проекта к риску строится соответствующая диаграмма, которую называют также «диаграммой паука». Для построения диаграммы «Паук» вычисляем вариации значений NPV при изменении данных параметров (таблица 3.20).

Таблица 3.20 – Значение NPV при варьируемых показателях

	-15%	-10%	-5%	0	5%	10%	15%
Экономический эффект	35 310 533,58			176 552 667,90			317 794 802,23
Текущие издержки		278 953 215,29		176 552 667,90		74 152 120,52	
Налоги			178 318 194,58	176 552 667,90	174 787 141,22		

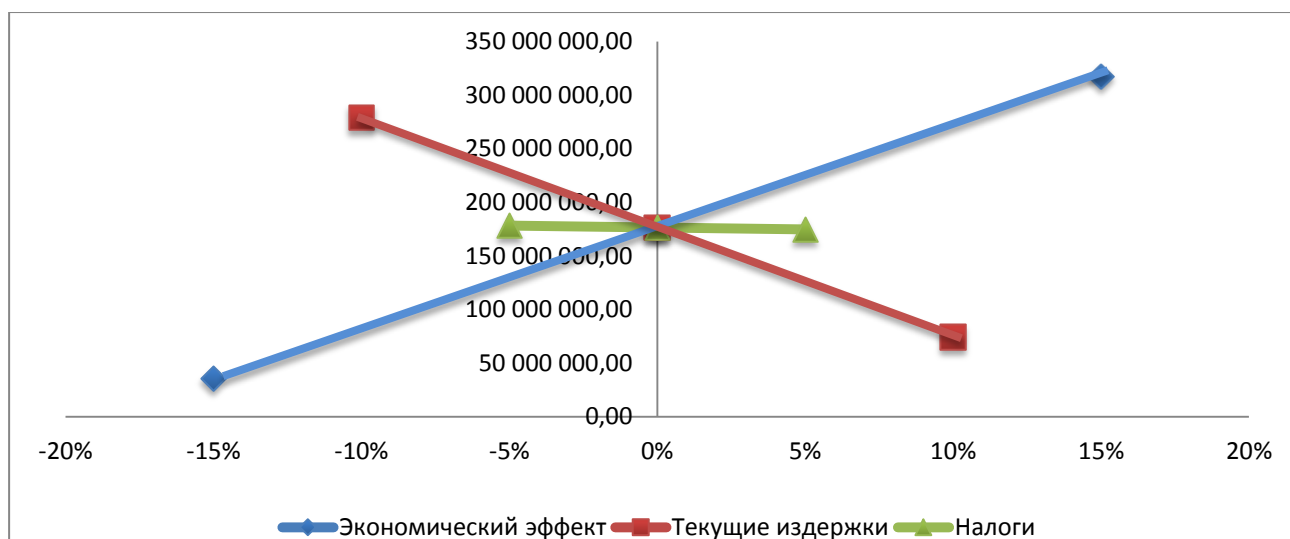


Рисунок 3.3 – Диаграмма чувствительности к риску

Рассчитав изменение NPV при вариации факторов по диаграмме «Паук», мы можем сказать, что данный проект имеет уровень риска, так как график находится, как в положительной так и в отрицательной области построения, что говорит об экономическом риске проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Общая характеристика и анализ финансово-хозяйственной деятельности, рассмотренный в отчете, показывает, что предприятие имеет устойчивое и стабильное место в отрасли. ООО «ИКС 5 Гипер» имеет сильные и слабые стороны, угрозы и возможности со стороны внешней среды, на основе которых была разработана стратегия развития предприятия.

В результате анализа финансово-хозяйственной деятельности подразделения можно отметить положительные и отрицательные тенденции развития предприятия.

Проведя анализ финансового состояния предприятия «ИКС 5 Гипер» можно сделать следующие выводы:

Не все показатели ликвидности ООО «ИКС 5 Гипер» соответствуют нормативным значениям, что свидетельствует о том, что предприятие не является абсолютно ликвидным.

Проведя анализ финансовой устойчивости ООО «ИКС 5 Гипер» можно сказать, что показатели соответствуют нормативным значениям, фирма является финансово устойчивой.

Деловая активность ООО «ИКС 5 Гипер» может быть охарактеризована в положительном аспекте, т.к. показатели имеют тенденцию к повышению.

Эффективность работы предприятия в целом характеризуют показатели рентабельности. Рентабельность основной деятельности может быть охарактеризована как возрастающая.

Основным видом деятельности предприятия является розничная торговля, но есть риск лишиться клиентов, в связи с большой конкуренцией на рынке, поэтому в выпускной квалификационной работе были предложены мероприятия по открытию новой торговой точки ООО «ИКС 5 Гипер».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алиев, И.М. Экономика труда: учебник / И.М. Алиев. - М.: Юрайт, 2015. – 672 с.
- 2 Арзуманова, Т.И. Экономика организации: учебник / Т.И. Арзуманова.- М.: Дашков и Ко, 2014. - 240 с.
- 3 Бухгалтерский учет в торговле: учебное пособие /под ред. М.И. Беканов. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 576 с.
- 4 Владимирова, Л.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: учебник / Л.П. Владимирова. - М.: Дашков и К, 2014. – 348 с.
- 5 Волков, О.И. Экономика предприятия: учебное пособие / О.И. Волков, В.К. Складенко. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2015. 264 с.
- 6 Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебное пособие / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2014. – 416 с.
- 7 Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. – М.: Проспект, КноРус, 2013. – 512 с.
- 8 Громова, А.Ю. Оптовая и розничная торговля. Бухучет и налогообложение / А.Ю. Громова, И.Н. Пашкина, Е.А. Рыхлова. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 272 с.
- 9 Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): учебник для бакалавров / В.В. Коршунов. - М.: Юрайт, 2013. 435 с.
- 10 Кочергина, Т.Е. Мировая экономика: учебное пособие / Т.Е. Кочергина. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 272 с.
- 11 Николаева, И.П. Экономическая теория: учебник / И.П. Николаева. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 328 с.
- 12 Носова, С.С. Экономическая теория: учебное пособие / С.С. Носова. – М.: Кнорус, 2014. – 792 с.
- 13 Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебник / В.П. Пашуто. – М.: Кнорус, 2015. – 320 с.

- 14 Самойлович, В.Г. Экономика предприятия: учебник / В.Г. Самойлович, Е.К. Телушкина. – М.: Академия, 2014. – 224 с.
- 15 Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / И.В. Сергеев. - М.: Юрайт, 2013. - 672 с.
- 16 Чечевицына, Л.Н. Экономика предприятия: учебник / Л.Н. Чечевицына. – М.: Юнити, 2015. – 384 с.
- 17 Экономика труда: социально-трудовые отношения / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2015. – 736 с.
- 18 Экономика предприятия: учебник / под ред. А.Е. Карлика, - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2014. - 464 с.
- 19 Экономика предприятия (фирмы): учебник для бакалавриата / под ред. В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобков. - М.: Проспект, 2013. - 640 с.
- 20 Экономика фирмы: учебное пособие / В.А. Максимов. – М.: Юнити, 2015. - 572 с.
- 21 Анализ финансового состояния предприятия [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://bibliofond.ru>
- 22 X5 Retail Group [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: [www.x5.ru](http://www.x5.ru)