

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему Оценка конкурентоспособности предприятия

Исполнитель Парфенов Артем Алексеевич
(фамилия, имя, отчество)

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

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

**«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой**



(подпись)

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

Курочкина Анна Александровна
(фамилия, имя, отчество)

« » 2020 г.

Санкт-Петербург

2020

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия...	7
1.1 Конкуренция и конкурентоспособность предприятия как фактор рыночного развития	7
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	12
1.3 Влияние факторов цены и потребительского выбора на конкурентоспособность предприятия на рынке одежды	18
Глава 2. Анализ текущего уровня конкурентоспособности магазина одежды как представителя сети MANGO на рынке	24
2.1 Общая характеристика деятельности магазина одежды как представителя сети MANGO	24
2.2 Анализ результатов и рыночного положения магазина одежды как представителя сети MANGO.....	28
2.3 Оценка конкурентоспособности магазина одежды как представителя сети MANGO на рынке одежды среднего ценового сегмента.....	46
Глава 3. Пути повышения конкурентоспособности магазина одежды как представителя сети MANGO.....	54
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности магазина одежды как представителя сети MANGO на основе развитие e-продаж	54
3.2 Мероприятия по повышению конкурентоспособности магазина одежды как представителя сети MANGO на основе повышения клиентоориентированности	63
3.3 Оценка изменения уровня конкурентоспособности магазина одежды как представителя сети MANGO при реализации мероприятий	65
Заключение	68
Список использований литературы.....	72
Приложение	77

Введение

Актуальность темы работы обусловлена тем, что современный быстро развивающийся мир и возрастающие темпы производства требуют применения компаниями эффективных стратегий с целью повышения конкурентоспособности. Конкуренция стимулирует поиск новых путей развития, повышение эффективности и качества работы, активизирует эффективный подход к бизнесу.

Конкуренция как системообразующая составляющая рыночной экономики, выступает регулятором, «невидимой рукой», которая обеспечивает баланс индивидуальных интересов предприятий и потребителей.

Конкуренция представляет собой очень тонкий, но в то же время гибкий механизм. Тонкость проявляется в том, что различные компании страдают от сокращения спроса на товары или услуги не в равной мере. С наибольшими трудностями сталкиваются неэффективные предприятия, производители некачественной продукции и т. п.

Сильные же компании, напротив, даже в трудные времена способны процветать, подминая под себя сегменты рынка, ранее находившееся под контролем разорившихся конкурентов. Гибкость же проявляется в мгновенной реакции на любые изменения внешней среды.

Необходимо отметить, что в условиях наращивания таких изменений наилучшие позиции занимают предприятия, которые наиболее к ним приспособлены.

Другими словами, в рамках развития системы конкурентной борьбы компании вопросы формирования конкурентных стратегий формируют пути продвижения на рынке, конкурентной ниши, повышения спроса на услуги, увеличения продаж и т.д.

Развитие компании на рынке подразумевает инновации в организации работ, развития в пространстве и времени, использование новых технологий и активизации стратегической деятельности.

Стратегическая деятельность компании в условиях конкуренции – одна из важнейших частей комплекса развития любой современной компании, рассчитывающей вести конкурентную борьбу на долгосрочной период своего рыночного развития.

Роль стратегии конкурентной борьбы компании заключается, прежде всего, в совершенствовании методов рыночного развития компании, ориентирующихся на коммерческую деятельность в соответствии с требованиями внешней и внутренней стратегической среды бизнеса, отвечающее на вызов со стороны внешнего окружения и дающее возможность завоевывать конкурентные преимущества.

И это в конечной перспективе должно позволить компании развивать свой бизнес и достигать намеченных целей.

В современных рыночных условиях компаниям стало крайне сложно осуществлять адаптацию стратегии конкуренции с учетом факторов внешней среды, и на примере реализации данного процесса в конкретной компании – магазина «MANGO», как типичного представителя сети магазинов «MANGO», эффективно действующих в таких условиях, будет продемонстрировано, как этого можно добиться.

Объектом исследования является магазин одежды «MANGO», основным видом деятельности которого является розничная торговля.

Предметом исследования является процесс оценки конкурентоспособности торгового предприятия в целях его продвижения на рынке.

Целью исследования является оценка факторов конкурентоспособности магазина одежды «MANGO» и разработка мероприятий по их развитию для укрепления рыночных позиции магазина.

Задачи исследования заключаются в следующем:

1. Обобщить теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия.

2. Проанализировать рыночное положение и оценить текущий уровень конкурентоспособности магазина одежды «MANGO» как представителя сети магазинов «MANGO».
3. Предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности и оценить изменение уровня конкурентоспособности магазина одежды «MANGO».

Информационную базу исследования составляют: научная литература по выбранной теме исследования; учебники и учебные пособия, которые в системном порядке излагают основные проблемные и актуальные вопросы теории и практики конкурентной борьбы торговых предприятий. А так же материалы магазина «MANGO» предоставленные директором магазина на момент прохождения в нем автора данной работы преддипломной практики.

В процессе исследования использовались различные приемы и методы: системный и комплексный подходы, исторические и логические методы, анализ, синтез, статистические методы, методы анализа экономической среды, опрос респондентов.

Краткое содержание разделов: в первой главе выпускной квалификационной работы рассматриваются теоретические основы конкурентоспособности, а именно понятие, сущность и значение конкурентоспособности, содержание методов оценки конкурентоспособности, а также влияния потребительского выбора.

Во второй главе выпускной квалификационной работы дана краткая характеристика деятельности магазина, ее экономической политики. Проведён анализ факторов и уровня конкурентоспособности магазина одежды сети «MANGO».

В третьей главе приведены результаты разработки предложений по повышению конкурентоспособности магазина одежды сети «MANGO», и дана оценка ожидаемого результата от реализации.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности использования результатов исследования для

решения практических задач повышение эффективности деятельности магазина одежды «MANGO» в рамках реализации конкурентного потенциала.

Глава 1. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия

1.1 Конкуренция и конкурентоспособность предприятия как фактор рыночного развития

В современном мире конкуренция выступает неотъемлемым элементом функционирования рыночной экономики. Для того, чтобы разобраться в ее сущности, обратимся к толкованию данного термина.

Само слово конкуренция имеет латинские корни («concurrere» значит сталкиваться) и означает борьбу независимых экономических субъектов за экономические ресурсы, которые носят ограниченный характер.

Сегодня под конкуренцией принято понимать состязательность организаций в процессе осуществления ими своей деятельности, когда самостоятельно реализуемые ими действия эффективно ограничивают возможности воздействия каждой из них на общие условия деятельности на данном рынке и стимулируют предложение тех товаров и услуг, которые необходимы потребителю.

Кроме того, согласно мнению известного австрийского экономиста и философа Ф.Х. Фридреха, конкуренция выступает в качестве процесса формирования мнения и благодаря распространению информации способствует созданию единства и согласованности всей экономической системы.

По своей сути конкуренция представляет собой некий экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между ведущими свою деятельность на рынке фирмами в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворяя при этом различные потребности клиентов[30].

Конкуренция также выступает в качестве силы, которая обеспечивает взаимодействие спроса и предложения, уравнивая рыночные цены, и является основой динамического развития индустриального общества, имеет

первоначально форму свободной конкуренции частных производителей на открытых рынках и преимущественно ценовой механизм реализации.

В современном мире конкурентоспособность товаров и услуг является одним из важнейших факторов выживания фирмы на рынке и выступает залогом ее «успеха, прибыльности и процветания». Множество научных работ посвящено данной проблематике, однако единого подхода к трактовке термина «конкурентоспособность» не выработано до сих пор.

Под конкурентоспособностью в общем смысле понимается свойство объектов, которое характеризует степень удовлетворения конкретной потребности в сравнении с лучшими аналогами, представленными на данном рынке. Также ее принято рассматривать в качестве относительной и обобщенной характеристики продукции (товара или услуги), выражающей ее выгодные отличия от продукции конкурентов по степени удовлетворения потребности и затратам на ее удовлетворение.

Согласно Лифицу И.М. конкурентоспособность продукции предполагает ее способность отвечать требованиям рынка в рассматриваемый период в сравнении с аналогами-конкурентами. В данном определении зафиксированы три отличительных признака:

- пространство — конкретный рынок (страна, сегмент рынка);
- период — фиксированный отрезок времени;
- познаваемость в сравнении[26].

Рассмотренные выше подходы к определению конкурентоспособности продукции позволяют говорить о том, что так или иначе она опирается на соотношение цены и качества, отвечающих требованиям рынка: услугу можно считать конкурентоспособной лишь в том случае, когда ее ценовые и качественные характеристики удовлетворяют потребителей.

В общем смысле конкурентоспособность услуг сводится к их способности соответствовать ожидаемой степени удовлетворения конкретных потребностей в сравнении с аналогичными услугами конкурентов.

Таким образом, конкуренция – это понятие сложное и многогранное, в современной экономической науке, трактуемое неоднозначно.

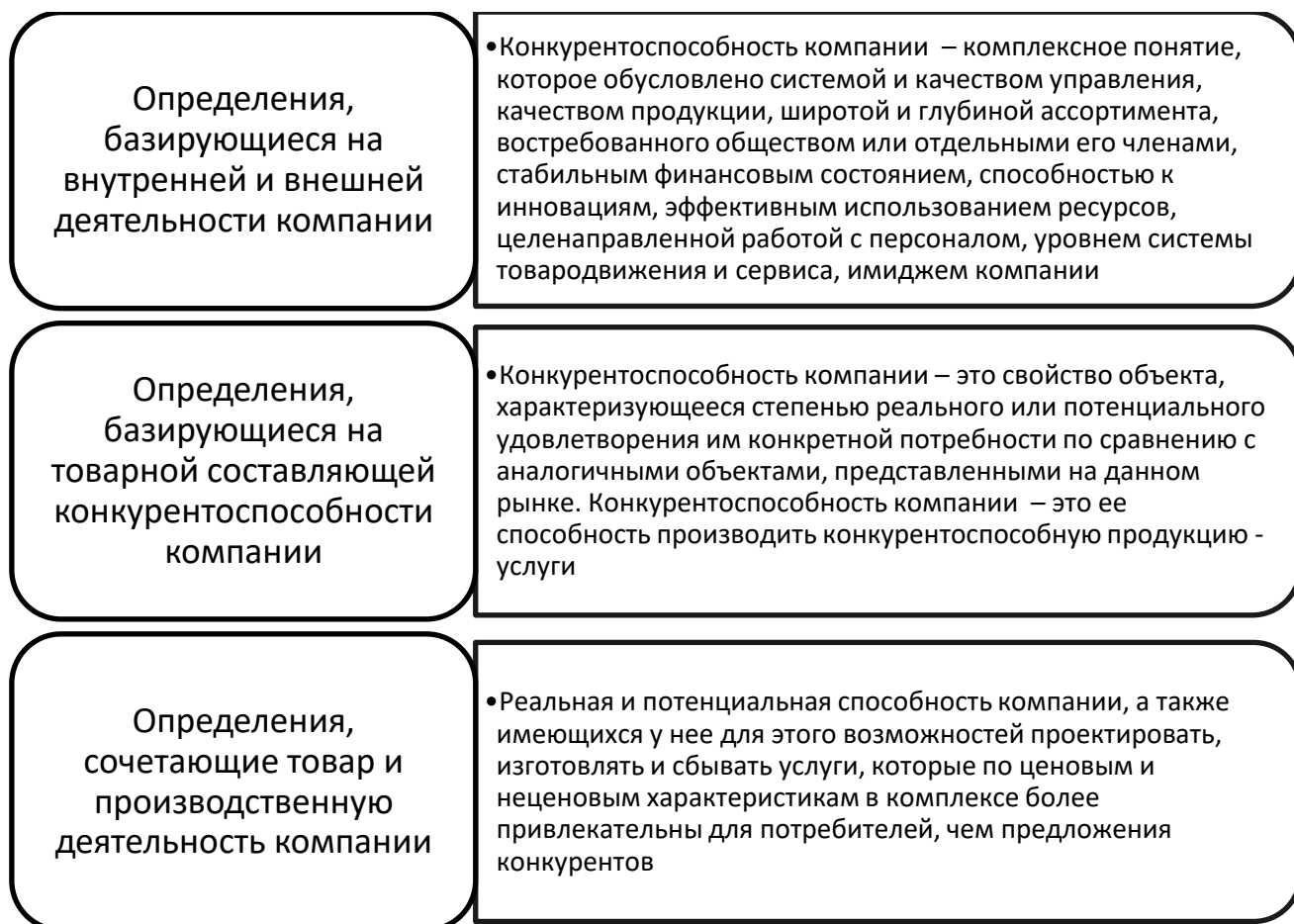


Рис. 1.1. Основные подходы к трактовке концепции конкуренции» и «способность к конкурентной борьбе» относительно компаний[20]

На рисунке 1.1 представлены некоторые современные подходы к определению концепции «конкуренции» и «способность к конкурентной борьбе» относительно компаний.

Проведенный анализ литературных источников в исследуемой предметной области позволяет констатировать, что сейчас нет общепринятого, удовлетворяющего всех определения понятия способности к конкурентной борьбе компаний.

При этом в самом широком смысле способность к конкурентной борьбе компаний рассматривается как характеристика «эффективности конкурентной борьбы». В самом общем виде под конкуренцией принято понимать

способность определенной компании превзойти конкурентов в заданных условиях и получение экономического эффекта. Так же для способности к конкурентной борьбе компании большое значение имеют определённые факторы, которые обеспечивают возможность формировать дополнительных доход. Основные классификационные признаки конкурентных преимуществ представлены на рисунке 1.2.

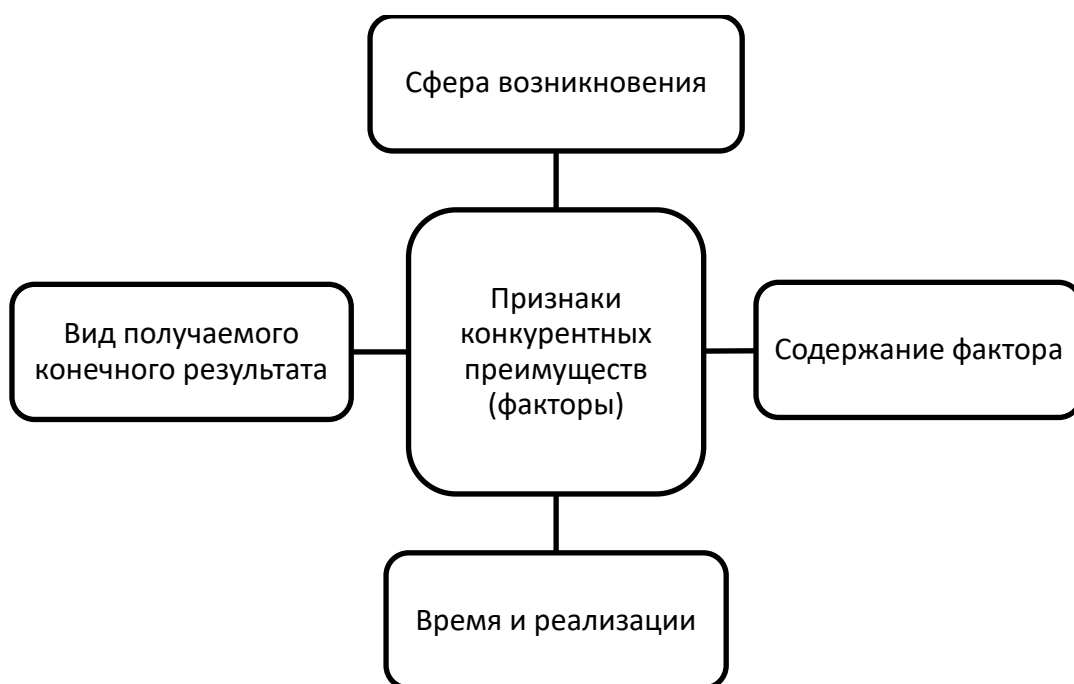


Рис. 1.2 Формирование конкурентных преимуществ [12]

Конкретизация фактора преимущества позволит руководству более осознанно и своевременно направить ресурсы предприятия на повышение собственной конкурентоспособности.

Следует отметить, что «набор» факторов способности к конкурентной борьбе у различных авторов разные (см. Рис. 1.3).

А. Оливье, А. Дайан, Р. Урсе	качество как показатель соответствия продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляется путем опросов и сравнительных тестов; концепцию товара и услуги, на которой базируется деятельность компании; цену товара с возможной наценкой; финансы; торговлю; послепродажное обслуживание, которое обеспечит предприятию постоянных клиентов; внешнюю торговлю компании; предпродажную подготовку, которая свидетельствует о способности компании не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в своих исключительных возможностях удовлетворить эти потребности.
А. А. Томпсон и А. Стрикленд	технологические (использование технологий, научных исследований, инновационных возможностей, совершенствование продукции); производственные (производственные мощности, высокое качество продукции и низкие издержки на производство); маркетинговые (качество и характеристики продукции, имидж компании, высококвалифицированный персонал, широкий ассортимент); распределительные (возможность быстрого распространения товара); инновационные возможности; способность быстро реагировать на изменения рынка; финансовые ресурсы; обслуживание клиентов.
Е. П. Голубков	имидж компании, качество продукции (её соответствие мировому уровню), мощность научно-исследовательской, конструкторской и производственной базы, финансовая стабильность компании на рынке, рыночная деятельность (реклама, уровень стимулирования сбыта, глубина исследований), предпродажная подготовка и послепродажное обслуживание, политика компании во внешней предпринимательской среде.

Рис. 1.3 – Классификация факторов способности к конкурентной борьбе у различных авторов[16]

Существует еще множество вариантов факторов, но в качестве наиболее универсального и объективного [с позиции автора данной работы] следует выделить подход В. Синько, Р. Ю. Емадаков[33].

Согласно их подходу, факторы способности к конкурентной борьбе делятся на: внешние факторы, которые в меньшей степени определяются экономикой компании и внутренние, практически полностью зависящие от компании [данный подход полностью согласуется с концепцией менеджмента выделять внешнюю и внутреннюю среду компании]:

1) внешние экономические факторы способности к конкурентной борьбе компании:

- контрагенты- поставщики,
- инвестиционная привлекательность,
- государственные органы;
- потребители;
- конкуренты;

2) внутренние экономические факторы способности к конкурентной борьбе компании:

- кадровый потенциал,
- производственный потенциал,
- финансовый потенциал.

В этой связи применяются различные методы для оценки конкурентоспособности предприятия.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Все методы оценки конкурентоспособности предприятия можно подразделить на три группы:

- расчетно-аналитические,
- графические,
- стоимостные (рисунок 1.4).

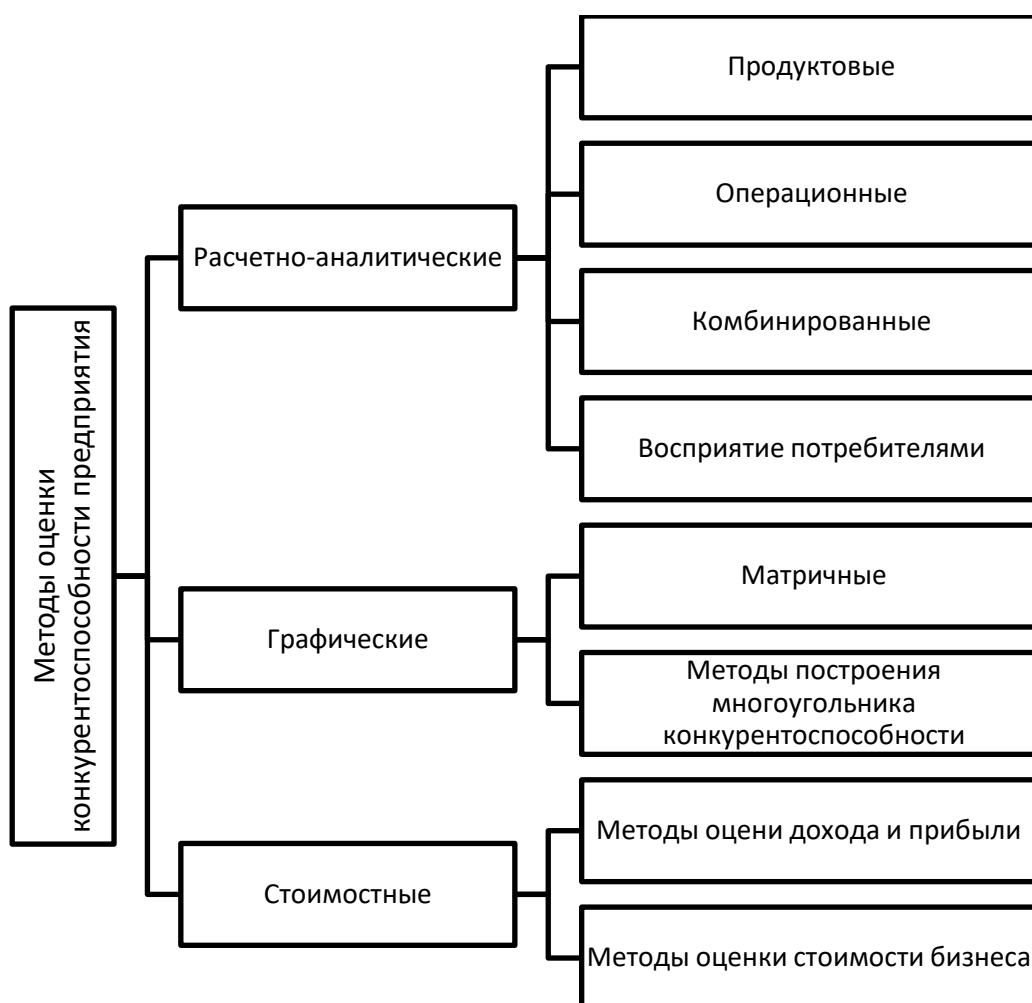


Рис. 1.4. Методы оценки конкурентоспособности предприятия[38]

Рассмотрим данные методы более подробно.

Сущность и содержание расчётно-аналитического подхода к оценке уровня конкурентоспособности предприятия и анализ методов к нему относящихся «Расчётно-аналитический подход» заключается в выборе набора факторов конкурентоспособности и определении их количественной оценки по сравнению с конкурентами (таблица 1.1).

Методы оценки конкурентоспособности, основанные на расчётно-аналитическом подходе[38]

Методы	Сущность методов	Преимущества	Недостатки
Продуктовые методы (экономические методы, метод качества, при расчёте применяются параметрические и экономические индексы)	В рыночной экономике конкурентоспособность предприятия в значительной степени зависит от конкурентоспособности и выпускаемой продукции (услуг)	Учитывается одна из главных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность продукции (услуг)	Конкурентоспособность предприятия приравнивается к конкурентоспособности продукции (услуг), при этом не учитываются иные важные аспекты, влияющие на результативность деятельности компании
Операционные методы (метод интегральной оценки, экспертной оценки, метод сравнительных преимуществ, метод рейтинговой оценки)	Более конкурентоспособна та компания, в которой наилучшим образом организована работа всех отделов и служб	Учёт разносторонних аспектов деятельности хозяйствующего субъекта, что является хорошей предпосылкой для более точной и всесторонней оценки конкурентоспособности и предприятия	Возникает сложность при обработке и анализе достаточно большого количества различных показателей деятельности предприятия
Комбинированные методы (применение нескольких методов одновременно)	Конкурентоспособность предприятия рассматривается как интегральная величина, учитывающая не только достигнутый уровень конкурентоспособности и предприятия, но и его конкурентный потенциал	При оценке конкурентоспособности и предприятия учитывается будущая возможная динамика конкурентоспособности (его потенциал)	Объединение различных методов зачастую способствует объединению (суммированию) и слабых сторон, присущих данным методам

Сущность и содержание графического подхода к оценке уровня конкурентоспособности предприятия и анализ методов к нему относящихся.

С помощью графического подхода к оценке уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, используя различные

графические инструменты, можно наглядно представить конкурентные позиции предприятия и его конкурентов (таблица 1.2).

Таблица 1.2

Методы оценки уровня конкурентоспособности предприятия, основанные на матричном подходе[12]

Методы	Сущность методов	Преимущества	Недостатки
Матричные методы (модель Бостонской Консалтинговой Группой (матрица BCG), модель компании МакКинзи (матрица GE McKiNzey), модель М. Портера (модель «5 сил»), матрица К. Эндрюса (матрица SWOT) и др.)	Отличительное свойство данных моделей – рыночная оценка деятельности компании, результаты которой представляются в матричном виде	Относительная простота применения, наглядность представления результатов оценки	Для применения этих моделей необходимо верно определить границы рынка и его параметры, что требует значительной предварительной работы и достоверной рыночной информации. Сбор данных в ходе проведения рыночного исследования, результаты которого лежат в основе этого метода, – достаточно трудоёмкий процесс
Метод построения многоугольника конкурентоспособности	В основе данного метода лежит сопоставление конкурентных позиций предприятия с позициями основных конкурентов по ключевым факторам финансово-хозяйственной деятельности	Наглядно отражает слабые и сильные стороны предприятия, позволяет легко и оперативно определить положение исследуемого предприятия относительно конкурентов	Метод не даёт точной сводной количественной оценки уровня конкурентоспособности предприятия, показали перед аналитиком в разрозненном виде

Сущность и содержание стоимостного подхода к оценке уровня конкурентоспособности предприятия и анализ методов к нему относящихся. Стоимостной подход к оценке конкурентоспособности предприятия основывается на том, что прибыль, себестоимость, объём продаж и другие финансовые показатели рассматриваются лишь как промежуточные результаты деятельности компании.

Итоговый уровень финансового благосостояния и экономической эффективности определяет рыночная оценка хозяйствующего субъекта, которая и рассматривается в качестве интегрального показателя конкурентоспособности предприятия (таблица 1.3).

Таблица 1.3

Методы оценки уровня конкурентоспособности предприятия, основанные на стоимостном подходе[22]

Методы	Сущность методов	Преимущества	Недостатки
Методы оценки стоимости бизнеса (доходный метод, затратный метод, сравнительный метод, метод капитализации)	В качестве интегрального показателя, позволяющего оценить все аспекты деятельности предприятия, выступает стоимостной показателей оценки стоимости предприятия, как единого комплекса – показатель рыночной оценки стоимости бизнеса, который, в свою очередь, рассматривается в качестве основного критерия оценки конкурентоспособности предприятия	Высокий уровень достоверности результатов оценки конкурентоспособности предприятия; имеется возможность проведения сравнения результатов оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, рассчитанных на основе оценки стоимости бизнеса	Метод очень трудоёмкий и имеет определённые ограничения: необходимо, чтобы ценные бумаги исследуемой компании обращались на фондовом рынке; вследствие этого, отсутствует возможность применения данных методов оценки большому кругу компаний.

Таким образом, на сегодняшний день сложилось большое количество методов, применяемых для оценки уровня конкурентоспособности предприятия.

Так же следует рассмотреть современные тенденции и особенности анализа конкурентной среды в цифровой экономике. Стратегическая деятельность фирмы в условиях конкуренции в цифровой экономике – это одна из важнейших частей комплекса развития любой современной компании,

рассчитывающей вести конкурентную борьбу на долгосрочной период своего рыночного развития.

С учетом глобальных процессов изменения видов, методов и роли использования цифровых технологий как фактора развития как экономики в целом, так и компаний, определяют в качестве главного тренда переход к «цифровизации» процессов на основе трансформации информационной среды поддержки бизнес-моделей и экосистем. Что создает проблемы, в том числе и в анализе конкурентной среды.

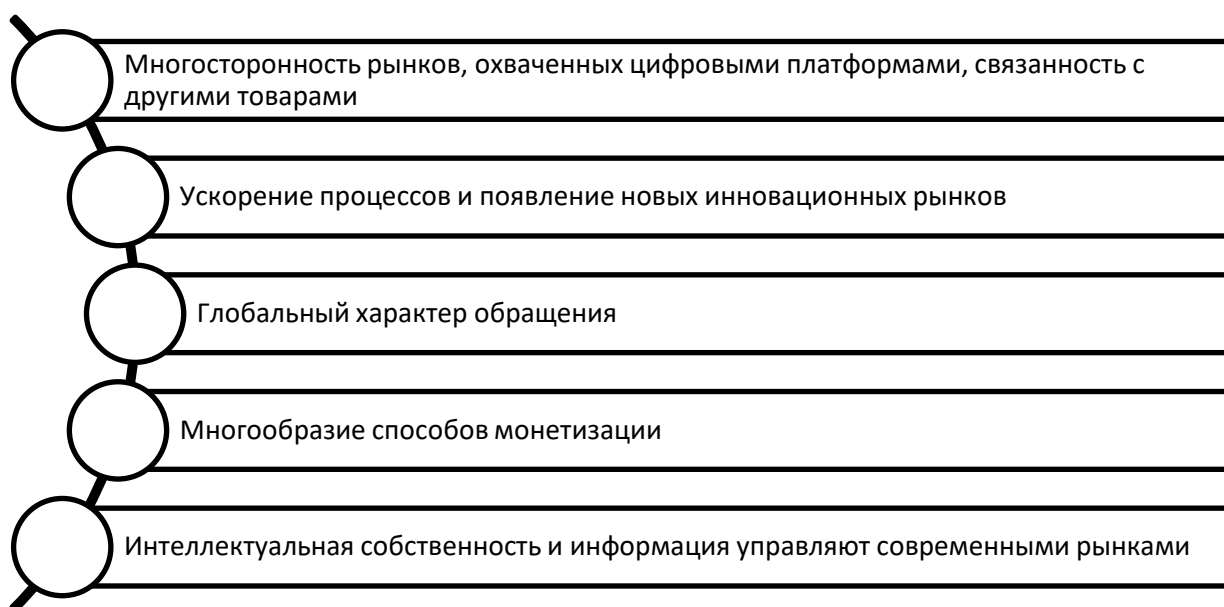


Рис.1.5- Влияние цифровой экономики на состояние конкурентной среды[41]

В современном цифровом обществе и экономики требования к степени цифровизации детальности существенно повысились, это приводит также к формированию новых факторов для анализа конкурентной среды. В самом широком смысле объектом анализа конкурентной среды в рамках стратегического управления в компаниях является анализ способности к конкурентной борьбе с учётом внешних и внутренних факторов конкуренции.

В течение нескольких лет большинство компаний предпринимали множество попыток и пытались внедрять различные инструменты с тем, чтобы «оцифровать» всю информацию стратегического анализа о собственной

продукции, клиентах, контрагентах и конкурентов, а также разработать совершенно новые принципы ведения бизнеса.

Таким образом, мы видим, что конкурентоспособность предприятия сферы услуг является сложным, комплексным процессом. Обеспечение конкурентоспособности достаточно проблемно, но необходимо для существования предприятия на рынке и удовлетворения потребностей подавляющего большинства потребителей.

1.3 Влияние факторов цены и потребительского выбора на конкурентоспособность предприятия на рынке одежды

В сфере торговли (в том числе и на рынке одежды) одним из основных факторов обеспечения конкурентоспособности предприятия являются факторы потребительского выбора. Для понимания предпочтений покупателей выбора предприятия на рынке одежды должно действовать, выступая одновременно как продавец и покупатель, для всестороннего изучения рынка.

С позиций микроэкономики удовлетворение человеческих потребностей осуществляется путём использования различных благ и ресурсов. Последние ограничены в своих объемах и могут быть распределены между: текущим и будущим потреблением; товарами длительного пользования и сиюминутного потребления; малым количеством дорогостоящих и большим количеством дешевых товаров.

Именно удовлетворение человеческих потребностей и формирует спрос. Потребительское поведение выступает в виде формирования спроса потребителей на различные товары и услуги.

Потребительский спрос - это спрос, который обеспечен денежными средствами и позволяет потребителю приобрести необходимые и желаемые материальные блага.

При этом существуют различные формы проявления спроса (рис. 1.6).

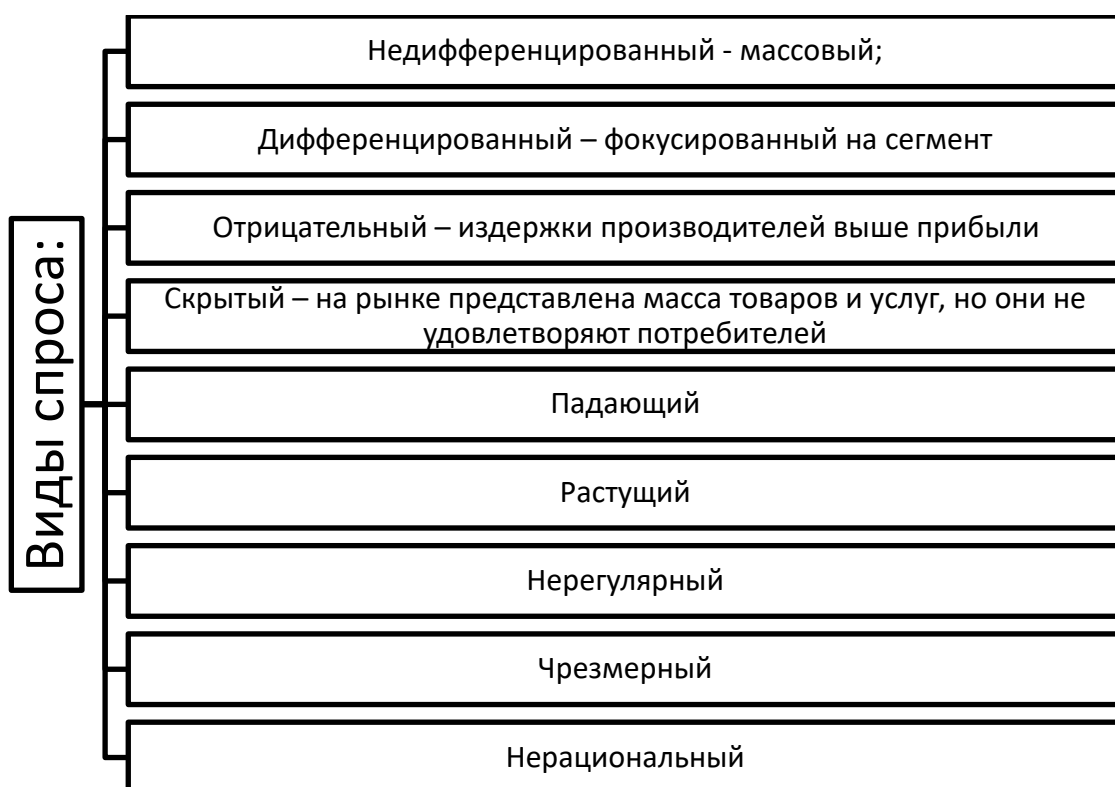


Рис. 1.6 – Виды спроса потребителей влияющих на показатели конкурентоспособность предприятия на рынке одежды[42]

Одним из основных экономических факторов является ценовая конкуренция на рынке одежды. Цены на продукцию, товары и услуги организации определяются в рамках процесса ценообразования, который является одной из наиболее важных управленческих функций [12]. Обобщенный алгоритм общей схемы расчета цены можно выразить следующей формулой:

$$Ц \text{ (Цена)} = Сб \text{ (себестоимость)} + Пр \text{ (прибыль)} - Ск \text{ (скидка)} \quad 1.1$$

Важным элементом ценообразование является ценовая политика организации: ценовая политика в любом случае включает определение долгосрочной цели развития ценообразования организации, которая достигается с помощью выполнения комплекса мероприятий и концепции реализации ценообразования.

Следовательно, ценообразование – это долгосрочная деятельность предприятия, направленная на установление рыночных цен, путем определения цели ценового предложения, оценки объема продаж при каждом возможном уровне цен, определение объема уровня издержек, выбора одного из методов ценообразования и установления окончательной цены.

Другими словами, это набор оптимальных методов и правил, которых целесообразно придерживаться для установления конкурентоспособной цены товара. Структура ценовой политики состоит из двух: политики ценообразования и политики управления ценами:

1. Политика ценообразования позволяет предопределить уровень цен, а также максимальные цены на отдельные группы продукции.
2. Политика ценообразования – это вероятный уровень, направление, быстрота и периодичность изменения цен в соответствии с рыночными целями торгового предприятия.

Основные принципы системы ценообразования организаций формируются в рамках корпоративной ценовой политики, так как ключевым фактором, обеспечивающим приоритеты экономического развития, формирует ее имидж, воздействует на финансовое состояние в целом.

Ценовая политика организаций представляет собой комплекс приоритетных методик и принципов определения цен. Она формируется в рамках общей политики развития организаций и включает в себя тактику и стратегию ценообразования в зависимости от внешних и внутренних условий бизнеса – стратегической среды деятельности. Следовательно, в первую очередь ценовая политика организаций на установление цен, ориентируясь на рыночную конъюнктуру и стадию жизненного цикла, на котором находится объект ценообразования[5].

Таким образом, можно констатировать, что основными функциями ценовой политики организаций являются следующие:

1. Обеспечение роста продаж для покрытия затрат деятельности организаций и увеличение уровня получаемой прибыли;

2. Обеспечение конкуренции на рынке и выбора направлений оптимизации деятельности организаций с целью повышения ее ценовой эффективности;

3. Управление основными видами финансовых рисков организаций;

4. Обеспечение роста объемов сбыта продукции на рынке.

Из этого следует, что разработка ценовой политики организаций оказывает длительное влияние на всю работу производственно- сбытового комплекса.

При этом выбор и разработка политики ценообразования современных компаний реализуется исходя из базовой цели – установление размера прибыли в цене товара на свою продукцию таким образом, чтобы можно было варьировать ими (зависит от ситуации на рынке, или географического принципа), чтобы успешно решить все задачи (получение наибольшей прибыли, овладение сегментом рынка, победа в конкурентной борьбе и т.д.).

При определении политики ценообразования можно использовать матрицу, представленную в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Матрица выбора ценовой политики компаний в зависимости от «Ценности продукта на рынке и для потребителя» [12]

Ценовая конкуренция на рынке				
		Высокое	Среднее	Низкое
Ценности продукта на рынке и для потребителя	Высокая	Политика премиальных наценок	Политика глубокого проникновения	Политика ценностной значимости
	Средняя	Политика завышенной цены	Политика следования за лидерами	Политика доброкачественности
	Низкая	Политика ограбления	Политика показанного блеска	Политика экономии

Так же следует учитывать текущую стадию жизненного цикла продукта (далее – ЖЦП):

1. Стадия ЖЦП «внедрения на рынок»,

2. Стадия ЖЦП «роста»,
3. Стадия ЖЦП «насыщения потребностей рынка»,
4. Стадия ЖЦП «спада востребованности» (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Матрица выбора ценовой политики компаний в зависимости от ЖЦП на рынке одежды[3]

Элементы политики	Параметры ценовой политики в стадиях ЖЦП			
	Стадия ЖЦП «внедрения на рынок»,	Стадия ЖЦП «роста»,	Стадия ЖЦП «насыщения потребностей рынка»,	Стадия ЖЦП «спада востребованности»
Ценовая эластичность	высокая	средняя	низкая	средняя
Фактор надбавки	низкий	средний	высокий	средний
Рыночный мультипликатор	высокий	средне-высокий	низкий	очень низкий
Оптимальная цена по отношению к статически оптимальной цене	низкая	относительно растущая	относительно высокая	очень высокая
Оптимальная цена по отношению к предельным издержкам	низкая	относительно растущая	относительно высокая	снижающаяся

Следовательно, ценовая политика конкуренции компаний изменяется каждый раз, когда продукт переходит из одной стадии своего жизненного цикла в следующую стадию. Следовательно, можно констатировать, что выбор и разработка ценовой политики конкуренции компаний реализуется исходя из базовой цели – установление цен на свою продукцию таким образом, чтобы можно было варьировать ими (зависит от ситуации на рынке), чтобы успешно решить все стратегические задачи (получение наибольшей прибыли, овладение сегментом рынка, победа в конкурентной борьбе).

Таким образом, подводя итоги первой главы исследования можно сделать следующие выводы:

Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия функционировать в динамичной конкурентной среде, реализуя конкурентоспособные товары (услуги), привлекая и сохраняя потребителей своей продукции, повышая конкурентные преимущества и увеличивая свою долю на рынке.

Все методы оценки конкурентоспособности предприятия можно подразделить на три группы: расчетно-аналитические, графические и стоимостные.

Обеспечение конкурентоспособности предприятия сферы торговых услуг на рынке одежды является сложным, комплексным процессом. Обеспечение конкурентоспособности достаточно проблемно, но необходимо для существования предприятия на рынке и удовлетворения потребностей подавляющего большинства потребителей.

Глава 2. Анализ текущего уровня конкурентоспособности магазина одежды как представителя сети MANGO на рынке

2.1 Общая характеристика деятельности магазина одежды MANGO

Исследуемая компания была основана в 1984 году двумя братьями – Исааком и Нахманом Андик. На данный момент, «MANGO» является испанским брендом, специализирующимся на производстве одежды, обуви и аксессуаров для женщин, мужчин и детей.

Компания учреждена в соответствии с требованиями Гражданского кодекса РФ, Федерального закона от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и решением учредителя №1 от 03.07.2003 г. с целью осуществления коммерческой деятельности, направленной на получение прибыли.

На 5 марта 2020г. численность магазинов «MANGO» составляет 1 893 магазина, из них 315 в Испании и 126 в России.

Форма собственности магазина одежды сети «MANGO» – частная. Торговое предприятие «MANGO» имеет в собственности обособленное имущество, переданное ему участником в счет оплаты в уставном капитале, отражаемое на самостоятельном балансе.

Организационно правовая форма компании «MANGO» – ООО.

Масштаб бизнеса анализируемого магазина одежды как представителя сети «MANGO» - малый бизнес.

Магазин расположен в удобном для покупателя месте, наибольший поток покупателей наблюдается с 16:30 до 20:00 часов.

Количество работников 10 чел. (вместе с владелицей бизнеса).

В таблице 2.1. приведены основные показатели деятельности анализируемого магазина сети «MANGO».

Наименование показателя	2018	2019	Отклонение
			% 24

Основные средства, тыс. руб.	15 851	15 271	-3,66%
Оборотные средства, тыс. руб.	72 659	99 409	+36,81%
Среднесписочная численность работников, чел.	9	10	+11,1%
Собственный капитал, тыс. руб.	60 045	92 626	+54,26%
Объем продаж, тыс. руб.	81 625	68 616	-15,94%
Чистая прибыль, тыс. руб.	72 685	67 895	-6,60%

Таблица 2.1 – основные показатели деятельности магазина «MANGO» 2018-2019гг.

Значительное изменение можно наблюдать по показателям оборотных средств, собственного капитала и объема продаж. Оборотные средства, относительно 2018 г. увеличились на 26 750 тыс. руб., на что в совокупности повлияли рост запасов и денежных средств (см. приложение). Высокие показатели оборотных средств, в свою очередь повлияли на рост собственного капитала на 32 581 тыс. руб. Также рост собственного капитала обусловлен снижением краткосрочных обязательств магазина. Снижение объема продаж на 13 009 тыс руб. объясняется тем, что при практически неизменной валовой прибыли относительно 2018 года, произошло увеличение коммерческих расходов магазина.

Организационная структура организации включает относительно небольшое число уровней иерархии, большинство функциональных подразделений через своих руководителей подчинены непосредственно владельцу магазина сети MANGO (см. рис. 2.1).



Рис. 2.1 - Схема организации управления деятельностью магазина сети MANGO

Компания реализует свою торговую продукцию через розничную продажу на торговой площадке магазина и доставку продукции частным клиентам по заявкам.

Специализация на продаже одежды в стиле casual для любых ситуаций, времени года и погоды, помогает покупателям создать свой собственный, неповторимый образ.

Основными направлениями розничной деятельности сети магазинов MANGO являются:

- торговля одеждой, включая нательное белье, и обувью,
- торговля текстильными и галантерейными изделиями,
- торговля прочими спортивными товарами.

Ассортиментная матрица данного бренда предусматривает широкий и разнообразный ассортимент в разных ценовых сегментах в каждом направлении. Всего в ассортименте магазина более 10 тыс. наименований.

В магазинах «MANGO» производят безналичный, так и наличный расчет. Покупателями являются люди, покупающие товар для личного использования. Контингентом покупателей

влияют люди разного возраста, с различным доходом.

Компания постоянно обновляет ассортимент, предлагает новинки, также продавцы в магазинах размещают товары таким образом, чтобы покупатель тратил минимум средств во времени.

Заботясь о своих покупателях, руководство «MANGO» проводит удобную ценовую политику и предоставляет дополнительные скидки.

Миссия сети магазинов «MANGO»: предоставить лучший выбор одежды на каждый день. Помочь покупателям создать свой собственный образ, почувствовать себя уместно, уверенно и привлекательно всегда.

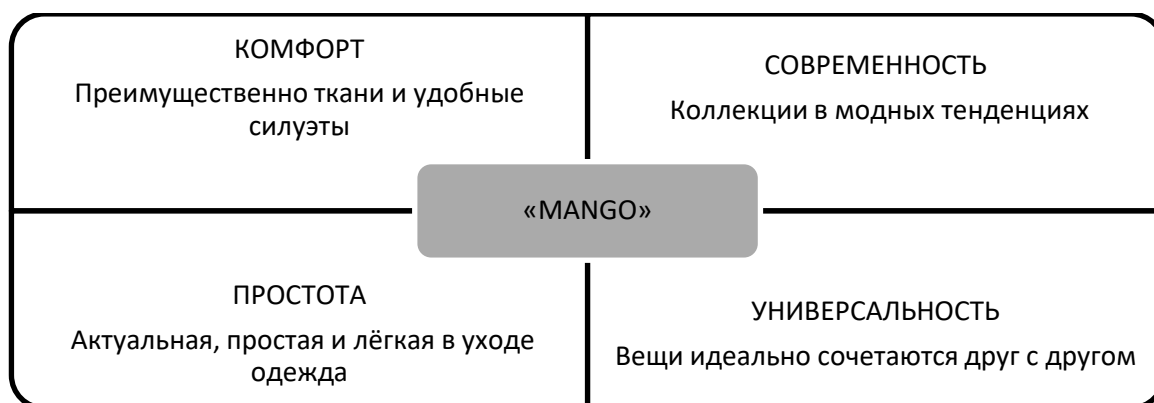


Рис. 2.2 Координаты позиционирования сети «MANGO» на рынке

Планирование закупочной и сбытовой деятельности в магазинах MANGO занимаются директора данных магазинов.

На успех компании повлияла концепция производства «быстрой моды» - когда ассортимент обновляется раз в две недели. Этот принцип отличается от традиционного подхода «сезонной моды», когда ассортимент обновляется только со сменой времени года.

2.2 Анализ результатов и рыночного положения магазина одежды как представителя сети MANGO

Согласно оценке ОФД «Такском» рынок одежды в России за 2019 г. сместился в сегмент масс-продажи. Если на масс-продажи приходится 59% всех продаж одежды, то 11% — на премиум-сегмент и 30% — на среднеценовой. По сравнению с аналогичным периодом 2018 года, продажи главных элементов гардероба выросли всего на 1,8%.

В среднем за один поход в магазин россиянин покупает одежды на 3 335 рублей; это на 8% больше, чем в 2018 году.

Самая высокая покупательская активность зафиксирована в периоды межсезонных распродаж. К сравнению:

- средняя цена платья в обычный период — 1 649 рублей, в период распродаж — 900 рублей;
- средняя цена майки в обычный период — 635 рублей, в период распродаж — 300 рублей;
- средняя цена пары джинс в обычный период — 2 560 рублей, в период распродаж — 1 150 рублей.



Рис. 2.3 – Динамка объема рынка одежды в РФ за 2012-2018 гг., трлн.руб и % [42]

При этом в последнее время наблюдает рост срединного сегмента рынка (рис. 2.4).



Рис. 2.4 – Динамика рыночных сегментов за 2012-2018 гг. [42]

Сокращение и стагнация за 2012 -2018 гг. не относится к всему рынку, а только к премиальному сегменту. В тоже время наблюдается рост среднего и ниже среднего сегмента рынка, а также импорта одежды

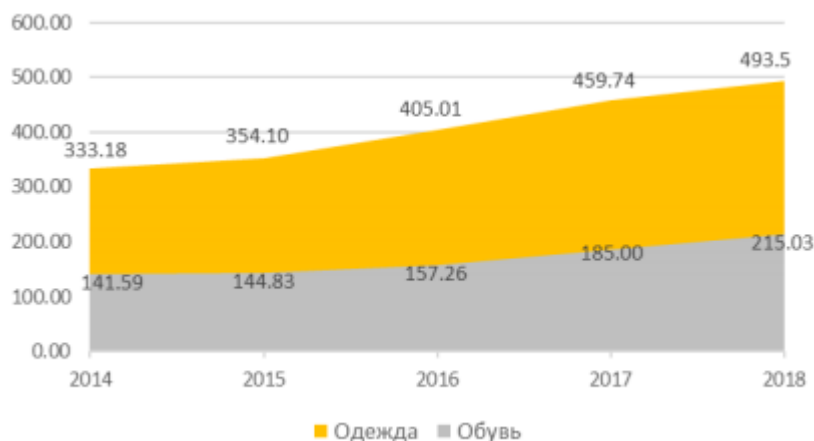


Рис. 2.5– Динамика импорта одежды в РФ в 2014–2018 гг., млрд руб/ [42]

Рыночный рост в сфере торговли одеждой подтверждается и практикой анализируемого магазина одежды «MANGO». Как следует из данных таблицы изменения балансовых показателей (см. приложение) наиболее положительную динамику за 2017-2019 гг. показали оборотные активы магазина, так:

Запасы магазина «MANGO» выросли на:

За 2017г. -4 853 тыс. руб. или -8,85%

За 2018 г. +12 909 тыс. руб. или 25,81%

За 2019 г. +22 788 тыс. руб. или 36,22%

Денежные средства магазина «MANGO» выросли на:

За 2017 г. +3 759 тыс. руб. или 92,31%

За 2018 г. +1 908 тыс. руб. или 24,36%

За 2019 г. +3 962 тыс. руб. или 40,68%

Приведенные в таблице 2.2 результаты анализа финансового положения и эффективности деятельности магазина «MANGO» также позволяют констатировать факт, что финансовое положение магазина за 2017-2019 гг. улучшилось.

Таблица 2.2 - Структура и динамика финансовых показателей
 детальности магазина MANGO за 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение	
				Тыс. руб.	%
1. Внеоборотные активы, тыс. руб.	21 698	15 920	15 294	- 6 404	-29,52
Основные средства, тыс. руб.	21 570	15 851	15 271	- 6 299	29,21
Нематериальные активы, тыс. руб.	128	69	23	- 105	82,04
2. Оборотные активы, тыс. руб.	57 842	72 659	99 409	41 567	71,86
Запасы, тыс. руб.	50 011	62 920	85 708	35 697	71,37
Финансовые вложения, тыс. руб.	7 831	9 739	13 701	5 870	74,96
3. Собственный капитал, тыс. руб.	25 194	60 045	92 626	67 432	267,65
4. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	54 346	28 534	22 077	-32 269	-59,38
Итого:	79 540	88 579	114 703	35 163	144,20

Оценка структуры активов магазина «MANGO» за 2017-2019 гг. показала значительный рост оборотных активов и собственного капитала, на что повлиял рост рыночного сегмента, а также множество факторов, оказывавших положительное влияние на общий рост компании. Например, гибкость ценовой политики и увеличение притока покупателей.

Рисунки 2.6 и 2.7 демонстрируют изменение структуры активов анализируемого магазина «MANGO» с 2017 г. по 2019 г.

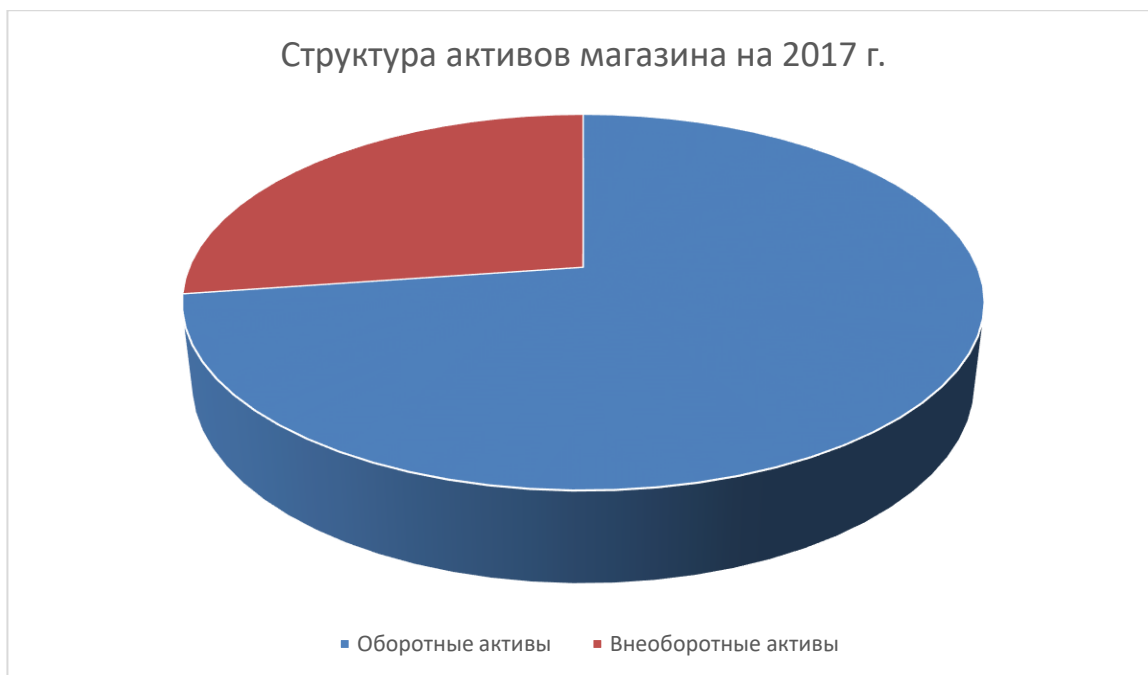


Рисунок 2.6 - Структура активов магазина MANGO на 2017 год.

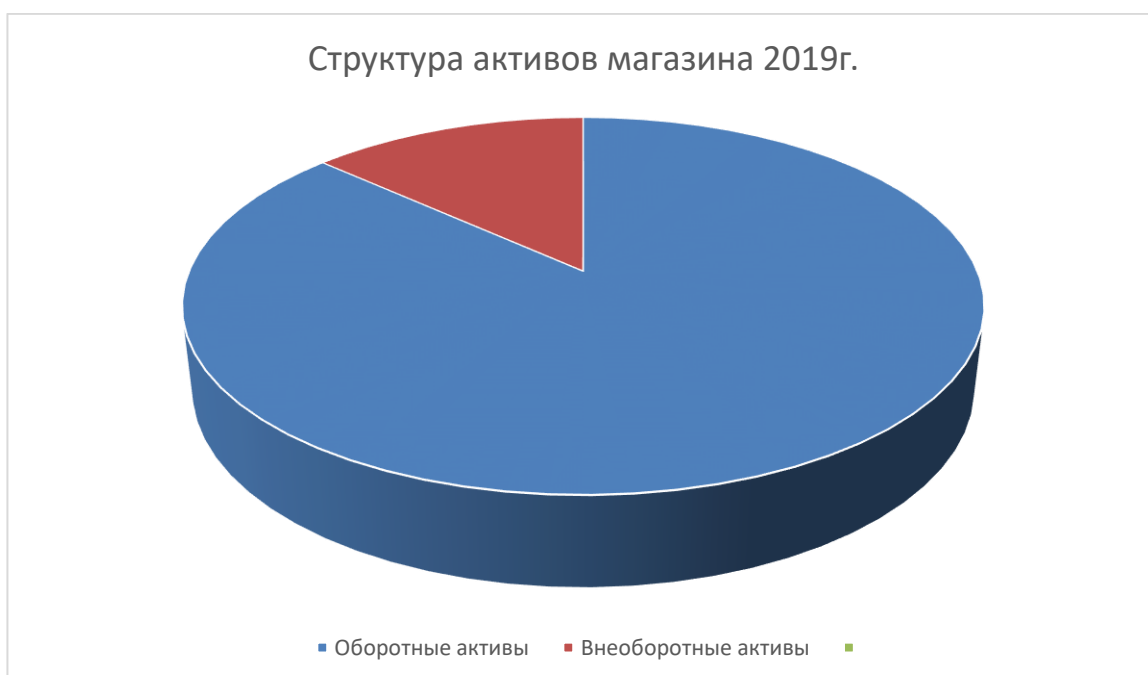


Рисунок 2.7 - Структура активов магазина «MANGO» 2019 год.

Так как магазин занимается розничной торговлей одежды, внеоборотные активы занимают малую часть от общей суммы активов магазина – 13,33% в 2019 г. Куда большую часть занимают оборотные активы – 86,67%, их рост относительно 2016 г. (72,72%) на 13,95% обуславливается ростом финансовых

вложений компании на 5 870 тыс. руб и запасов на 35 697 тыс. руб. в 2019 г. относительно 2017 г.

Выявленная динамика и структура активов магазина «MANGO» за 2017-2019 гг. позволяет положительно оценить финансовую результативность детальности магазина.

Основными финансовыми показателями обусловившие выявленную динамику показателей рассматриваемого магазина сети «MANGO» за 2017-2019 гг. являются следующие факторы:

1. Рост величины денежных запасов за 2017-2019 гг. на 35 697 тыс. руб. (или на 71,37%)
2. Рост величины нераспределённой прибыли за 2016-2019 гг. на 55 580 тыс. руб. (или на 527,47%)
3. Рост величины заемных средств за 2016-2019 гг. на 16 294 тыс. руб.

Так же можно выделить значительный рост собственного капитала за 2017-2019 гг. в 67 432 тыс. руб. (рис. 2.9).

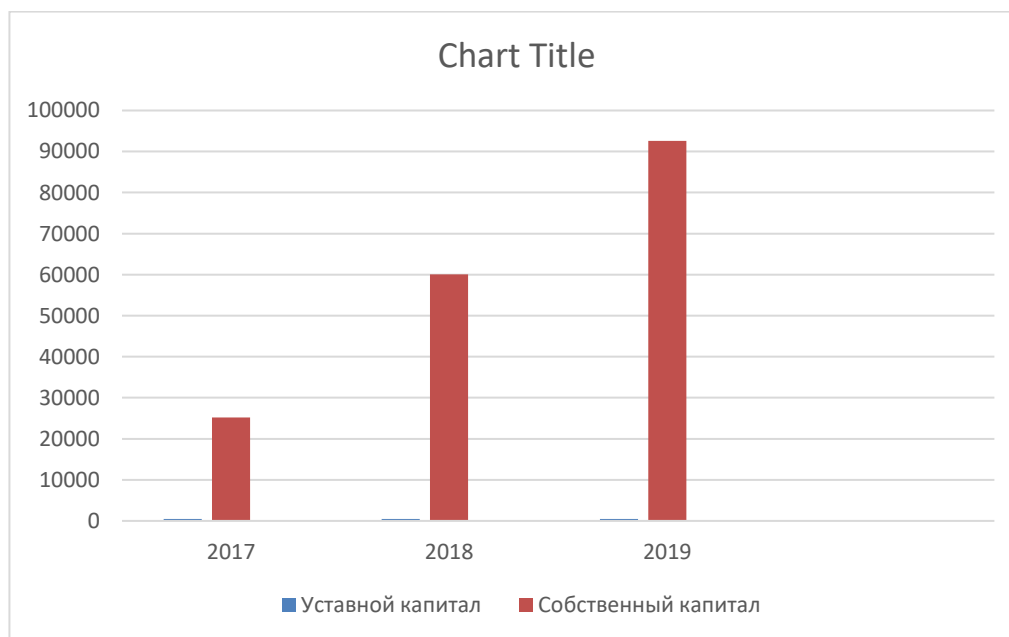


Рис. 2.8 – Динамика величины капитала магазина MANGO на 2017 - 2019 гг., тыс.руб

На рисунке 2.9 представлена положительная динамика показателей финансовой устойчивости магазина «MANGO». Высокий рост коэффициента покрытия инвестиций следствие увеличения оборотных активов и уменьшения обязательств магазина за три года обзереваемого периода.

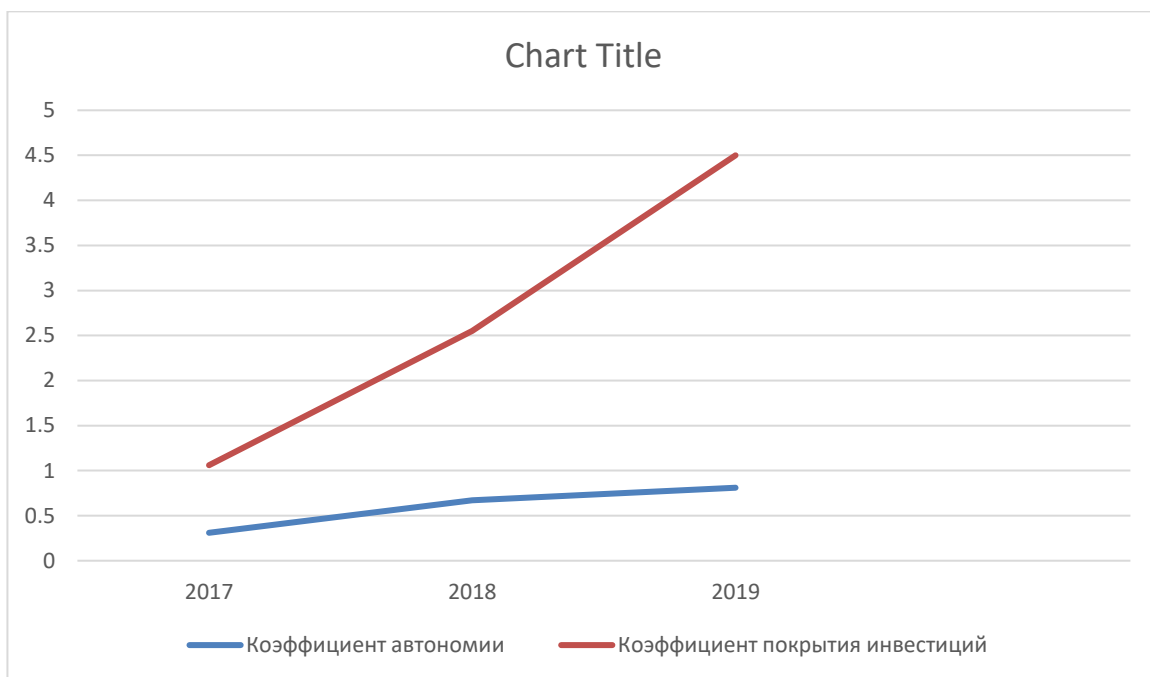


Рис. 2.9 - Динамика показателей финансовой устойчивости магазина «MANGO» на 2016 - 2019 гг.

Следовательно, можно констатировать, что финансовая результативность деятельности магазина сети MANGO обеспечивает рост показателей финансовой устойчивости.

Таблица 2.3 - Оценка величины излишка (недостатка) собственных оборотных средств магазина «MANGO» за 2017-2019 гг, тыс. руб.

Показатель	2017	2018	2019
Оборотные средства	57 842	72 659	99 409
Краткосрочные обязательства	54 346	28 534	22 077
СОС	3 496	44 125	77 332

За 2017-2019 гг. можно констатировать перекрытие собственными оборотными средствами имеющихся запасов, поэтому финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как абсолютно устойчивое. И финансовая результативность деятельности магазина одежды «MANGO» по данным показателям имеет положительную тенденцию.

В следствии снижения показателей обязательств магазина и увеличения оборотных активов, показатели коэффициентов ликвидности магазина «MANGO» также демонстрируют положительную динамику (рис. 2.10).

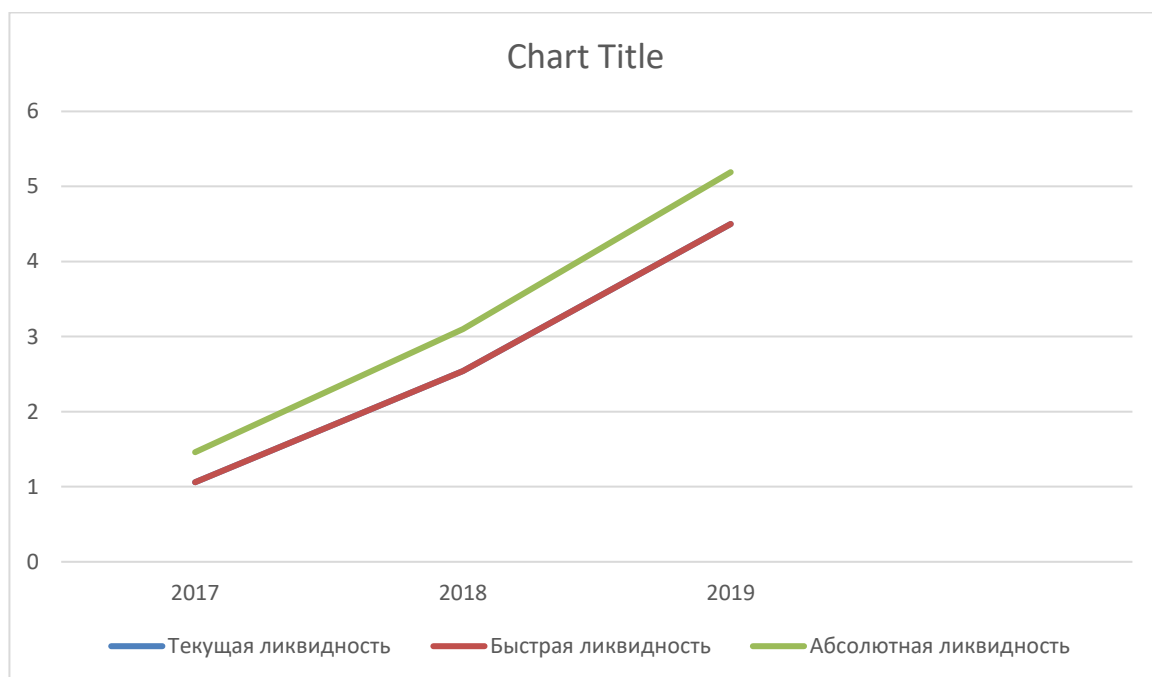


Рис. 2.10 – Динамика величины коэффициентов ликвидности магазина «MANGO» за 2017-2019 гг

Таким образом, финансовая результативность деятельности анализируемого представителя сети «MANGO» по данным показателям имеет положительную тенденцию, это отражается и на показателях соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения магазина сети «MANGO» за 2019 г. (табл. 2.4).

Таблица 2.4 - Оценка соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения магазина «MANGO» за 2019 г.

Активы	2019, тыс. руб.	Прирос, %	Норм. соотно- шение	Пассивы	2019а, тыс. руб.	Прирост, %	Оценка соотношения А-П, тыс. руб.,
A1.	13 701	+6,6 раза	≥	П1.	9 783	-89,1	+3 918
A2.	62 991	+61,3	≥	П2.	41 294	–	+21 697
A3.	35 708	+2,4	≥	П3.	0	–	+35 708
A4.	5 294	-71,2	≤	П4.	66 617	+13,6 раза	-61 323

Как видно из таблицы, на последний день анализируемого периода соблюдаются все четыре неравенства, что говорит об идеальном соотношении активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения.

Проведем оценку текущего состояния финансовой результативности деятельности магазина сети «MANGO» по динамике и структуре полученных финансовых результатов (табл. 2.5).

Таблица 2.5 - Динамика и структура финансовых результатов магазина сети «MANGO» за 2017-2019 гг.

Показатели	Значение	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Товарооборот	значение, тыс. руб.	288 901	321 814	333 883
	изменение, тыс. руб.	x	+32 913	+12 069
	изменение, %	x	+8,5%	+2,9%
Себестоимость продаж	значение, тыс. руб.	185 195	197 083	208 741
	изменение, тыс. руб.	x	+11 888	+11 658
	изменение, %	x	+4,2%	+3,9%
Валовая прибыль	значение, тыс. руб.	103 706	124 731	125 142
	изменение, тыс. руб.	x	+21 025	+411

	изменение, %	x	+20,3%	+0,3%
Коммерческие расходы	значение, тыс. руб.	56 341	43 106	56 526
	изменение, тыс. руб.	x	-13 235	+13 420
	изменение, %	x	-15,3%	+18,4%
Прибыль от продаж	значение, тыс. руб.	47 365	81 625	68 616
	изменение, тыс. руб.	x	+34 260	-13 009
	изменение, %	x	+72,33%	-15,9%
Прочие доходы	значение, тыс. руб.	8 428	9 489	23 297
	изменение, тыс. руб.	x	+1 061	+13 808
	изменение, %	x	+14,3%	+145,5%
Прочие расходы	значение, тыс. руб.	12 315	16 730	22 206
	изменение, тыс. руб.	x	+4 415	+5 476
	изменение, %	x	+25,5%	+25,2%
Прибыль до налогообложения	значение, тыс. руб.	43 478	74 384	69 707
	изменение, тыс. руб.	x	+30 568	-17 707
	изменение, %	x	+71,08%	-6,29%
Чистая прибыль	значение, тыс. руб.	41 155	72 685	67 895
	изменение, тыс. руб.	x	+30 530	-4 790
	изменение, %	x	+76,61%	-6,6%

Оценивая данные таблицы 2.5, можно отметить, что показатели финансовой результативности деятельности магазина сети MANGO демонстрируют снижение темпов развития в 2019 г. по сравнению 2018 г., но относительно 2017 г. показывают прирост. Это подтверждают данные таблицы 2.6.

Таблица 2.6 - Анализ динамики основных показателей финансовой результативности деятельности магазина «MANGO» за 2017-2019 гг.

Показатели	Значения			Изменения	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	тыс. руб.	± %

Финансовые доходы магазина, тыс. руб.	288 901	321 814	333 883	+44 982	+12
Расходы магазина, тыс. руб.	241 536	240 189	265 267	+23 731	+6,4
Прибыль магазина, тыс. руб.	47 365	81 625	68 616	+21 251	+122
Прочие расходы, тыс. руб.	12 315	16 730	22 206	+9 891	+80,3
Полученная ЕВІТ, тыс. руб.	43 478	74 384	69 707	+26 229	+60,3
Налоги к уплате, тыс. руб.	2 323	1 699	1 812	-511	-22
Финансовый результат магазина (чистая прибыль), тыс. руб.	41 155	72 685	67 895	+26 740	+64,9

Достигнуты уровень дохода в 2019 г. в 333 883 тыс. руб. обеспечил прирост результативности деятельности магазина «MANGO» на 44 982 тыс. руб., или на 12%. При этом следует отметить, что уровень прибыли от продаж магазина «MANGO» достиг 68 616 тыс. руб., т.е. вырос на 122% при росте затрат на 6,4% что обеспечило рост чистой прибыли на 26 740 тыс. руб.

Выплаты как собственникам, создание фондов накопления и потребления, а также резервного фонда осуществляется из чистой прибыли магазинов сети «MANGO». Также за счет некоторой части полученной прибыли производится пополнение оборотного капитала (рисунок 2.11).



Рис. 2.11 - Направления использования финансовых результатов деятельности магазинов сети «MANGO»

В процессе использования фондов специального назначения за счет прибыли магазина «MANGO» реализуется ее стимулирующая роль для персонала.

Основная задача анализа распределения и использования прибыли состоит в выявлении тенденций и пропорций, сложившихся, в распределении прибыли за отчетный год по сравнению с прошлым годом.

Результаты анализа позволяют разработать рекомендации по изменению пропорций распределения прибыли, благодаря которому выявляется самый рациональный путь распоряжения ей.

Сведя уже рассмотренные выше показатели, можно рассчитать эффективность использования основных средств.

Таблица 2.7 - Показатели эффективности использования основных средств магазина «MANGO» 2017-2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Изменение, %
Выручка от продаж, тыс. руб.	47 365	81 625	68 616	44,86
Основные средства, тыс. руб.	21 570	15 851	15 271	-29,21
Среднесписочная численность работников, чел.	8	9	10	25
Фондоотдача	2,19	5,14	4,49	105
Фондоемкость	0,45	0,19	0,22	-51,12
Фондовооруженность	2 696,25	1 761,22	1 527,1	-43,37

По данным таблицы 2.7 можно отметить значительный рост фондоотдачи, обусловленный высокими показателями выручки от продаж. В

2019 году показатель фондоотдачи составил 4,49, это говорит о том, что магазин получает 4,49 р. на каждый рубль основных средств.

В следующей таблицы представлена оценка финансовой результативности деятельности «MANGO» по уровню рентабельности и показателям платежеспособности.

Таблица 2.8 - Оценка финансовой результативности деятельности магазина «MANGO» 2017-2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Изменения	
				+/-	%
Чистые активы, тыс. руб	25 194	60 045	92 626	67 432	267,65
Коэффициент автономии	0,31	0,67	0,81	0,5	161,29
Коэффициент текущей ликвидности	1,06	2,54	4,50	3,44	324,53
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,6	0,61	0,77	0,71	28,33
Коэффициент утраты платежеспособности	0,87	1,15	2,16	1,29	148,27
Общая рентабельность продаж	0,86	0,89	0,98	0,12	13,95
Рентабельность оборотных активов	0,75	0,9	0,68	-0,07	-9,34
Рентабельность совокупного капитала	0,51	0,82	0,59	0,08	15,68
Рентабельность собственного капитала	1,63	1,21	0,73	-0,9	-55,22

По данным таблицы 2.8 видно, что показатели платежеспособности финансовой результативности деятельности магазина сети «MANGO» имеют положительную динамику. Коэффициент автономии и коэффициент текущей ликвидности находятся в пределах нормы. Коэффициент обеспеченности собственными средствами и коэффициент утраты платежеспособности также соответствуют пределам нормы. Но стоит отметить, что показатели финансовой результативности деятельности магазина MANGO по уровню рентабельности

оборотных активов и рентабельности собственного капитала имеют отрицательную тенденцию, что свидетельствуют о возможности финансовых рисков дальнейшего развития сети.

Для повышения показателей рентабельности, следует рассмотреть возможности поднятия цен, либо увеличения объемов продаж.

Как показал анализ текущей ценовой политики магазина, она достаточно эффективна, но не совершенна. Необходим поиск путей оптимизации и возможности корректировки ценовой политики. К проблемам ценообразования магазина сети MANGO можно отнести следующие:

- согласованность ценообразования данного магазина и общих целей сети и рекомендованных цен;
- согласованность ценообразования и конъюнктурных тенденций сбыта, специфики сегментов рынка магазина сети MANGO;
- согласованность ценообразования и формирования ценовых надбавок к себестоимости товаров магазина MANGO с учетом покупателей и сезонности;
- согласованность ценообразования магазина MANGO и дифференцированный подход к установлению размеров скидок и надбавок.

При этом можно констатировать, что процесс формирования цен магазинов сети «MANGO» проходит ряд этапов: выработки целей ценовой политики; результаты учета и анализа ценообразующих факторов для данного магазина «MANGO»; принятие решения о выборе метода ценообразования; выбора ценовой политики предприятия и установления окончательной цены на товары магазина.

Так же следует отметить, что на выбор варианта ценообразования оказывает влияние стадии жизненного цикла торгового предприятия: появление предприятия на рынке - ценообразование проникновения на новый рынок учитывает психологические факторы, развитие предприятия - ценообразование развития рынка или его сегментации предполагает диверсификацию цен,

стабильность деятельности- ценообразование стабилизации позиций на рынке ориентируется на создание желательного ценового образа,устаревание - ценообразование ориентируется на минимизацию потерь, реорганизация деятельности ценообразованиереорганизации ориентируется на оптимизации затрат.

В завершении проведем оценку финансовой результативности деятельности магазина сети «MANGO» по риску банкротства по модели Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова:

$$R = 2K1 + 0,1K2 + 0,08K3 + 0,45K4 + K5$$

Таблица 2.9

Оценка финансовой результативности деятельности магазина MANGO по модели С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова на 2019 г.

Показатель	Значение	Множитель	Оценка
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,77	2	1,54
Коэффициент текущей ликвидности	4,50	0,1	0,45
Коэффициент оборачиваемости активов	4,86	0,08	0,38
Коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции)	0,24	0,45	0,11
Рентабельность собственного капитала	0,73	1	0,73
Итого (R):			3,21

В рамках модели Сайфуллина-Кадыкова оценка показателя составила 3,21 – следовательно, вероятность банкротства мала, финансовое положение магазина можно считать устойчивым.

Таким образом, по результатам проведенного во второй главе данного исследования анализа могут быть выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения и результатов деятельности магазина «MANGO» за 3 года анализируемого периода.

Придем к оценке рыночного положения. Проведем анализ PEST фактов внешней рыночной среды магазина «MANGO», результаты которого представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

PEST анализ внешней рыночной среды магазина MANGO

Факторы внешней среды	Влияние на стратегию компании
Р Политические	
Введении НДС на покупку отходов и сырья и материалов черных	Введение НДС на покупку сырья и материалов привело к повышению закупочной стоимости продукции, но в целом, это повышение сбалансировано со снижением стоимости сбыта. Поэтому должного влияния на основную деятельность организации это не оказало.
Ограничение на передвижение крупногабаритного транспорта по трассам федерального значения в весеннее и летнее время года	Данный фактор имеет сезонный характер, однако, он совпадает с началом сезона высокого предложения на рынке, что сказывается на снижении общего объема закупки в этот период.
Геополитическое положение России	Текущее состояние на мировой арене, в том числе, введенные санкции, ограничивающие деятельность торговых предприятий с зарубежными поставками и партнерами во вне территории РФ, незначительно, но повлияло на увеличение спроса на отечественный продукт
Е Экономические	
Аутсорсинговые логистические компании	Компания осуществляет деятельность с дистрибьютерами, самостоятельно доставляя товар только конечному потребителю, используя собственный или арендованный транспорт. Повышение цены на наёмный транспорт негативным образом сказывается на экономической эффективности организации в целом, поскольку это напрямую влияет на переменную часть затрат и к снижению ценовой конкуренции
Высокая волатильность цены продукции на рынке из-за курса валют	Из-за сильной конкуренции, главным преимуществом в которой является цена товара, цена на него постоянно повышается, таким образом товар обходится компаниям все дороже, тем самым норма прибыли стала меньше чем 5-6 лет назад.
Средний уровень доходов населения	Средний уровень доходов населения оказывает сильное влияние на деятельность компании. Часть потребителей за 2016-2019 гг. перешли от премиум сегмента к среднему, на котором специализируется магазин
Общая экономическая ситуация в стране	Если упадет платежеспособный спрос основных потребителей продукта компании – деятельность компании будет приостановлена из-за отсутствия сбыта.
Курс валют	Обменные курсы валют играют важную роль при повседневной деятельности компании, так как товар завозится из стран АТР на территорию РФ.
S Социальные	

Тенденция к экологизации	В последнее время наше общество все больше внимания уделяет экологии, а компания специализируется на эко продуктах. Осознание этого факта обществом приводит к притоку новых клиентов
Низкий процент квалифицированных специалистов	На сегодняшний день ввиду отсутствия спроса на производственные вакансии, вопрос с квалификацией стоит очень остро
Т Технологические	
Технология производственного процесса	Технологии являются неотъемлемой частью производственного процесса (в данном случаи торговли) компании, который был бы невозможен без имеющегося оборудования. Однако сейчас все оборудование приблизительно одинаковое, оно может отличаться по качеству или производительности, но у всех компаний, занимающихся данной деятельностью используются одни и те же технологии.
Влияние Интернета	Создание и развитие сайта организации, как следствие, возможность появления дополнительных каналов продвижения

В целом внешнюю среду можно считать благоприятной для развития продаж магазина.

Проведем SWOT-анализ относительно магазина MANGO.

Таблица 2.11

Матрица SWOT-анализа магазина MANGO на 2020 г.

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий репутационный уровень предприятия у покупателей. 2. Стабильный качественный уровень продукции. 3. Персонал нужной квалификации. 4. Большой опыт функционирования на данном рынке (с 2008 года). 5. Стабильное финансовое состояние. 6. Новизна коллекций. 7. Высокий имидж бренда. 8. Гибкая ценовая политика. 9. Положительные отзывы клиентов. 10. Наличие собственного сайта. 11. Большое количество клиентов. 12. Разнообразный ассортимент. 13. Система контроля качества обслуживания. 14. Соблюдение стандартов. 15. Стабильное рыночное позиционирование. 16. Высокая рентабельность продаж. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение продаж. 2. Привлечение новых покупателей. 3. Повышение квалификационного уровня сотрудников. 4. Внедрение инновационных технологий в торговле. 5. Использование новых рекламных технологий. 6. Уход с рынка конкурентов. 7. Увеличение объемов покупок клиентов. 8. Переманивание клиентов у конкурентов. 9. Наличие современного оборудования. 10. Высокая безработица в стране позволяет укомплектовать штат. 11. Наличие широкой сети социальных сетей позволит проводить активную рекламу с минимальными затратами. 12. Наличие профессиональных агентств позволит разработать и провести активную рекламную кампанию. 13. Наличие профессиональных кадровых

	<p>агентств позволит разработать и внедрить систему мотивации и стимулирования, систему адаптации и аттестации персонала.</p> <p>14. Рост численности населения.</p> <p>15. Рост темпов покупок одежды.</p>
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)
<p>1. Устаревание торгового оборудования (обновление оборудования и ремонт помещения было проведён 3 года назад)</p> <p>2. Неэффективная рекламная политика</p> <p>3. Отсутствие полноценной рекламной компании.</p> <p>4. Высокая загруженность персонала по продажам и по работе с клиентами.</p> <p>5. Не осуществляется расширение форм торговли.</p> <p>6. Показатели текучести персонала.</p> <p>7. За последний год наблюдается текучесть кадров.</p> <p>8. Обучение торгового персонала не проводилась более 3 лет.</p> <p>9. Уровень удовлетворенности персонала работой в компании.</p> <p>10. Низкая лояльность персонала.</p> <p>11. Не разработана система адаптации персонала.</p> <p>12. Не эффективно продвижение компании в социальных сетях.</p> <p>13. Не применяется дистанционные продажи с доставкой</p> <p>14. Не применяются инновационные технологии.</p> <p>15. Традиционный ассортимент продукции.</p>	<p>1. Рост требований к качественному уровню выпускаемой продукции у покупателей.</p> <p>2. Снижение величины потребления продукции.</p> <p>3. Повышение уровня конкуренции.</p> <p>4. Рост производственных затрат.</p> <p>5. Повышение уровня налогообложения.</p> <p>6. Большая конкуренция на рынке</p> <p>7. Появление новых стандартов качества.</p> <p>8. Переход клиентов к другим компаниям.</p> <p>9. Наличие сильных конкурентов.</p> <p>10. Появление новых конкурентов.</p> <p>11. Снижение темпов отрасли</p> <p>12. Смена моды</p> <p>13. Простой предприятия из-за коронавируса (финансовые потери)</p> <p>14. Снижение покупательной способности клиентов из-за вынужденного карантина по коронавирусу.</p> <p>15. Инфляция</p>

С помощью экспертно-аналитического метода оценим выбранные показатели по предложенной шкале оценок в баллах относительно внешней среды (см. табл. 2.12).

Таблица 2.12

Оценка тенденций развития внешней рыночной среды магазина MANGO

Факторы внешней среды	Оценка качества					Важность		
	5	4	3	2	1	Высшая	Средняя	Низкая
ФАКТОРЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ								
1. Факторы спроса (покупатели)								
1.1. Постоянные клиенты					+			+
1.2. Лояльные клиенты	+					+		

1.3. Угроза перехода к конкурентам со стороны покупателя	+							+
1.4. Емкость рынка			+				+	
1.5. Темпы роста рынка					+		+	
2. Факторы конкуренции (конкуренты)								
2.1. Количество основных конкурентов				+				+
2.2. Наличие на рынке товаров-заменителей					+			+
2.3. Высота барьеров входа на рынок	+					+		
2.4. Распределение рыночных долей между основными участниками рынка					+			+

По проведенному анализу рыночной среды магазина MANGO можно сделать выводы о наиболее значительных для рассматриваемой компании факторах. Наибольшее влияние имеют экономические факторы, а именно: насыщенность рынка, сезонность, квалифицированный персонал, растущая стоимость издержек, занятость населения (что переплетается с социальными факторами).

2.3 Оценка конкурентоспособности магазина одежды MANGO как представителя сети MANGO на рынке одежды среднего ценового сегмента

Далее было проведено бальное сравнение с конкурентами на основе модели Фишбейна.

Конкурентами считаются бренды одежды H&M и Benetton, которые ведут рекламные кампании:

- Рекламная концепция H&M - доступная мода. Компания делает акцент на взаимодействии с именитыми домами моды, чтобы улучшить репутацию на рынке. Также H&M приглашает в рекламу звёзд - Кэти Перри, Дэвида Бекхэма и других.

- Benetton привлекает внимание с помощью толерантности ко всем культурам. Продвижение компании основано на внимании к социальным и политическим вопросам. В своей рекламе бренд стремится передать ощущение свободы выбора и непосредственности.

Выбор конкурентов: сопоставим ассортимент в торговой точке, уровень цен, ассортимент, целевая аудитория, расположение.

Таблица 2.13

Характеристика основных конкурентов «MANGO»

Фирма, предприятие	Товары, услуги	Виды цены	Рынки	Потребители	Способ рекламы
H&M	Женская коллекция Коллекция для мальчиков Коллекция для девочек Аксессуары Обувь Коллекция «большие размеры» Коллекция для мужчин Коллекция «пляжная»	Сопоставим с ценой «MANGO»	Город	В основном физические лица, жители города	СМИ, радио, в торговых зонах, Интернет
Benetton	Женская коллекция Коллекция для мальчиков Коллекция для девочек Аксессуары Обувь Коллекция «большие размеры» Коллекция для мужчин Коллекция	За счет акций ниже цен «MANGO»	Город	В основном физические лица, жители города	СМИ, радио, в торговых зонах, Интернет

	«пляжная»				
--	-----------	--	--	--	--

Таки образом, конкуренции на рынке высокая, так как магазина предлагают сопоставимый ассортименте товаров в сопоставимом ценовом диапазоне.

В таблице 2.14 представлены сильные и слабые стороны в работе конкурентов.

Таблица 2.14

Сильные и слабые стороны в работе конкурентовмагазина сети MANGO

Конкурирующая фирма	Слабые стороны	Сильные стороны
H&M	По сравнению с конкурентами меньший ассортимент, недостаточная активность в электронных продажах	Часть магазина. Частое обновление товаров, положительная репутация. Активная реклама, использование акций
Benetton	Нишевая стратегия,	Ценовая политика, активная реклама

Таким образом, наиболее привлекательной для потребителей является предложение H&M, а на фоне основных конкурентов наиболее сбалансированной по своим показателям«MANGO» , что позволяет иметь стабильную среднюю позицию на рынке.

Проведем оценку магазина «MANGO»и его конкурентов.

Таблица 2.15

Отдельные отличия «MANGO» и конкурентов

Перечислите отдельные отличия	Какое преимущество дает Вам это отличие	Почему это отличие ставит Вас в невыгодное положение
Имидж на рынке	Известно на рынке увеличивает поток покупателей в магазина	При несовпадении «образа» и ожиданий покупателя формируется отрицательное отношение
Программы лояльности для клиентов.	Стимулирует покупателей на вторичные покупки и выбор данного магазина	Покупатели стараются выбирать товары подпадающие под акции, часто не рассматривают другие варианты

Работа с проверенными поставщиками и производителями	Поддержка имиджа на рынке	Высокая зависимость от основах поставщиков
--	---------------------------	--

Отличия в клиентуре представлены в таблице 2.16

Таблица 2.16

Оценка отличий «MANGO» в клиентуре

Перечислите отдельные отличия	Какое преимущество дает Вам это отличие	Почему это отличие ставит Вас в невыгодное положение
Ориентированы на массовый сегмент покупателей Отдельных отличий нет	Не ограничивает возможный круг целевой аудитории	Необходимость активной конкуренции за покупателей с остальными участниками рынка.

Одним из основных факторов для «MANGO» является рыночная активность, которая уступает конкурентам. Магазин ориентирован на массовый сегмент потребителей.

Критерии выбора конкурентов «MANGO» для бального сравнения по модели Фишбейна:

- совпадение по целевой аудитории более 80% - рыночный сегмент компании;
- совпадение по группам ассортимента продукции более 70% - рыночная ниша компании;
- сопоставимые цены на однотипные услуги (товары) – исключение явного превосходства в ценовой конкуренции.

Факторы выбора:

- В1 Перечень продукции.
- В2 Имидж.
- В3 Программы лояльности.
- В4 Качество обслуживания.
- В5 Компетентность персонала.
- В6 Цены.

- В7Наличие специальных предложений.
- В8Дизайн и крестив.

Измерение конкуренции в отношении «MANGO»(с помощью многофакторный модели Фишбейн) по выбранным конкурентам для формирования стратегических карт представлено в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Измерение отношения к продукции «MANGO»с помощью многофакторных моделей (модели Фишбейна по пяти бальной шкале, вес от 0 до 1)

Сравнение	Вес (сила фактора)	Оценка фактора			Взвешенная оценка фактора		
		«MANGO»	H&M	Benetton	«MANGO»	H&M	Benetton
В1Перечень продукции	0,5	4	3	5	2	1,5	2,5
В2 Имидж бренда.	0,7	4	3	4	2,8	2,1	2,8
В3Программы лояльности.	0,4	4	4	5	1,6	1,6	2
В4Качество обслуживания.	0,7	5	4	5	3,5	2,8	3,5
В5Компетентность персонала.	0,6	3	3	4	1,8	1,8	2,4
В6Цены.	0,8	3	3	3	2,4	2,4	2,4
В7Наличие специальных предложений.	0,6	3	3	4	1,8	1,8	2,4
В8Экономические показатели	0,8	4	3	4	3,2	2,4	3,2
По модели Фишбейна					19,1	16,4	21,2
МАХ возможная					25,5 (100%)	25,5 (100%)	25,5 (100%)
Резерв					6,4	9,1	4,3
Безусловный уровень конкурентоспособности					74,9%	64,3%	83,1%
Условный уровень конкурентоспособности					0,9	0,8	1
Оценка места в рейтинге конкурентной борьбе					2	3	1

Источник: составлено автором

Таким образом, наиболее привлекательной для опрошенных потребителей является продукция Benetton, а наиболее сбалансированной по своим показателям «MANGO» имеет среднюю позицию. При обслуживании индивидуальных потребителей «MANGO» можно заполнить таблицу 2.18.

Таблица 2.18

Основные сегменты покупателей «MANGO»

Сегмент	Пол	Возраст	Профессия	Социальное положение	Примерный годовой доход
1	М	До 21	Нет	Школьники - студенты	Нет
2	Ж	До 21	Нет	Школьники - студенты	Нет
3	М	От 22-35	Рабочие служащие	Среднее соц. положение	От 400 тыс. руб.
4	Ж	От 22-35	Рабочие служащие	Среднее соц. положение	От 400 тыс. руб.
5	М	От 36-55	Рабочие служащие , предприниматели	Среднее соц. положение	От 800 тыс. руб.
6	Ж	От 22-35	Рабочие служащие , предприниматели	Среднее соц. положение	От 800 тыс. руб.
7	М	От 56	нет	Пенсионеры	От 300 тыс. руб.
8	Ж	От 56	нет	Пенсионеры	От 300 тыс. руб.

Частота покупок по сегментам целевой аудитории представлена в таблице 2.19.

Таблица 2.19

Частота покупок по сегментам целевой аудитории «MANGO»

Сегмент	Часто	Умеренно	Редко	Никогда
1	+			

2	+			
3		+		
4	+			
5	+			
6	+			
7			+	
8		+		

Компания ориентирована на молодой и средний возраст целевой аудитории, при этом покупатели женщины более нацелены на товары магазина. Проведем оценке позиций магазина по сегментам потребителям в таблице 2.20.

Таблица 2.20

Оценка позиций по сегментам целевой аудитории «MANGO»

Сегмент	Сильная	Средняя	Слабая
1		+	
2		+	
3	+		
4		+	
5	+		
6		+	
7			+
8			+

«MANGO» занимает среднюю позицию по сегментам, но при этом может выйти в лидеры среди конкурентов, концентрируясь на современных возможностях интернет-продаж и пересмотре сбытовой стратегии.

Проблемы в сфере конкурентоспособности магазина MANGO заключаются в следующем:

1. Рост востребованности дистанционных покупок, в том числе и одежды, отрицательно влияет на конкурентоспособность сети MANGO так как на данный момент у анализируемого магазина нет интернет-магазина. Возможно выделить следующие отличительные особенности реализации интернет – магазина: обеспечивает высокий уровень персонализации обслуживания, формирует среду для гибкой системы скидок, реализует факты фиксации продаж так с оплатой или без нее, формирует счета с учетом стоимости проведению доставки повара, позволяет выбрать удобный формат и вида оплаты для покупателя и страховки, учитывая налоговые отчисления.
2. Спрос на одежду является сезонным и на решение о покупке влияет мнение третьих лиц (стилисты, блоггеры и т.д.).
3. Трудовые ресурсы не вовлечены в поиск путей повышения конкурентоспособности магазина сети MANGO

Глава 3. Пути повышения конкурентоспособности магазина одежды как представителя сети MANGO

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности магазина одежды как представителя сети MANGO на основе развитие е-продаж

В качестве основных «якорей» повышения конкурентоспособности магазина одежды «MANGO» предлагается использовать следующие направления формирования конкурентных преимуществ магазина у целевой аудитории:

1. Покупка в «MANGO» - это «Удобно».
2. Покупка в «MANGO» - это «Просто».
3. Покупка в «MANGO» - это «Выгодно».
4. Взаимодействие с «MANGO» - это «Доступно».
5. Взаимодействие с «MANGO» - это «Доверие» (см. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основные элементы рыночной политики бренда MANGO

Основной целью повышения результативности конкурентной деятельности сети должно стать повышение объемов продаж магазина «MANGO» за счет реализации следующих мероприятий.

Мероприятие 1. Ценовой метод повышения конкурентоспособности: предлагается организовать на сайте для потребителей и владельцев карт лояльности компании возможность комплектования цифровой покупки товаров магазина сети «MANGO» с доставкой при покупке от 1500 руб.

Опыт успешной глобальной сети «MANGO» показал эффективность использования современных цифровых технологий продаж как направления развития экономической деятельности. Использование e-продаж позволит сократить издержки магазина. Сейчас действует общий интернет-магазин бренда «<https://shop.mango.com/ru/>», но в рассматриваемом магазине данную рыночную возможность дистанционных продаж на данный момент не используют.

В рамках увеличения продаж предлагается создать на сайте конкретного магазина сети «MANGO» - «Онлайн- MANGO» как новый цифровой формат «магазина у дома». Так же можно предусмотреть доставку покупки через службы Яндекс.

Особенности бизнес – модели: e - коммерция.

Масштаб деятельности – город.

Высокие темпы прироста показателей интернет - торговли свидетельствуют о том, что население начинает изменять свои предпочтения, приобретая все больше необходимых товаров не в традиционных торговых точках, а в интернет-магазинах.

Наиболее распространенной причиной для развития данной тенденции является желание потребителей избежать траты большого количества времени на выбор. Также в качестве определяющих факторов, влияющих на выбор потребителей в пользу интернет-магазинов, выделяют удобство при оформлении заказов (скорость оформления, возможность оформить заказ круглосуточно), при сравнении характеристик товара и поиске необходимых товаров, возможность доставки товаров, более широкий ассортимент продукции.

Основными тенденциями изменения предпочтений российского потребителя являются следующие:

- быстрый темп роста востребованности онлайн-шоппинга: в ключевых товарных категориях наблюдается значительный рост покупок онлайн, в основном за счет молодых «миллениалов», живущих в мегаполисе. Быстрая доставка становится таким же важным критерием для потребителя, как цена и ассортимент при выборе интернет-магазина. Создание онлайн-канала и его объединение с физическими магазинами компаний становится критически важным для развития продаж в большинстве товарных категорий. После перехода потребителей на мобильные устройства компании должны предоставить им удобные и интуитивно понятные мобильные приложения и расширить сеть постаматов и пунктов выдачи, не забывая про возможность отслеживания посылок
- спрос на цифровой и физический опыт покупок: потребители чаще совершают ежедневные походы за покупками в близлежащие магазины. Им нравится появление новых технологических услуг, но в целом потребители называют быстрые удобные платежи и помощь от компетентных консультантов ключевыми атрибутами, которые улучшают их опыт покупок в физических магазинах. Ритейлерам стоит рассмотреть возможность перехода на более компактные форматы и создания необходимой потребителю атмосферы для покупок, в которой гармонично сочетаются технологический прогресс и квалифицированный персонал магазина, обладающий соответствующими знаниями ассортимента и навыками работы с покупателем.
- резкий сдвиг в сторону цифровых каналов коммуникации: рынок ощутил резкое переключение внимания на цифровые каналы с персонализированным контентом. Социальные сети оказывают большое влияние на потребительские решения, а также являются эффективным

ориентированные на премиум-сегмент покупателей. Такие товары должны быть значительно дороже остальных.

За счет создания подбора и продажи fashion-продукции магазина сети MANGO не только расширится ассортимент интернет-магазина, но и появятся его «фирменные» товары.

Так же возможно провести оптимизацию на основе использования концепции динамического ценообразования на ассортимент интернет-магазина.

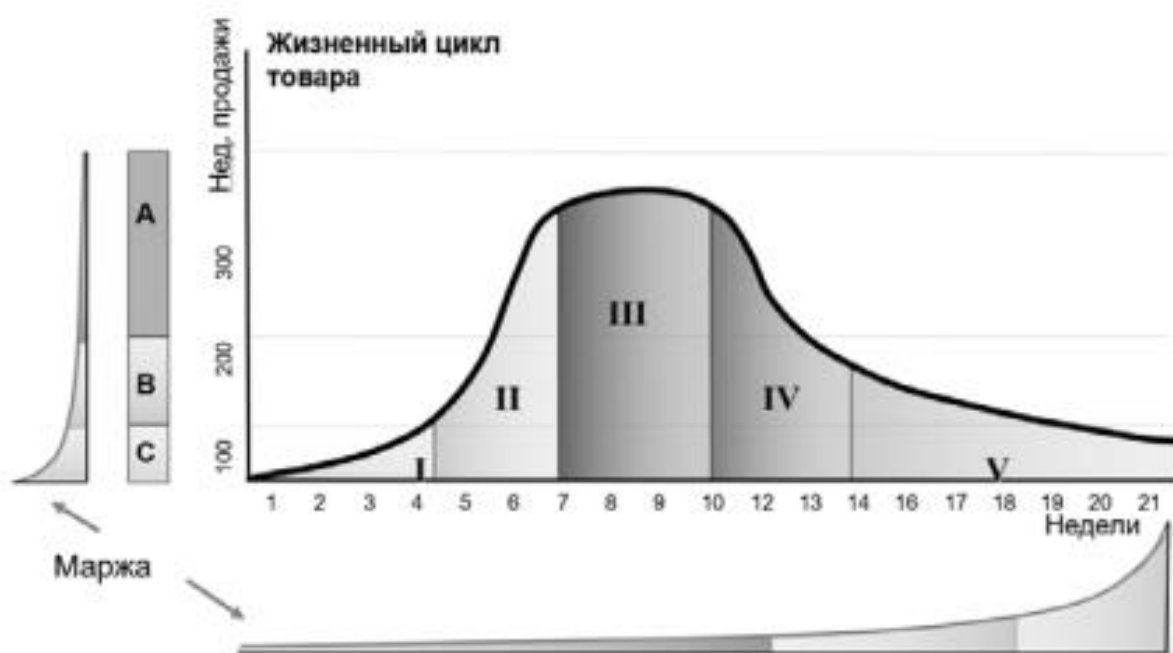


Рис. 3.3. Динамическое ценообразование в интернет –магазине сети MANGO

На основе результатов анализа поведение пользователя, его профиля, и под каждого конкретного пользователя или под каждый продукт формировать динамическую цену, которая может меняться с течением времени и отличаться для разных пользователей. В этом случае на разных этапах изменяется заинтересованность продавца и стратегия продаж. Так, в начале продажи товаров нового сезона компания заинтересована в скорейшей начальной продаже. В середине цикла продаж она заинтересована в повышении маржинальности товаров текущей коллекции одежды, т.е. в продаже по

максимальной цене. А в самом конце она заинтересована в том, чтобы как можно быстрее продать товарные запасы.

К материальным ресурсам относятся ПК с доступом в интернет, телефоны для связи с клиентами. Остальные операции будут проводиться онлайн. Финансовые ресурсы: для открытия интернет-магазина понадобятся собственные средства в размере 1 210 000,0 руб., которые пойдут на создание сайта, выплату первой заработной платы сотрудникам и рекламу магазина в сети Интернет. Временные ресурсы: проект должен начать работу после 1 месяца подготовки. Срок окупаемости составит инвестиций 8 месяцев.

Информационные ресурсы: необходима информация о рынке fashion-продукции. Для этого необходимо провести рыночное исследование и прочитать специальную литературу по бизнес-проектированию, изучить действующее законодательство.

В процессе реализации данного проекта предполагается, что возможно возникновение рисков, которые могут существенно повлиять на развитие бизнеса.

Таблица 3.1

Основные риски мероприятия

Тип рисков	Виды рисков проекта
Риски, возникающие на подготовительном этапе:	невыполнение обязательств поставщика; превышение расчетной стоимости проекта; транспортные риски.
Риски, связанные с реализацией мероприятия:	Неокупаемость проекта; выпуск продукции не соответствующего качества; несвоевременная поставка продукции поставщиками; неудачное позиционирование на рынке; высокая конкуренция.

Проведя оценку рисков, можно сделать вывод, что для разрабатываемого интернет-магазина существует несколько типов рисков, возникновение которых возможно как на подготовительном этапе, так и на этапе функционирования.

Наиболее вероятными из них являются: невыход на проектную мощность, высокая конкуренция, а так же, несвоевременная поставка продукции. Первый из перечисленных рисков, как правило, является следствием второго. Для минимизации вероятности их возникновения необходимы следующие меры: рыночное исследование, кампания стимулирования сбыта, позиционирования fashion-продукции.

В рамках проектирования данного канала сбыта предполагается, что fashion-товарымагазинов сети MANGO останутся качественным и востребованным, а поток клиентов ежемесячно будет стабильно расти.

Как показывает опыт индент магазина tsumvorange.ru и makukhinmoscow.com за первый год реализации проекта по интернет заказу продуктовой покупки объём продаж вырос на 8%.

Проводя мероприятия по повышению конкурентной результативности магазина «MANGO», нельзя забывать о стимулировании продаж. Так как целью повышение результативности магазина «MANGO» является повышение прибыли, то оно должно как можно больше продавать и по наиболее выгодной цене.

Таблица 3.2 - Задачи стимулирования сбыта в прямом канале магазина сети MANGO

Стадия развития рынка	Задачи рекламы
Подготовка рынка	Информирование потребителей, формирование потенциальных потребителей, создание представления о товаропроизводителях
Внедрение новых товаров	Увеличение числа потенциальных покупателей за счет усиления рекламы, стимулирование покупки, информирование о местах продажи, создание нужного отношения к товаропроизводителю, т.е. «имиджа» предприятия
Массовая продажа товаров	Поддержка достигнутого уровня продаж, стабилизация круга покупателей, расширение продаж с учетом роста выпуска товаров
Переключение	Напоминание, определение приоритетов путем замены товаров, переориентация покупателей

В условиях рыночной экономики большую роль играет продвижение товара с помощью рекламы, потому что многие потребители могут вовсе не

знать о существовании компаний, производящих продукцию по более выгодной цене и с лучшим качеством. В современное время человек большую часть информации узнает из СМИ, поэтому стоит не забывать о данном методе, так как услышав про товар, увеличивается вероятность, что человек захочет его протестировать.

В таблице 3.3 представлены затраты по каналам кампании стимулирования продаж магазина сети MANGO.

Таблица 3.3 - Затраты по каналам компании продвижения магазина сети MANGO

Рекомендации	Затраты, тыс. руб
Медиаканал стимулирования продаж Сайт компании	457
Медиаканал стимулирования продаж -тематическая подборка Инстаграм	774
Медиаканал стимулирования продаж соцсети: VK, FB	138
Медиаканал стимулирования продаж -тематическая подборка YouTube	198
МедиаКанал PR/Блогеры	765
Итого	2332

По результатам кампании продвижения планируется, что после проведенных мероприятий кампании выручка увеличится на 5% (в соответствии с опытом проводимых ранее кампаний).

Мероприятие 2. Совершенствовать работу с поставщиками в магазине «MANGO».» в контексте оптимизации кредиторской задолженности.

Другим важным фактором роста прибыльности, а значит, и рентабельности, является величина кредиторской задолженности и управление ею.

Компании «MANGO» необходимо следить за уровнем кредиторской задолженности. Схема погашения кредиторской задолженности представлена в виде следующего рисунка:

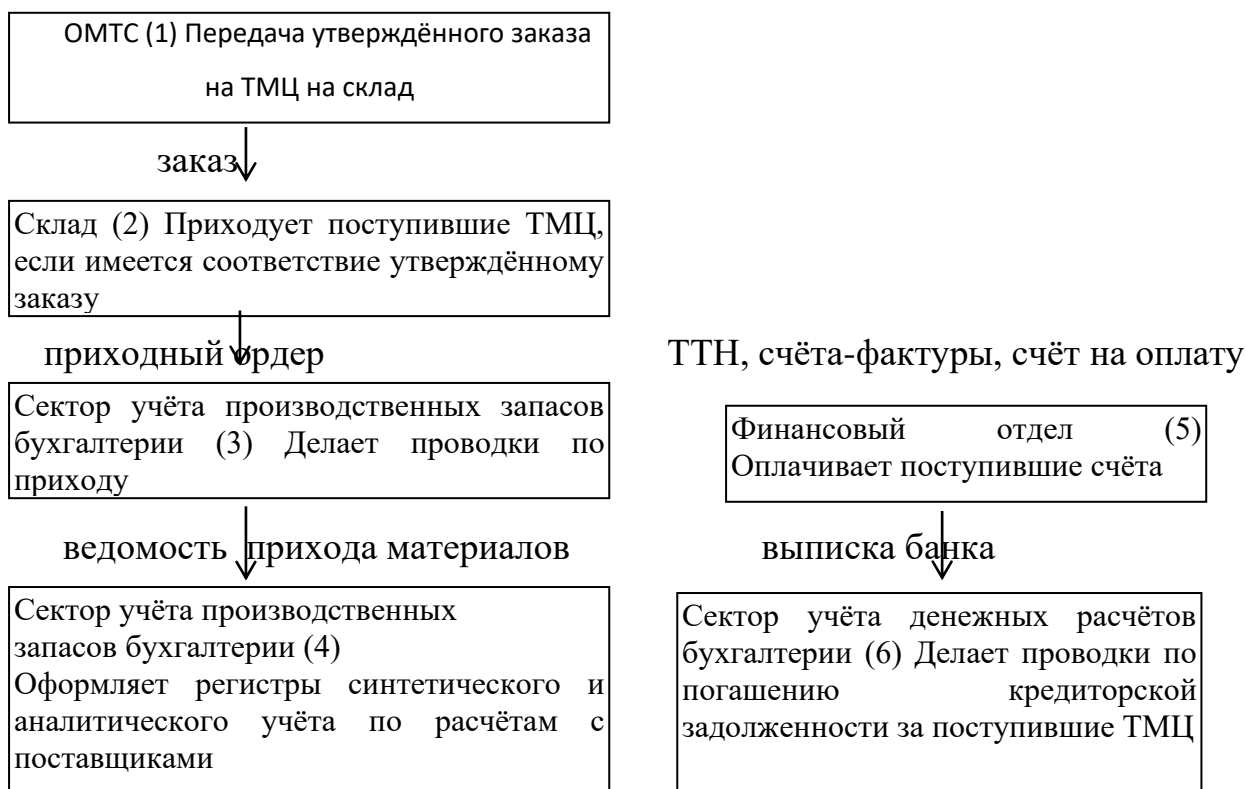


Рис. 3.2- Схема погашения кредиторской задолженности, рекомендуемая для «MANGO»

где ОМС – отдел материально-технического снабжения;

- ТМЦ – товарно-материальные ценности;

- ТТН – товарно-транспортная накладная;

Организация погашения задолженности заключается в обеспечении следующих условий:

– оплаты всех утверждённых, и только утверждённых соответствующими лицами, счётов-фактур;

– невозможности несанкционированных выплат с банковского счёта «MANGO»;

– должного анализа, классификации и отражения операций на счётах кредиторов и товаров.

Одним из важнейших моментов в управлении оборотным капиталом для роста рентабельности является определение оптимального соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностью.

При этом необходимо оценить не только условия своего кредитования покупателей, но и условия кредита поставщиков сырья и материалов «MANGO».

Таким образом, повышению рентабельности, улучшению финансового состояния и росту прибыльности магазина «MANGO» будет способствовать снижение уровня дебиторской и кредиторской задолженности.

3.2 Мероприятия по повышению конкурентоспособности магазина одежды «MANGO» на основе повышения клиентоориентированности

Так же предлагается повысить заинтересованность персонала в качестве обслуживания посетителей магазинов MANGO.

Мероприятие 3. Совершенствование клиентоориентированности персонала магазинов MANGO.

На данный момент времени основной проблемой в контроле качества обслуживания в магазине «MANGO» является отсутствие эффективной интерактивной обратной связи с потребителем услуг для формирования оценки качества услуг и труда сервисного персонала и соответственно взаимосвязи между такими элементами как:

- качество труда,
- вознаграждения,
- мотивирования и развития компетенции персонала в сфере качества,
- развитие качества услуг и т.д.

Необходимо использовать более прозрачную и понятную работникам магазина MANGO методику начисления премии по результатам контроля

качества обслуживания. Нужно применять не слишком большое число показателей, но они должны быть первостепенными.

Одним из таких показателей может стать оценка качества работ от потребителей, полученная через модернизированный сайт магазина сети MANGO.

Так же каждый из показателей должен влиять на весь объём премии, нежели как в существующей практике. Когда полный провал одного из показателей, ведущий к очень серьёзным последствиям для магазина сети MANGO, лишает оператора только незначительной части общей премии.

Предлагается простая схема, учитывающая два основных показателя: качество и товарооборот (см. табл.3.4).

Таблица 3.4 - Матрица связи результатов контроля качества обслуживания в магазине «MANGO» и стимулирования персонала экономическим методами

Эффективность производительность труда относительно плановых показателе, %	Качество официальных претензий от клиента зарегистрированных на модернизированном сайте, шт.			
	0	5	9	>= 10
100	20	10	5	0
99	18	9	4,5	0
98	16	8	4	0
97	14	7	3,5	0
96	12	6	3	0
95	10	5	2,5	0
94	8	4	2	0
93	6	3	1,5	0
92	4	2	1	0
91	2	1	1	0
<=90	0	0	0	0

Такая прозрачная схема будет предельно ясна работникам магазина сети MANGO. Также работники будут понимать, что влияние каждого из показателей распространяется на весь объём премии, т.е. критически негативный его уровень может лишить работника всей премии.

При этом показатели имеют не фиксированный уровень, а растянуты на интервал. Что сохраняет у работника магазина сети MANGO заинтересованность и возможность заработать хотя бы часть премии, стараясь не допустить дальнейшего ухудшения данного показателя.

Так же важным аспектом является то, что данная премия не индивидуальная, а коллективная.

Таким образом, работник несёт ответственность своими действиями не только перед собой, но перед всей командой в пределах магазина сети «MANGO». Это значительно повышает ответственность и будет побуждать работников участвовать в разработке мероприятий по повышению уровня качества обслуживания клиентов.

3.3 Оценка изменения уровня конкурентоспособности магазина одежды как представителя сети MANGO при реализации мероприятий

Проведем оценку результативности предложенных мероприятий:

Финансовый план составлен на 1 год с момента первоначальных инвестиций в проект. Расчеты проведены в рублях.

Таблица 3,5

Эффективность рекомендаций для магазина сети MANGO

Наименование	Влияние рекомендаций на показатели работы предприятия (подразделения)							
	Капитальные затраты, тыс. руб.	Прирост выручки, тыс. руб.	Рост себестоимости, тыс. руб.	Рост производительности труда, %	Относительное сокращение численности, чел.	Абсолютное сокращение численности, чел.	Экономия по ФОТ	Экономия материальных ресурсов
Мероприятие 1	12100	260330	247830	0	0	0	0	0
Мероприятие 2	23320	216940	187000	0	0	0	0	0
Мероприятие 3	0	86770	9490	0	0	0	0	0
Итого	35420	564040	444320	0	0	0	0	0

При этом планируется положительное изменение уровня конкурентоспособности магазина одежды как представителя сети MANGO при реализации мероприятий.

В завершение, снова составим таблицу многофакторной модели Фишбейн, но на этот раз учтем описанные выше мероприятия. Измерение конкуренции в отношении «MANGO» (с помощью многофакторной модели Фишбейн) по выбранным конкурентам при реализации описанных мероприятий представлено в таблице 3.5

Таблица 3.6

Измерение отношения к продукции «MANGO» с помощью многофакторных моделей (модели Фишбейна по пяти бальной шкале, вес от 0 до 1)

Сравнение	Вес (сила фактора)	Оценка фактора			Взвешенная оценка фактора		
		«MANGO»	H&M	Benetton	«MANGO»	H&M	Benetton
В1 Перечень продукции	0,5	4	3	5	2	1,5	2,5
В2 Имидж бренда.	0,7	5	3	4	3,5	2,1	2,8
В3 Программы лояльности.	0,4	5	4	5	2	1,6	2
В4 Качество обслуживания.	0,7	5	4	5	3,5	2,8	3,5
В5 Компетентность персонала.	0,6	4	3	4	2,4	1,8	2,4
В6 Цены.	0,8	3	3	3	2,4	2,4	2,4
В7 Наличие специальных предложений.	0,6	4	3	4	2,4	1,8	2,4
В8 Экономические показатели	0,8	4	3	4	3,2	2,4	3,2
По модели Фишбейна					21,4	16,4	21,2
Оценка места в рейтинге конкурентной борьбе					1	3	2

Источник: составлено автором

На таблице 3.5 можно увидеть значительный прирост баллов при реализации мероприятий, изменилась и оценка места в рейтинге конкурентной борьбы.

Таким образом, можно констатировать, что при введении описанных выше мероприятий, магазин «MANGO» сможет занять лидирующую позицию.

Заключение

Обеспечение конкурентоспособности предприятия сферы торговых услуг на рынке одежды является сложным, комплексным процессом. Обеспечение конкурентоспособности достаточно проблемно, но необходимо для существования предприятия на рынке и удовлетворения потребностей подавляющего большинства потребителей.

Данные выводы были подтверждены результатами анализа деятельности магазина «MANGO».

Магазин действует на рынке одежды и специализируется на продаже одного бренда.

Проведённый опрос респондентов позволил выделить следующие основные результаты: большая часть респондентов – 61% имеют уровень дохода в размере, не превышающем 11 тысяч рублей в месяц. На данный уровень потребителей и будет сделан акцент при формировании конкурентного предложения магазина сети MANGO.

Можно отметить, что молодежь заинтересована в рыночном предложении магазина сети «MANGO». Также согласно оценке респондентов одежда должна удовлетворять потребителя, поэтому при формировании ассортимента одежды «MANGO» необходимо учитывать мотивы покупки потребителей. К ним относятся, в первую очередь, самовыражение и уникальность вещи. Одежда потребителю представляется недорогой и комфортной в любую погоду и подходящей для каждого гардероба, что поможет им выделяться среди других сверстников.

Потребители предпочли стиль casual, который в свою очередь позволяет создавать необычные комбинации в одежде и привлекать внимание других.

Классический стиль никогда не выходит из моды, а спортивный стиль удобен в качестве повседневной одежды. Романтический стиль остается интересным для исключительных девушек. Также девушки предпочитают одежду, которая подчеркивает фигуру и соответствует своему типу фигуры.

В результате неформализованного устного опроса выявлено, что в ассортименте магазина «MANGO» должны быть представлены вещи различных фасонов, тканей и сделан акцент на повседневные выразительные модели, подчеркивающую фигуру, с различной цветовой гаммой.

На данный момент в представленном сегменте потребителей «MANGO» социальные сети являются приоритетным источником информации, что необходимо использовать на пользу будущему магазину. За счет такой сети как Инстаграм (приложение для обмена фотографиями и видеозаписями с элементами социальной сети) можно сформировать спрос и обеспечить большой объем продаж «MANGO».

Социальные сети будут, в свою очередь, обеспечивать и обратную связь с потребителями, давая им возможность оставлять свои комментарии, пожелания и отзывы об одежде бренда «MANGO» и о сотрудниках магазинов сети «MANGO».

Эмпирически подтверждена зависимость процесса продаж и конкурентной способности товаробренда «MANGO» от учета возраста, гендерных характеристик и медиа предпочтений целевой аудитории. Важной тенденцией становятся мобильные приложения, которые позволяют делать сервис покупок удобнее, больше узнавать клиента и распознавать его потребности.

Результаты анализа конкурентной деятельности: ассортимент розничного торгового предприятия соответствует целевой аудитории и ожиданиям покупателей; ценовая политика построена с учетом покупательной способности основной части целевой аудитории, при этом обеспечивает высокие финансовые показатели; недостаточная коммерческая активность по продвижению, что ограничивает потенциальных покупателей - клиентов розничного торгового предприятия и расположенных на территории близко к расположению розничного торгового предприятия.

При анализе рыночного положения и оценке конкурентоспособности магазина «MANGO» были выявлены следующие проблемы:

1. Рост востребованности дистанционных покупок, в том числе и одежды отрицательно влияет на конкурентоспособность магазина сети MANGO.
2. Спрос на одежду является сезонным и на решение о покупке влияет мнение третьих лиц (стилисты, блоггеры и т.д.).
3. Трудовые ресурсы не вовлечены в поиск путей повышения конкурентоспособности магазина сети MANGO

Для решения данных проблем были разработаны следующие мероприятия по повышению конкурентоспособности магазина:

Мероприятие 1. Предлагается организовать на сайте для потребителей и владельце карт лояльности компании возможность комплектования цифровой покупки товаров магазина сети «MANGO» с доставкой при покупке от 1500 руб.

Мероприятие 2. Реализовать меры по стимулирования сбытовой детальности в магазине «MANGO».

Мероприятие 3. Совершенствовать клиентоориентированность персонала магазина сети MANGO.

Проведенная оценка показала эффективность предложенных мероприятий.

Как мы убедились, конкуренция играет важнейшую роль в повышении результативности в деятельности фирмы. Кроме того, организация эффективной системы конкурентной борьбы на предприятии сегодня становится одной из наиболее важных задач, поскольку всё чаще у компании возникает необходимость решать такие вопросы, как определение тенденций рынка, спроса, цен, своего будущего места на рынке; привлечение основных потребителей к продукции компании, активное воздействие на потребителей, конкурентов и управление рынком.

Конкурентоспособностью предприятия можно назвать способность предприятия адаптироваться к любым условиям и стабильно функционировать в динамичной, постоянно меняющийся, конкурентной среде, реализуя конкурентоспособные товары (услуги), привлекая и сохраняя потребителей

своей продукции, повышая конкурентные преимущества и увеличивая свою долю на рынке, на который направлена деятельность предприятия.

Анализ конкурентоспособности предприятия играет важную роль в ее деятельности. Исходя из результатов анализа, компания может принимать такие меры как поиск новых каналов сбыта, улучшение качества предоставляемых товаров, осуществление инвестиций в развитие конкурентной борьбы – взаимосвязанная система мер позволит повысить конечную ценность продукта для потребителя и увеличить экономические показатели магазина.

Особую значимость конкуренция принимает в современных рыночных условиях. В нестабильной, динамичной, постоянно меняющейся экономике, понимание анализа конкурентоспособности необходимо для каждой компании.

Список использований литературы

1. Аврашков Л.Я., Графова Г.Ф., Графов А.В., Шахватова С.А. Финансовая оценка уровня экономической безопасности предприятия // Аудитор. - 2017. - Т.3. - №10. - С.43-52.
2. Анисимов А.С. К вопросу значения финансового анализа для целей управления организацией // Вестник российского университета кооперации. – 2019. - №2. – С.9-11.
3. Абдулабекова Э.М. Маркетинговый анализ и эффективное управление. Маркетинг – контроллинг [Текст] // Актуал. пробл. совр. науки. - 2014. - № 5. - С.18-20.
4. Белов А.Н. Разработка теоретической и экономической модели анализа финансового состояния организации // Современные аспекты экономики. – 2019. - №4. – С.5-12.
5. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт, современная практика/ ред. В. М. Попов [и др.]. - М. : Финансы и статистика, 2016. – 486 с
6. Буфетова, Л.П. Микроэкономика / Л.П. Буфетова, А.В. Соколов, И.А. Сомова. - М.: КноРус, 2017. - 544 с.
7. Васильева Е.А. Система маркетинговых исследований и информации в сервисе [Текст] / Е.А. Васильева, Я.О. Гришанова.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 70 с.
8. Вечканов, Г.С. Микроэкономика: Учебник / Г.С. Вечканов, Г.Р. ечканова. - СПб.: Питер, 2019. - 128 с.
9. Власюк Ю. Совместный маркетинг: теория и практика применения [Текст] / Ю.Власюк, М.Хватик // Наука и инновации. - 2016. - № 5. - С.49-53.
10. Воронцова Е.А. Проблемы применения коэффициентного метода анализа финансовой устойчивости предприятия в современных условиях // Вектор экономики. – 2017. – № 11 (17). – С.9-25.

11. Галицкова К.В. Оценка финансового состояния как элемент аналитического обеспечения управления организацией // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017. - №7. – С.133-138.
12. Дорман, В. Н. Коммерческая деятельность / В. Н. Дорман ; под науч. ред. Н. Р. Кельчевской. — М.: Юрайт, 2018. — 134 с
13. Дунас Д.В., Гуреева А.Н., Медиаисследования в России: к определению научного статуса // Вопросы теории и практики журналистики - 2019 - N 1 - С. 20 - 35
14. Екатеринчук И.В. Основные этапы, функции и принципы анализа и оценки финансового состояния организации // Современные кадровые технологии в управлении предприятиями и территориями: Материалы IV междун. науч.-практ. конференции. – Тамбов: ИД «Державинский», 2019. – С.26-32.
15. Интегрированные экономические коммуникации / Е. Н. Голубкова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2015. - 344 с.
16. Кендюх Е.И. Современные концепции конкурентоспособности / Е.И. Кендюх, Н.Н. Цугленок // Вестник КрасГАУ. - 2012. - №1. - С. 19-23.
17. Коротков А.В. Экономические исследования [Текст] / А.В. Коротков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 303 с.
18. Кублин И. Проблемы и противоречия развития маркетинговых исследований в современной рыночной экономике / И.Кублин, С.Санинский, В.Тинякова // Пробл. теории и практики управл. - 2015. - N 10. - С.113-119.
19. Кусраева О.А. Использование традиционных и инновационных маркетинговых практик российскими компаниями: результате эмпирического исследования[Текст] / О.А.Кусраева, В.А.Ребязина // Инновации. - 2017. - № 11. - С.65-75.
20. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Айзенштат МАсселл [и др.]. — М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 114 с.

21. Ложкомоева Е.Н. Малый бизнес в условиях кризиса: перспективы восстановления и развития / Е.Н.Ложкомоева, Т.В.Нечаева // Микроэкономика. - 2017. - № 2. - С.21-28.
22. Рыночная деятельность в условиях современного экономического развития: сборник научных трудов [Текст] // по материалам I Международной научно-практической конференции 17 ноября 2017. –г. Нижний Новгород: Научно-издательский центр «Открытое знание», 2017. – 64 с.
23. Медиапланирование / С.Ф. Галанин. – Казань: КНИТУ-КАИ, 2017. – 88 с.
24. Медиа в современном мире / отв. ред. В. В. Васильева. - СПбГУ, 2019. - 343 с.
25. Методы исследований в менеджменте / сост. Т. Е. Минякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 112 с.
26. Методы стратегического системного анализа / Киршина Д.С., Тараканова Е.А., Шарапова В.М. // Молодежь и наука. 2019. № 1. С. 57.
27. Минцберг Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. - Альпина Паблишер, 2017. - 368с.
28. Мирзагалямова А.М. Анализ внешней среды рынка предоставляемых услуг // NovaUm.Ru. 2019. № 17. С. 102-103.
29. Никитина О.В. Статистический анализ потребительских предпочтений в электронной коммерции [Текст] // Вопросы статистики. - 2017. - № 6. - С.46-52.
30. Особенности влияния внешней среды организации на процесс управления ее деятельностью / Дегтярева Л.Н., Дудин Н.М. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. № 6 (40). С. 84-89.
31. Оценка влияния факторов внешней среды на функционирование и развитие предприятия / Кириллова Е.Г., Гатилова Т.М., Акшенцева Н.С. // Политика, экономика и инновации. 2019. № 1 (24). С. 14.

32. Саламатин В.В. Использование SWOT-анализа в стратегическом управлении предприятием // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО "Донецкий национальный университет". 2019. Т. 3. № 11. С. 221-225.
33. Синько В. конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия / В. Синько // стандарты и качество. 2013. № 4. С. 54-59.
34. Соломатин А.Н. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли: Учебник для вузов/А.Н. Соломатин, СПб.:Питер, 2015. – 560 с.
35. Стефаненко М.Н. Стратегический анализ внешней среды предприятия // Информационно-компьютерные технологии в экономике, образовании и социальной сфере. 2019. № 1 (23). С. 60-68.
36. Сударкин В.Н. Совершенствование рыночной деятельности предприятия путем улучшения элементов комплекса маркетинга // Экономика. Менеджмент. Инновации. - 2018. - N 4. - С.46-52.
37. Сухопарова А.В. Малый бизнес глазами предпринимателей: динамика оценки важности проблем в кризисные периоды // журнал «Управленческие науки», 2017. Т. 7 N 1. С. 19-25.
38. Титов В.И. Экономика предприятия / В.И. Титов, Москва: Эксмо, 2016. - 416 с.
39. Шадченко Н.Ю. К вопросу о проблемах развития малого и среднего бизнеса в России на современном этапе // журнал «Базис», 2018 N 1 (3). С. 5-8.
40. Шарапова Н. В., Борисов И. А., Лагутина Е. Е. Стратегический анализ, или с чего начать? // Экономика и предпринимательство. 2017. № 4-1 (81-1). С. 634-637.
41. Шелобаева И.С. Оценка изменений состояния внешней и внутренней среды как фактор устойчивого развития предприятия // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2019. № 1. С. 94-98.

42. Шканова Е.В. Основные методы стратегического анализа внешней среды, организации и состояния рынка // Форум молодых ученых. 2019. № 5 (33). С. 1402-1406.
43. Щепилов К. В. Медиаисследования и медиапланирование – М.: РИП-холдинг, 2015. 222 с.

Приложение

Анализ изменение балансовых показателей магазина сети MANGO за
2017-2019 гг.

Показатели	Значение	За 2017	За 2018	За 2019
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	значение, тыс. руб.	21 698	15 920	15 294
	изменение, тыс. руб.	-6 713	-5 778	-626
	изменение, %	-23,63%	-26,63%	-3,94%
Нематериальные активы	значение, тыс. руб.	128	69	23
	изменение, тыс. руб.	-191	-59	-46
	изменение, %	-59,9%	-46,1%	-66,7%
Основные средства	значение, тыс. руб.	21 570	15 851	15 271
	изменение, тыс. руб.	-6 522	-5 719	-580
	изменение, %	-23,22%	-26,52%	-3,66%
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	значение, тыс. руб.	57 842	72 659	99 409
	изменение, тыс. руб.	+13 844	+14 817	+26 750
	изменение, %	+31,46%	+25,61%	+36,81%
Запасы	значение, тыс. руб.	50 011	62 920	85 708
	изменение, тыс. руб.	-4 853	+12 909	+22 788
	изменение, %	-8,85%	+25,81%	+36,22%
Денежные средства и денежные эквиваленты	значение, тыс. руб.	7 831	9 739	13 701
	изменение, тыс. руб.	+3 759	+1 908	+3 962
	изменение, %	+92,31%	+24,36%	+40,68%
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	значение, тыс. руб.	11 037	47 722	66 617
	изменение, тыс. руб.	+6 154	+36 685	+18 895
	изменение, %	+126%	в +4,3 раза	+39,6%
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	значение, тыс. руб.	500	500	500
	изменение, тыс. руб.	0	0	0
	изменение, %	—	—	—

Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	значение, тыс. руб.	10 537	47 222	66 117
	изменение, тыс. руб.	+6 154	+36 685	+18 895
	изменение, %	+140,4%	в +4,5 раза	+40%
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	значение, тыс. руб.	54 346	28 534	22 077
	изменение, тыс. руб.	+4 828	-25 812	-6 457
	изменение, %	+9,75%	-47,5%	-22,63%
Заемные средства	значение, тыс. руб.	–	16 382	16 294
	изменение, тыс. руб.	0	+16 382	-88
	изменение, %	–	–	-0,54%
Кредиторская задолженность	значение, тыс. руб.	54 346	12 152	5 783
	изменение, тыс. руб.	+4 828	-42 194	-6 369
	изменение, %	+9,75%	-77,64%	-52,42%
Актив/Пассив	значение, тыс. руб.	105 383	107 256	117 694
	изменение, тыс. руб.	+10 982	+1 873	+10 438
	изменение, %	+11,6%	+1,8%	+9,7%