

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ЭиМ  
Т.Б. Коняхина  
подпись инициалы, фамилия  
«ТБ» 06 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01 Экономика  
код – наименование направления

Оценка и пути повышения конкурентоспособности АО «Глория Джинс»  
тема

Руководитель

СФ

подпись, дата

доцент, к.э.н.

должность, ученая степень

Н.Ю. Овчарук

инициалы, фамилия

Выпускник

Ирмит

подпись, дата

С.Э. Иргит

инициалы, фамилия

Абакан 2020

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме «Оценка и пути повышения конкурентоспособности АО «Глория Джинс».

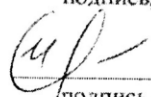
Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть  
наименование раздела

  
подпись, дата

Н.Ю. Овчарук  
инициалы, фамилия

Аналитическая часть  
наименование раздела

  
подпись, дата

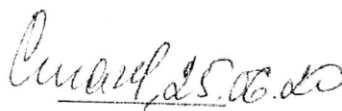
Н.Ю. Овчарук  
инициалы, фамилия

Проектная часть  
наименование раздела

  
подпись, дата

Н.Ю. Овчарук  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

  
подпись, дата

Н.Л. Сигачева  
инициалы, фамилия

**РЕФЕРАТ**  
**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**  
**в форме бакалаврской работы**

Тема выпускной квалификационной работы Оценка и пути повышения конкурентоспособности АО «Глория Джинс».

ВКР выполнена на 73 страницах, с использованием 9 иллюстраций, 20 таблиц, 1 формулы, 3 приложения, 22 использованных источников, 13 количество листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова:

Конкуренция, конкурентоспособность предприятия, преимущества и недостатки, конкуренты, рынок, потребители, покупатели.

Автор работы (номер группы) 3-75э

Иргит С.Э. Иргит  
подпись      инициалы, фамилия

Руководитель работы

Н.Ю. Овчарук  
подпись      инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы – 2020

- Цель: оценка и разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс».

- Задачи:

- 1) Раскрыть теоретические аспекты оценки и путей повышения конкурентоспособности предприятия;
- 2) Проанализировать конкурентоспособность предприятия АО «Глория Джинс»;
- 3) Выявить конкурентные преимущества и недостатки и разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия АО «Глория Джинс».

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в современных рыночных условиях центральное место занимает проблема повышения конкурентоспособности предприятия.

Эффективность работы заключается в рассмотрении основных направлений и мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности АО «Глория Джинс».

Выводы, рекомендации.

Результативная деятельность предприятия выражается в том, что в магазинах «Глория Джинс» имеется большой выбор современной стильной одежды для детей и взрослых. Но для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо повысить качество товара, улучшить работу персонала, уделить больше внимания маркетинговой деятельности предприятия для привлечения покупателей. Поэтому, используя те предложения по повышению конкурентоспособности предприятия, которые изложены в работе можно с уверенностью говорить, что это способствует наиболее эффективному достижению основной цели деятельности АО «Глория Джинс».

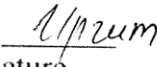
**SUMMARY**  
**GRADUATION THESIS**  
**Bachelor's thesis**

The theme of the graduation thesis is «Assessment and Competitive Growth of «Gloria Jeans» JSC».

The graduation thesis comprises 73 pages, 9 figures, 20 charts, 1 formula, 3 appendices, 22 reference items, 13 visual aids (slides).

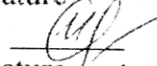
Keywords: competition, enterprise competitiveness, advantages and disadvantages, competitors, market, consumers, buyers.

Author of research (Z-75E)

  
signature

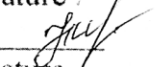
S.E. Irgit  
full name

Academic supervisor

  
signature

N.Y. Ovcharuk  
full name

English language supervisor

  
signature

N.V. Chezybaeva  
full name

Graduation paper presentation date – 2020

- Purpose: assessment and development of recommendations for competitive growth of «Gloria Jeans» JSC.

- Objectives:

1) to reveal theoretical aspects of assessment and ways to increase the competitiveness of the enterprise;

2) to analyze the competitiveness of the company «Gloria Jeans» JSC;

3) to identify competitive advantages and disadvantages and to develop recommendations for increasing the competitiveness of the company «Gloria Jeans» JSC.

The relevance of the topic of the graduation thesis is in the fact that in modern market conditions the main difficulty is the increase of the company's competitiveness.

The efficiency of performance is to consider directions and measures on competitiveness promotion of JSC «Gloria Jeans».

- Conclusion, recommendations.

Effective performance of the enterprise is presented by the fact that «Gloria Jeans» stores have a large selection of modern and stylish clothing for children and adults. But to increase the competitiveness of the enterprise it is necessary to improve the quality of goods, to improve the work of the staff, to pay more attention to marketing activities of businesses to attract customers. Therefore, the given proposals for improving the competitiveness contribute to achieving the main goals of «Gloria Jeans» JSC.




Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ

зав. кафедрой ЭиМ

 Т.Б. Коныхина

подпись инициалы, фамилия

« 25 » 06 2020 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

Студенту Иргит Сай-кыс Экер-ооловне

фамилия, имя, отчество

Группа 3- 75Э Направление 38.03.01 Экономика

номер

код

наименование

Тема выпускной квалификационной работы «Оценка и пути повышения конкурентоспособности АО «Глория Джинс»

Утверждена приказом по институту № 247 от 27.04.2020 г.

Руководитель ВКР Н.Ю. Овчарук, доцент, канд. эконом. наук

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР научные публикации, учебная и методическая литература, интернет – ресурсы, бухгалтерская отчетность предприятия за 2016-2018 гг.

Перечень разделов ВКР: Введение. Теоретическая часть. Аналитическая часть. Проектная часть. Заключение. Список сокращений. Список использованных источников. Приложения А-Г.

Перечень иллюстративного материала (слайдов) 13 слайдов.

Руководитель ВКР



подпись

Н.Ю. Овчарук  
инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению



подпись, инициалы и фамилия студента

С.Э. Иргит

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1. Теоретическая часть. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия.....	7
1.1 Сущность конкурентоспособности.....	7
1.2 Показатели оценки конкурентоспособности.....	17
1.3 Пути повышения конкурентоспособности.....	23
2. Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Глория Джинс».....	26
2.1 Характеристика предприятия.....	26
2.2 Анализ баланса предприятия.....	27
2.3 Анализ финансового состояния предприятия.....	30
2.4 Управленческий анализ.....	31
2.5 Оценка конкурентоспособности предприятия.....	42
2.6 Анализ конкурентоспособности предприятия.....	48
2.7 Вопросы экологии.....	55
3. Проектная часть. Разработка мероприятия по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс».....	57
3.1 Разработка стратегии АО «Глория Джинс».....	57
3.2 Рекомендации по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс».....	60
3.3 Эффективность рекомендаций по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс».....	63
Заключение.....	69
Список сокращений.....	71
Список использованных источников.....	72
Приложения А Бухгалтерский баланс 2018 год (форма № 1)...	73
...	
Иллюстративный материал (слайды)	

## ВВЕДЕНИЕ

Для полного функционирования предприятия, необходимо изучить деятельность конкурентов, которые занимаются, таким же видом деятельности, как та или иная организация. Существование организации в условиях конкурентной борьбы характеризует об его устойчивом рыночном положении.

Конкурентная борьба дает определить из множества лидеров организаций, способных удовлетворить растущие потребности потребителей путем качественного производства товаров и услуг для современной жизни населения. Поэтому важно изучить конкурентов, чтобы в дальнейшем принимать обоснованные решения для повышения конкурентоспособности организации.

В настоящее время рынок потребительских товаров увеличился связи с развитием торговли, проникновением на рынок иностранных компаний и увеличением частных фирм. В этих условиях стабильность компании зависит от достижения конкурентоспособности. Если рынок потребительских товаров насыщен частными или другими видами собственности фирмами, то всегда существует жесткая конкурентная борьба между товаропроизводителями. При жесткой конкурентной борьбе часто используются методы, нарушающие нормы и правила конкуренции. Это характеризуется установлением цен ниже себестоимости товара при его продаже, контролем деятельности конкурентов, злоупотреблением положением на рынке, ограничением условий поставок продукции, ложной рекламой, которая вводит конкурентов в заблуждения, и копированием товаров конкурентов.

Поэтому в маркетинговой деятельности предприятия важное место занимает изучение конкурентов. Зная положительные и отрицательные стороны конкурентов, можно узнать их стратегию работы, цели, задачи и оценить их потенциал для дальнейшей работы, чтобы сосредоточиться в том, в чем слабее конкурент. Таким образом, расширяя свои собственные преимущества перед конкурентами.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что в современных рыночных условиях центральное место занимает проблема повышения конкурентоспособности предприятия, т. к. для принятия оптимальных решений необходимо учитывать особенности развития конкретной отрасли народного хозяйства.

Объектом исследования данной дипломной работы является АО «Глория Джинс», занимающееся розничной торговлей одежды.

В качестве предмета исследования выбрана конкурентоспособность предприятия.

Целью данной дипломной работы является оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия на примере АО «Глория Джинс».

В соответствии с поставленной целью, выделены следующие задачи:

1. изучить теоретические аспекты оценки и путей повышения конкурентоспособности предприятия;
2. дать характеристику предприятия АО «Глория Джинс»;
3. провести анализ финансового состояния и эффективности деятельности предприятия;
4. выполнить оценку конкурентоспособности АО «Глория Джинс»;
5. разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс».

Для проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности основой являются бухгалтерская и первичная учетная документация – устав, бухгалтерский баланс (форма №1) и приложения к балансу, отчет о финансовых результатах (форма №2), штатное расписание.

Теоретической основой работы послужили научно-технические работы, учебные пособия, учебно-методическая литература в области торговли, конкуренции, экономики предприятия и Интернет-ресурсы.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность конкурентоспособности

Конкуренция – это соперничество между экономическими субъектами за выгодные условия производства, купли и продажи товаров и услуг.

Конкуренция может помочь регулировать создание продукции, рынок товаров и услуг, увеличить предложение покупателей, по причине того, что основанием рыночных отношений между предприятиями считается борьба за выживание, то благодаря конкуренции в конкретной сфере деятельности остаются лишь лидеры, мастера и профессионалы, которые готовы стремиться к совершенству.

Выделяют два основных вида конкуренции – это совершенная и несовершенная.

Основные виды конкуренции представлены на рисунке 1.1.

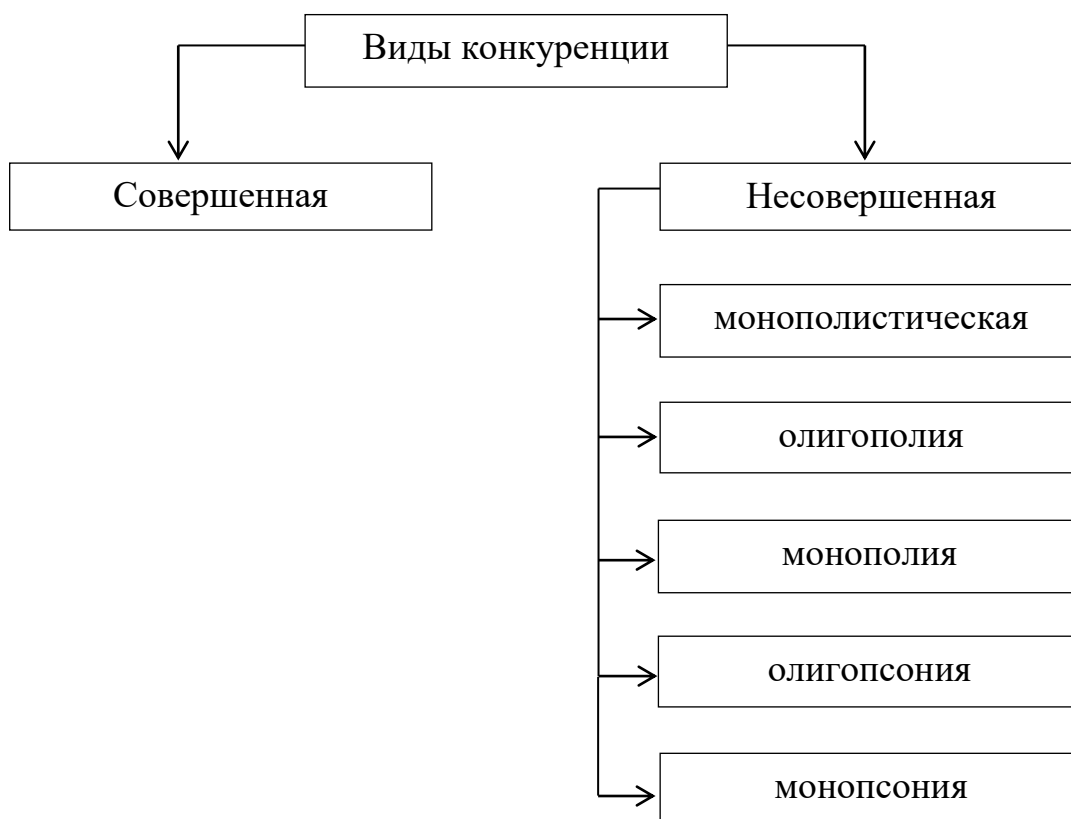


Рисунок 1.1 – Виды конкуренции

Совершенная конкуренция – это тип рыночной структуры, когда спрос равен предложению. Это идеальное состояние рынка, где имеется множество производителей и продавцов, которые предлагают идентичную продукцию. На рынке совершенной конкуренции отдельные потребители или производители не могут повлиять на цену продукции.

Несовершенная конкуренция – это такое состояние рынка, когда не соблюдается обстоятельства совершенной конкуренции. Формами несовершенной конкуренции считаются монополистическая конкуренция, монополия, олигополия, монополия и олигополия.

Сравнительная характеристика видов конкуренции показана на таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика видов конкуренции

Признаки	Совершенная	Несовершенная		
		Монополистическая	Олигополия	Монополия
1	2	3	4	5
Количество фирм на рынке	Множество	Множество	Несколько	Одна
Степень контроля над ценами	Рыночная цена	Ограниченная	Цена лидера	Полный контроль
Вход в рынок	Свободный	Свободный	Значительный	Не возможно
Продукция	Однородная	Дифференцированная	Однородная и дифференцированная	Однородная, но нет заменителей
Не ценовая конкуренция	Отсутствует	Реклама особенностей продукции	Реклама торговой марки	Реклама места компании в жизни населения

Монополистическая конкуренция – это вид несовершенной конкуренции, состоящий из большого количества мелких предприятий, которые выпускают дифференцированный товар, т.е. товар, выделяющийся из ряда аналогичных

товаров. Именно дифференциация является экономическим препятствием для конкуренции.

При помощи дифференциации товара конкурент снижает эластичность спроса по цене. Поэтому у фирмы немного сократится численность потребителей, но не лишается всех потребителей. Рынок сузится, но, тем не менее, остаются те потребители, которые предпочитают продукцию только конкретного производителя.

Потребители, когда покупают дифференцированный товар, ожидают увидеть или получить лучшие специфические свойства.

При монополистической конкуренции вход на рынок абсолютно не ограничен.

Олигополия – это вид несовершенной конкуренции, в которой имеется небольшое количество фирм. Олигополия проявляется в том, что компании развиваются и начинают захватывать большую часть рынка, вытесняя своих конкурентов. Компании, предлагающие такие же товары и услуги, как конкуренты, со временем сокращаются до небольшого количества крупных фирм или корпораций.

Крупные компании могут полностью контролировать цену на свою продукцию, т.к. они пользуются популярностью. Поэтому на олигопольных рынках очень редко появляется ценовая конкуренция.

Из-за существования крупных корпораций новым фирмам очень трудно войти в этот рынок. Перед новыми фирмами главным барьером выступает необходимость в большом размере начального капитала.

Основным фактором влияния крупных компаний на рынок считается взаимоотношения друг с другом по проведению ценовой политики. Как правило, если компания повысит цены на свою продукцию, то вероятность велика тем, что другие компании не последуют за первой, и потребители предпочтут товар компании-соперника. Поэтому потребители, приобретая товар, более склонны к солидным брендам.



Монополия – это вид несовершенной конкуренции, где существует одна организация, которая контролирует цену, производство и объем продажи товара на рынке.

При монополии на рынке не существует конкуренции, и функционирует только одна компания – монополист. Монополист обладает на рынке исключительным правом выпуска, торговли и сбыта товара. Компания – монополист производит уникальную продукцию, не имеющую аналогов.

Главной причиной появления монополий является стремление компаний получить максимальную выгоду за счет монополизации рынка.

Дополнительными факторами, способствующими появлению монополии, являются следующие факторы:

- установленные Законом барьеры для ведения деятельности в отношении лицензирования и сертификации;
- большие расходы при ведении бизнеса, которые не окупаются в определенной сфере;
- укрупнение компании;
- протекционизм, защищающий отечественных производителей от зарубежных конкурентов.

Олигопсония – это вид несовершенной конкуренции, характеризующейся небольшим числом потребителей и большим числом производителей.

На рынке олигопсонии доля продукции настолько велика, что они способны повлиять на цену продукции.

Поведение потребителей и продавцов в олигопсонии симметрично поведению потребителей и продавцов в условиях олигополии. Отличия в том, что олигопсонистов интересует занижение покупных цен, а олигополисты стремятся завышать рыночную цену.

Монопсония – это вид несовершенной конкуренции, на котором есть только один покупатель продукции и множество продавцов.

На рынке монополии на формирование цены оказывают влияние покупатели. Например, рынок труда – имеется множество работников и только одна компания.

Все предприятия в различных формах собственности и в разных отраслях деятельности сталкиваются с конкурентами. Умелое отношение к соперникам приносит только пользу организации, а непрофессиональное отношение приведет к криминализации отношений.

Конкуренты бывают добросовестные и недобросовестные, выжидающие и агрессивные.

Добросовестные конкуренты придерживаются правил и моральными нормами конкурентоспособности, в случае разногласия интересов всегда уступают дорогу конкуренту на рынке товаров и услуг.

Из-за того, что любая фирма стремится получать огромную выгоду при наименьших затратах, появляется недобросовестная конкуренция. Недобросовестные соперники нарушают общепринятые нормы и правила конкуренции. Они создают монополистические структуры или льгот от государства или добиваются односторонних дотаций. В результате этого они снижают цену на продукцию и еще больше осваивают новые сегменты рынка.

Нарушение общепринятых норм и правил конкуренции при недобросовестном конкуренции является нарушением статьи 34, п. 2 Конституции РФ («Не допускается экономическая деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию»). Ст. 4 Федерального закона от 26.07.2006 №135 – ФЗ «О защите конкуренции» трактует это понятие так – любые действия предприятий, которые направлены на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности противоречат законодательству Российской Федерации, обычаям делового этикета, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости и причинили или могут причинить убытки другим предприятиям – конкурентам либо нанести или могут нанести вред их деловой репутации.

Признаками недобросовестной конкуренции считаются следующие признаки:

- распространение неточных, ложных и искаженных сведений, которые способны причинить убытки другому предприятию;
- введение покупателей в заблуждение относительно качества и потребительских свойств продукции;
- некорректное сравнение предприятия с другими предприятиями, а также его продукции;
- сбыт продукции с незаконным использованием результатов интеллектуальной деятельности;
- получение, разглашение и использование информации, содержащей коммерческую тайну.

Выжидающие конкуренты делают видимость сильной организации. Такая стратегия характерна тем фирмам, которые производят хороший товар, но не имеют достойных рынков продажи.

Агрессивные конкуренты уменьшают цену на товар при улучшении качества за счет использования инновационных технологий в управлении и производстве.

Любая организация за период своей деятельности играет все эти роли конкурентов.

Конкурентоспособность – это способность объекта превзойти других, используя свои положительные стороны в достижении поставленных целей.

Конкурентной борьбе свойственно уменьшение себестоимости или расширение потребительских свойств. На конкурентоспособность оказывает влияние ряд следующих факторов:

- развитие экономического состояния рынка;
- финансовая поддержка;
- максимально возможный выпуск продукции;
- квалификация работников;

- гарантия сделок (престиж государства);
- степень обеспеченности сырьем;
- направленность на внешний рынок;
- новые технологии, а также научно технический прогресс;
- социальная стабильность.

Конкурентоспособный товар – это товар, способный быть привлекательным для потребителей по сравнению с аналогичными товарами, благодаря качественным и стоимостным характеристикам.

Категория качества товара тесно связано с конкурентоспособностью, имея общую область формирования. Но если качество товара является категорией стабильной при неизменных производственных условиях его производства, то конкурентоспособность – динамичная категория, которая зависит от изменения потребностей покупателей, платежеспособности спроса, рыночного состояния и условий обслуживания потребителей. Конкурентоспособность товара определяется совокупностью потребительских свойств товара.

Потребительские свойства – это характеристики товара, удовлетворяющие потребности покупателей. Даже самый высококачественный товар может не найти потребителей, оказаться неконкурентоспособным, если он не соответствует требованиям потребителя. Качество товара теряет ценность, если он вышел из моды. С другой стороны, качество товара не зависит от условий его использования. Ценность товара при том же качестве в одних условиях может оказаться большой, в других – относительно маленькой, в третьих – товар может стать бесполезным. Именно в этом состоит различие качества и потребительской стоимости, составляющей основу конкурентоспособности товара. Потребитель обычно покупает товар не из-за высокого качества, а за то, что он способен удовлетворить те или иные потребности покупателя.

Начальным условием создания конкурентоспособного товара является выявление потребностей и предпочтений покупателей на основании маркетинговых исследований. При этом важную роль играют такие факторы, как престиж фирмы, патентоспособность товара, его хранение в течение долгого времени пользования, срок и стойкая гарантия, возможность доступа и уровень обслуживания потребителей.

Выделяют следующие факторы, которые оказывают влияние на конкурентоспособность товара на рынке:

- полезность товара для потенциального потребителя. Характеризуется его потребительской стоимостью и способностью удовлетворить потребности покупателей;

- цена товара. Покупатели обычно предпочитают дешевый товар, но почти равного качества как дорогостоящий товар. Приобретая товар, покупатели выбирают престижные продукты, тем самым поддерживают свой социальный статус.

- инновационный продукт. Новый товар, который отличается от других аналогичных товаров, привлекает внимание и пробуждает интерес покупателей к этому товару.

Поэтому конкурентоспособность продукции можно определить, только сравнивая товары конкурентов между собой. И поскольку у каждого потребителя имеются свои индивидуальные требования оценки удовлетворения собственных потребностей, конкурентоспособность приобретает еще индивидуальный оттенок.

Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия удовлетворить потребности покупателей путем производства рыночных продуктов, превосходящих конкурентов, используя управленческие и производственные ресурсы для расширения рынка продаж и увеличения рыночной стоимости предприятия.

В рыночной экономике предприятия, обеспечивающие производство требуемого покупателем качества, участвуют в конкурентной борьбе, являющейся неотъемлемой чертой рынка. Для поддержания производительности деятельности предприятия, ориентированной на производство товара, обладающей необходимыми покупателю качествами и конкурентоспособностью, необходимо проанализировать и изучить конкурентную среду. Характер конкурентной среды зависит от типа рыночной структуры. Конкурентная среда – это сложившаяся ситуация, в которой конкуренты соперничают товарами и услугами, необходимыми для создания конкурентных преимуществ.

Изучение конкурентов и их деятельности дает возможность выявить сильные и слабые стороны. Для оценки положения на рынке предприятия и производимой продукции, необходимо частенько проводить следующие маркетинговые исследования:

- использовать метод определения потенциала рынка и продукции путем выборки семей различных групп населения для оценки собственных товаров и товаров конкурентов;

- проводить опрос покупателей и предприятий, которые от имени компании занимаются продажами продукции;

Для оценки конкурентоспособности компании производится сравнительный анализ из приведенных выше факторов и составляющим относительно ведущих конкурентов. Конкурентоспособность компании и товара понятие относительное особенно в динамике. Она зависит от конкретных положений, складывающихся на конкретном рынке. Чтобы гарантировать лидирующее положение компании на рынке, важной стратегической задачей компании является опережение конкурентов в освоении нового товара и его разработки, дизайна, новых технологий, нововведений в системе продажи и распределения. Тем самым достигается множество факторов и параметров положительных сторон конкуренции товаров и его производства.

Анализ конкурентной среды требует от каждой компании систематического контроля над основными конкурентами, а также их потенциальных. Полученные результаты маркетингового исследования необходимо хранить в особенных банках данных. Такие исследования позволяют специалистам получать научно обоснованные оценки конкурентоспособности предприятия-конкурента.

Благополучно работающие компании управляют систематично постоянным сбором информации о деятельности конкурентов, используя данные, полученные при опросе, анкетировании и наблюдении. Это дает возможность компаниям постоянно сравнивать свой продукт, цены, рынок продажи, деятельность конкурентов, оценить конкурентную среду и выявить свои конкурентные слабые и сильные стороны. Для успешного осуществления своих конкурентных преимуществ компании должны знать действующее законодательство. Используя свои конкурентные преимущества, компания будет весьма полно проинформировано с правовой стороны, что является объективным фундаментом обеспечения условия конкурентоспособности компании.

Выделяют несколько следующих видов конкурентоспособности предприятия:

- Функциональная. Возникает при удовлетворении данной продукцией наряду с продуктами других предприятий определенной потребности, а подобные товары принято называть товарно-родовыми конкурентами.

- Видовая. Характеризуется между различными видами продукции, удовлетворяющие одну и ту же потребность. При этом имеется хотя бы один отличающийся параметр.

- Предметная. Ведется по различным маркам одной и той же продукции, выпускаемые множеством компаниями. Такой вид конкуренции часто встречается в пищевой промышленности.

## 1.2 Показатели оценки конкурентоспособности

Финансовую устойчивость предприятия на рынке измеряется по истечении каждого отчетного периода – месяца, квартала, года. Анализ производится на основе ряда следующих показателей:

- Показатели затрат – числовое выражение вложенных в производство финансовых ресурсов. Размер издержек, затраты на упаковочные работы и доставку, таможенные сборы, затраты на маркетинг рекламу. Расходы рассчитываются в относительных и абсолютных показателях.

- Показатели прибыли – финансовое выражение эффективности деятельности предприятия. Валовая прибыль, увеличение дебиторской задолженности, выручка от реализации продукции.

- Показатели производительности – натуральное выражение эффективности деятельности предприятия. Объем выпускаемой продукции, уровень отдачи производственных мощностей, величина загруженности предприятия.

- Показатели финансовой независимости – потенциалы развития предприятия в текущих условиях. Рентабельность продукции, платежеспособность, величина затрат на расширение компании, разработки и исследования.

- Репутационные показатели предприятия – доверие клиентов к производителю. Узнаваемость бренда, уровень интереса к новым видам товаров, скорость совершения покупок, количество посетителей в магазинах компании.

Оценка конкурентоспособности товара – это совокупность мероприятий по выборке критериев конкурентоспособности, установлению действительных значений этих показателей для товаров-конкурентов и сопоставлению значений показателей анализируемых аналогичных товаров.

Оценка конкурентоспособности предприятия производится на основании следующих факторов:



- разработка мероприятий, повышающих конкурентоспособность;
- изучение контрагентов;
- разработка программ для дальнейшего выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- реализация инвестиционных проектов.

А также выделяют разные методы оценки конкурентоспособности. Рассмотрим более подробно эти методы.

SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации в конкурентной борьбе с возможностями и потерями. Показатели конкурентоспособности рассматриваются по следующим блокам: производство, организация, финансы, маркетинг, управление, кадровый состав и новые технологии. В таблице 1.2 представлен контрольный лист SWOT-анализа.

Таблица 1.2 – Контрольный лист для проведения SWOT-анализа

Показатели	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
<b>Производство</b> 1. Оборудование 2. Производственные мощности 3. Количество работников 4. Контроль качества 5. Производительность 6. СПИ оборудования					
<b>Организация и управление</b> 1. Общая численность персонала 2. Скорость реакции управления 3. Разделение функций и полномочий персонала 4. Вид организационной структуры управления 5. Качество используемой информации					
<b>Финансы</b> 1. Структура активов 2. Привлекательность для инвестиций 3. Выгоды на активы 4. Норма прибыли 5. Вложенный капитал					

Окончание таблицы 1.2

1	2	3	4	5	6
<b>Маркетинг</b> 1. Доля рынка 2. Репутация компании 3. Узнаваемость бренда 4. Реклама 5. Стратегии 6. Уровень цен 7. Средства для сбыта 8. Качество обслуживания 9. Общее число клиентов					
<b>Кадровый состав</b> 1. Квалификация персонала 2. Уровень их подготовки					
<b>Технологии</b> 1. Применяемые стандарты 2. Новые виды товаров 3. НИОКР					

В таблице 1.2 в графах от 1 до 5 ставится место, занимаемое организацией на сегменте рынка по следующим критериям:

- Графа 1 – Лидер в отрасли;
- Графа 2 – Стабильная хозяйственная деятельность. Чуть выше среднего уровня;
- Графа 3 – Устойчивость на рынке. Средний уровень;
- Графа 4 – Снижение показателей хозяйственной деятельности. Уровень ниже среднего;
- Графа 5 – Кризисное состояние предприятия.

В данной методике затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ, т.к. эта методика не дает интегрального показателя конкурентоспособности.

Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4Р» характеризуется сравнительным анализом по следующим факторам: продукт,

цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. Название методики образуется от заглавных букв названия этих факторов на английском языке. Всем факторам присваивается баллы от 1 до 5. В таблице 1.3 представлен лист данной методики.

Таблица 1.3 – Лист оценки конкурентоспособности по «4P»

Факторы	Предприятие	Конкуренты		
		A	B	...
1	2	3	4	5
<b>Продукт (Product)</b> 1. Надежность 2. Срок службы 3. Технический уровень 4. Ремонтопригодность 5. Престиж марки 6. Стиль 7. Ремонтное обслуживание 8. Гарантия 9. Дополнительные услуги 10. Широкий ассортимент				
<b>Цена (Price)</b> 1. Отпускная 2. Розничная 3. Скидки 4. Порядок расчетов				
<b>Каналы сбыта (Place)</b> 1. Стратегия реализации 2. Вид распределения товара 3. Дилеры 4. Дистрибьюторы 5. Охват сегмента рынка 6. Регион сбыта				
<b>Продвижение на рынок (Promotion)</b> 1. Вид рекламы 2. Размещение рекламы 3. Бюджет 4. Частота рекламы 5. Участие в выставках 6. Средства массовой информации 7. Комиссионные				

Слабым сторонам этой методики является то, что оценка конкурентоспособности производится экспертами.

Оценка конкурентоспособности организации методом комплексного исследования внутренней среды предполагает следующие два направления:

- определения основных внутренних факторов и оценка их действия на эффективность и качество деятельности организации;
- выявление преимуществ и недостатков в каждой из функциональных областей.

Первое направление исследования проводится для выявления резервов организации. Данное исследование связано с финансовым менеджментом и методом комплексного анализа хозяйственной деятельности предприятия. Поэтому анализ начинается с изучения финансового состояния компании. Этот анализ показывает, как дальнейшее развитие компании связано с наличием достаточных финансовых средств и платежеспособностью компании.

Финансовые показатели можно разделить на следующие четыре группы:

- Первая группа – показатели прибыльности финансово-хозяйственной деятельности: общая рентабельность организации и производственных фондов, чистая рентабельность, рентабельность собственного капитала;
- Вторая группа – показатели оценки эффективности управления – чистая прибыль (общая) к общему объему реализации товара;
- Третья группа – показатели деловой активности: отдача от активов, собственного капитала, основных фондов, оборачиваемость дебиторской задолженности и оборотных фондов;
- Четвертая группа – оценка ликвидности – текущий коэффициент ликвидности, коэффициент автономии, обеспеченность запасов собственными оборотными средствами и индекс постоянного актива.

Анализ этих показателей дает возможность выявить закономерности их изменения и оценить эффективность деятельности предприятия.

Второе направление исследования – выявление сильных и слабых сторон осуществляется для выявления направления деятельности и возможные ресурсы, которые могут способствовать для создания устойчивых конкурентных преимуществ и стать основой будущей стратегии компании.

Для сравнения информации анализ потенциала должен проводиться в тех же областях, что и анализ конкурентов.

Существующие методы оценки конкурентоспособности сопоставим с позиции оценки их преимущества и сущности в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Методы оценки конкурентоспособности организации

№ п/п	Название метода	Сущность метода	Преимущества
1	2	3	4
1	Оценка с позиции сравнительных преимуществ	Основным критерием является низкие издержки	Простота оценки
2	Оценка на базе качества продукции	Хорошее качество реализуемой продукции	Учитываются потребительские предпочтения
3	Профиль полярностей	Сопоставление критериев опережения от ближайших конкурентов	Выявление потенциально-возможных конкурентов
4	Эффективная конкуренция	Концентрация капитала с учетом соотношения цены, затрат и нормы прибыли	Оценивает результаты финансовой деятельности
5	Профиль требований	Сопоставление профилей путем определения с помощью шкалы экспертных оценок степени продвижения предприятия	Наглядность
6	Матричный метод	Анализ с учетом жизненного цикла товара	Точность
7	SWOT-анализ	Выявляет слабые и сильные стороны внутренней среды компании	Многосторонность

#### Окончание таблицы 1.4

1	2	3	4
8	«Гипотетический многоугольник конкурентоспособности»	Факторы – концепция продукции, качество, цена, обслуживание	Информативность, графичность
9	Метод экспертных оценок	Мнение экспертов	Быстрое получение информации
10	Метод оценки групповых показателей и критериев конкурентоспособности	Обобщающий метод	Многосторонность

В настоящее время многие предприятия для решения задач конкурентоспособности товара и уменьшении производственных затрат используют методику непрерывного совершенствования товара, технологий и организационных структур.

### 1.3 Пути повышения конкурентоспособности

Проблемы повышения конкурентоспособности продукции являются одним из самых сложных и актуальных проблем современности.

Отсутствие у компании конкретных целей и сложность ориентации в современных условиях приводит к тому, что решение проблем повышения конкурентоспособности отодвигается на второй план, тем самым уступая место решению текущих проблем компании.

Существует ряд следующих путей повышения конкурентоспособности предприятия:

- рост объема реализации товара;
- улучшение качества выпускаемого товара;
- снижение затрат;
- бенчмаркинг.

Один из самых основных путей повышения конкурентоспособности – увеличение объема продаж продукции (услуг или работ). Следует принимать во внимание, что рост объема реализации само по себе не принесет ожидаемых

результатов, потому что не учитываются такие показатели как затраты компании, прибыль и т.д. В соответствии с данной методикой при планировании объема реализации необходимо решение ряда задач, один из которых является планирование того объема, при котором будет безубыточная производственная деятельность.

Эффективное производство – фундамент для дальнейшего повышения прибыльности предприятия в конкурентной борьбе.

В долгосрочном плане важным фактором производительности являются инновационные технологии и расходы на НИОКР, ведущие к снижению издержек предприятия.

Один из факторов – совершенствование структуры и состава выпускаемой продукции, периодичное обновление, оптимизация используемых в производстве ресурсов. А также другим фактором роста конкурентоспособности может выступать концентрация производства, экономия на эффекте масштаба.

Программы роста производительности и реализация мероприятий по совершенствованию управления производства представляют собой проявление перестройки в области управления, которая используется в развитых странах мира в тех направлениях, в которых приспосабливаются к условиям конкурентной борьбы и коммерческой деятельности.

Инновации технологий также снижает издержки на макроуровне. Инновационный фактор дает сформировать структуру производства, при которой темпы роста национального дохода превышали темпы роста потребления материальных ресурсов. На главное место в интенсификации производства сейчас ставят снижение затрат сырья, топлива, материалов, т.е. снижается материалоемкость товара.

В соответствии с моделью Майкла Портера еще один из путей повышения конкурентоспособности – это повышение качества выпускаемого товара, что окажет влияние на следующие факторы: ускорение научно-

технического прогресса, создание новых рынков, рост экспорта, процветание. Улучшение качества продукции поднимет рейтинг компании у покупателей, станет задатком выхода на внешний рынок, а также основой для получения наибольшей прибыли.

Снижение затрат – это один из самых старых методов повышения конкурентных преимуществ. В данном случае в преимущественном положении будет находиться та компания, которая проводила определенный комплекс мер достигло наименьших затрат, чем конкуренты. В современных условиях удержать такое положение очень трудно, т.е. осуществление этого метода требует четкой, организованной работы сотрудников по совершенствованию технологий производства, НИОКР и логистики, организационной структуры и менеджмента компании. Если компания выбирает этот метод, то ей придется постоянно анализировать затраты на всех стадиях выпуска продукции. Поэтому маркетологи здесь играют важную роль, т.к. они должны непрерывно заниматься мониторингом рынка, контролировать затраты компании, следить за выходом новейших технологий.

Бенчмаркинг – это эффективный инструмент роста конкурентоспособности – систематический поиск и изучение опыта компаний-конкурентов и участников смежных отраслей, постоянное сравнение результатов бизнеса. На основании полученных результатов необходимо поддерживать улучшение результативности деятельности.

Устойчивое повышение конкурентоспособности компании может быть обеспечено при непрерывном совершенствовании всех аспектов конкурентоспособности. Рынок и соперничество – основа устройства развития современной экономики.



## **2 АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ГЛОРИЯ ДЖИНС»**

### **2.1 Краткая характеристика предприятия**

Объектом исследования являлось Акционерное общество «Глория Джинс». Организация находится по следующему юридическому адресу: 344090, Россия, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки, д. 184, а ФМРТ № 315 – Россия, Республика Хакасия, г. Абакан, ул. Кати Перекрещенко, д.18В.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности имущество, на балансе предприятия, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, быть истцом или ответчиком в суде.

АО «Глория Джинс» создано на основании Гражданского Кодекса и Федерального закона от 26.12.1995 г. № 208 - ФЗ «Об акционерных обществах». АО «Глория Джинс» - это общество (корпорация), в котором уставный капитал разделен на определенное число акций.

Глория Джинс официально зарегистрирована 24 апреля 1995 г. Организации присвоен ИНН 6166019871 и выдан ОГРН 1026104024737. Генеральным директором организации является Скиба Алина Валентиновна.

Компания основана 29 сентября 1988 г. в г. Ростов-на-Дону. Основателем компании является Мельников Владимир Владимирович. Именно он в СССР открыл кооператив «Глория», который на законных основаниях первым в СССР начал производить джинсы.

Ритейлер Глория Джинс – это более 15 собственных и 200 партнерских партнерских фабрик, два современных логистических центра и монобрендовая сеть розничных магазинов.

Компания специализируется на дизайне, продаже и выпуске модной одежды, обуви и аксессуаров, как для детей, так и для взрослых под брендами Gloria Jeans и Gee Jay.

Центральный офис находится в г. Москва с 2016 г., с которого поступает руководство восемью региональными представителями, двумя крупными логистическими центрами в Новосибирске и Новошахтинске.

В 2003 г. компания основала свой Благотворительный фонд имени Святой великомученицы Анастасии Узорешительницы. Оборудованы и открыты в следующих городах фабрики: Прохладный, Усть-Донецк, Каменск-Шахтинский, Миллерово, Звереве.

У организации более 16 000 сотрудников по всей компании.

Уставный капитал организации составляет 43 087 409 руб.

На начало 2019 г. более 560 розничных специализированных магазинов по всей России, а также в Украине, Белоруссии, Грузии и Казахстане.

Основным видом деятельности АО «Глория Джинс» является розничная торговля женской, мужской и детской одеждой в специализированных магазинах (47.71.1 – ОКВЭД).

Организация также занимается следующими видами розничной торговли:

- нательным бельем (47.71.2);
- головными уборами (47.71.7);
- по почте (47.91.1);
- торговля при помощи информационно-коммуникационной сети Интернет (47.91.2);
- а также аренда и лизинг прочих машин и оборудования (77.39.2).

Целью деятельности организации является получение максимальной прибыли, качественное удовлетворение потребностей покупателей в соответствии с торговым профилем, обеспечение насыщенности рынка товаров и услуг.

Магазины Глория Джинс – это место, где можно приобрести модную трендовую одежду по сезону для всех членов семьи. Там можно найти абсолютно все, что тебе необходимо: от любимых, удобных и модных джинсов

до новинок для каждого сезона. Каждую неделю в специализированные магазины поступают более 100 моделей одежды.

## 2.2 Анализ баланса предприятия

Анализ необходимо начать с общей оценки динамики и структуры показателей баланса предприятия.

Полученные данные способствуют выявлению предпосылок производственной и финансовой устойчивости, а также дает возможность оценить потенциал экономического роста предприятия.

Структура и динамика актива баланса представлена на таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Структура и динамика актива баланса

№	Показатели	Код стр.	2018г.		2017г.		Отклонение	
			Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Всего активов	1600	4294677	100	4846638	100	-551961	- 12,85
1.1	Внеоборотные активы	1100	963716	22,44	1123212	23,18	-159496	- 16,55
1.1.1	Нематериальные активы	1110	29414	0,68	17800	0,37	11614	39,48
1.1.2	Основные средства	1150	707344	16,47	917247	18,93	-209903	- 29,67
1.1.3	Финансовые вложения	1170	226958	5,28	118165	2,44	108793	47,94
1.2	Оборотные активы	1200	3330961	77,56	3723426	76,82	-392465	- 11,78
1.2.1	Запасы	1210	734067	17,09	788043	16,26	-53976	-7,35
1.2.2	НДС	1220	4814	0,11	7586	0,16	-2772	- 57,58
1.2.3	Дебиторская задолженность	1230	1987664	46,28	2256376	46,56	-268712	- 13,52
1.2.4	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	414456	9,65	517206	10,67	-102750	- 24,79
1.2.5	Прочие оборотные активы	1260	189960	4,42	154215	3,18	35745	18,82

На основании таблицы 2.1 видно, что основную часть актива баланса занимают оборотные активы – 77,56%. По сравнению с прошлым годом в 2018 г. актив баланса уменьшился на 551961 тыс. руб. вследствие уменьшения основных средств на 29,67%, запасов – 7,35%, НДС – 57,58%, дебиторской задолженности – 13,52%, денежных средств и денежных эквивалентов – 24,79%.

Внеоборотные активы занимают 22,44% в структуре актива баланса. Внеоборотные активы уменьшились на 159496 тыс.руб. по сравнению с прошлым годом из-за уменьшения основных средств организации. Наибольшую часть в структуре внеоборотных активов занимают основные средства 16,47%.

Финансовые вложения организации увеличились на 108794 тыс. руб., а также нематериальные активы на 39,48%, прочих оборотных активов на 18,82%.

Структура и динамика пассива баланса организации показаны на таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Структура и динамика пассива баланса

№	Показатели	Код стр.	2018г.		2017г.		Отклонение	
			Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Всего пассивов	1700	4294677	100	4846638	100	-551961	12,85
2.1	Капитал и резервы	1300	1277323	29,74	1063100	21,93	214223	16,77
2.1.1	Уставный капитал	1310	40	0,00	40	0,00	0	0,00
2.1.2	Переоценка внеоборотных активов	1340	768	0,02	768	0,02	0	0,00
2.1.3	Резервный капитал	1360	6	0,00	6	0,00	0	0,00

## Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.1.4	Нераспределенная прибыль (убыток)	1370	1276509	29,72	1062286	21,92	214223	16,78
2.2	Долгосрочные обязательства	140	43483	1,01	56601	1,17	-13118	-30,17
2.2.1	Отложенные налоговые обязательства	1420	43483	1,01	56601	1,17	-13118	-30,17
2.3	Краткосрочные обязательства	1500	2973871	69,25	3726937	76,90	-	-25,32
2.3.1	Кредиторская задолженность	1520	2973871	69,25	3726937	76,90	753066	-25,32

Пассив баланса уменьшился на 551961 тыс. руб. из-за уменьшения долгосрочных и краткосрочных обязательств.

Наибольшую часть в структуре пассива баланса занимают краткосрочные обязательства – кредиторская задолженность 69,25%. Большое снижение наблюдается в кредиторской задолженности на 753066 тыс. руб.

По сравнению с прошлым годом отложенные налоговые обязательства тоже уменьшились на 30,17%. Прирост наблюдается только в нераспределенной прибыли на 214223 тыс. руб.

Наименьшую часть в структуре пассива баланса занимает резервный капитал.

### **2.3 Анализ финансового состояния предприятия**

Обеспечение эффективного функционирования предприятия требует экономически грамотного управления его деятельностью, которое во многом определяется умением ее анализировать. С помощью анализа изучаются тенденции развития, глубоко и системно исследуются факторы изменения результатов деятельности, обосновывается планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением.

Таблица 2.3 – Финансовые результаты деятельности предприятия

Показатели	2018 тыс.руб	2017 тыс.руб	Отклонения	
			Σ,тыс.руб	%
1	2	3	4	5
Выручка от реализации продукции	13 243 991	15 026 510	-1 782 519	-11,86
Полная себестоимость	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от реализации	13 243 991	15 026 510	-1 782 519	-11,86
Прибыль чистая (Убыток)	251 977	329 593	-77 616	-23,55

Финансовым результатом деятельности предприятия в 2018 году является прибыль в сумме 251 977 тыс. руб. Отрицательным является снижение прибыли по сравнению с предшествующим годом на 23,55%.

Прибыль от реализации также подлежал уменьшению на 11,86%.

Положительным качеством является только снижение выручки от реализации в 2018 г. на 11,86%.

Для дальнейшей характеристики эффективности деятельности организации используется относительный показатель – рентабельность, позволяющий оценить результат эффективности от вложения средств. Но на основании отчета о финансовых результатах организации рентабельность продаж, основной деятельности, активов, собственного капитала не рассчитываются, т.к. у организации имеется убыток от реализации деятельности.

Производство и реализация деятельности приносит организации одни убытки. Нерентабельное производство – это производство, не приносящее прибыли. Значит, в организации не эффективно используются материальные, трудовые и денежные ресурсы.

#### **2.4 Управленческий анализ**

Структура организации, ее схема и наличие в ней тех или иных подразделений и должностей зависит от размера самой компании и количества

магазинов, которые находятся под ее управлением.

Для подробного изучения организационной структуры компании отдельно рассмотрим Магазин ФМРТ № 315, который находится в Республике Хакасия, г. Абакан, ул. Кати Перекрещенко, д. 18В. Магазин Глория Джинс - ФМРТ № 315 находится на втором этаже нежилого помещения.

Целью работы магазина является максимально общее и качественное обеспечение фирменными товарами покупателей и получение прибыли.

Организационная структура управления магазина характеризуется, как линейно-функциональная, и представлена на рисунке 2.1.

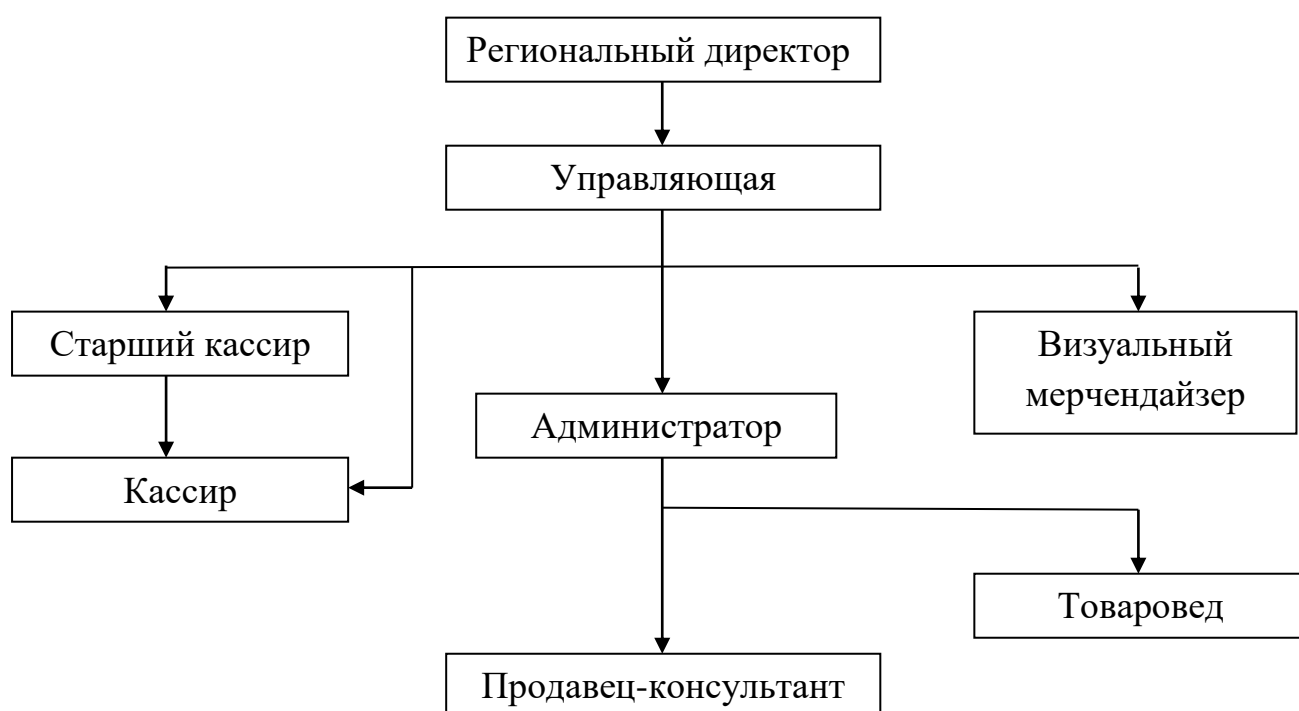


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления «Глория Джинс» ФМРТ № 315 магазин Глория Джинс по г. Абакан, ул. Кати Перекрещенко, 18В

Основными покупателями магазина является жители города и жители ближайших регионов.

В управлении ФМРТ № 315 находится 10 работников. Штатная численность составляет 10 человек, в т.ч. региональный директор - 1 чел., управляющий – 1 чел., администраторы – 2 чел., визуальный мерчендайзер – 1 чел., товаровед - 1 чел., продавцы – консультанты – 2 чел.

На основании рис. 2.1 видно, что за результаты деятельности отвечает управляющая магазина в подчинении регионального директора. Персонал магазина подчиняется администраторам в период отсутствия управляющего магазина. А кассир подчиняется управляющему магазина при отсутствии старшего кассира.

При выходе на работу составляется график работ с указанием дней и часов работы на каждого сотрудника. Сам график составляет управляющий с согласованием регионального директора.

В соответствии с площадью магазина в торговом зале покупателей обслуживают два продавца.

Управляющий магазина занимается еженедельным руководством и контролем работы персонала и магазина в целом, обеспечивает бесперебойный торговый процесс, контролирует надлежащее качество и обслуживание покупателей. В обязанности управляющего магазина входят следующие виды деятельности:

- соблюдение и контроль линейно-функциональным персоналам трудовой дисциплины, стандарты работы в торговом зале, примерочном и на кассе, ознакомление персонала с правилами и нормами охраны труда, требований производственной гигиены и санитарии, а также пожарной безопасности;

- работа с претензиями клиентов и решение этих проблем;

- контроль над оформлением торгового зала в соответствии с руководством по визуальному мерчендайзингу, выкладкой товара, оформление рекламных материалов при маркетинговых акций, наличие музыкального сопровождения;

- контроль над сохранностью материальными ценностями, реализация инвентаризации, поверка антикражной системы и меры предотвращения хищений товаров;

- проверка наличия расходных хозяйственных и производственных материалов, своевременный заказ материалов;



- правильная и своевременная приемка, сдача товаров с Центрального основного склада;

- представляет интересы компании в пределах своих компетенций;

- контроль исполнения финансовой дисциплины сотрудниками, контроль лимита кассы. А также для функционирования магазина управляющий магазином должен обеспечить наличие всей разрешительной документации.

К функциям администратора относятся следующие функции:

1. Торговый зал. Администратор организывает непрерывный торговый процесс в магазине в течение рабочего дня:

- планирует деятельность и дает задачи каждому сотруднику;

- обеспечивает качественное обслуживание покупателей;

- контролирует соблюдение правил эксплуатации ККМ кассирами;

- производит инкассацию денежных средств при превышении лимита кассы;

- информирует управляющего о возникших проблемах.

2. Работа с покупателями. Информировать покупателей о потребительских свойствах товара, о проводимых акциях, выгодных для покупателей. В случае экстремальных ситуаций эвакуации покупателей из торгового зала администратор должен вызвать «скорую помощь» или милицию.

3. Работа с товаром:

- организация приемки и сдачи товара;

- проверка выкладки товара в торговом зале;

- реализация переоценок товара;

- работа с бракованными товарами.

4. Работа с сотрудниками:

- оценивать нового персонала при отборе на работу;

- организация стажировки новых сотрудников;

- ежедневное обучение персонала товарному ассортименту, сезонным товарам, лидерам продаж и анти-лидерам продаж.

За операционные кассовые операции ответственность несет старший кассир и кассир. Рассмотрим следующие основные функции старшего кассира и кассира:

- обслуживание покупателей согласно Модели сервиса «ДЖИНС»;
- работать согласно памятке кассира;
- пробитие кассового чека, реализация возврат, внесения, выплат, инкассация;
- обеспечение на кассе сохранности денежных средств;
- ведение кассовой книги;
- оформить отложенный товар покупателя;
- пополнение ассортимента кассовой зоны (аксессуаров, бижутерии и обуви);
- участие в переоценке товара (уценка, акции и т.п.);
- оформление кассовой зоны в соответствии с рекомендациями по визуальному мерчендайзингу.

В отличие от кассира только старший кассир выполняет следующие операции:

- скидка 25%;
- возврат товара;
- отмена чека или удаление строк в чеке;
- инкассация.

В случае отсутствия старшего кассира данные операции выполняет персонал административного состава.

Компания разработала свою уникальную Модель сервиса «ДЖИНС» для своих сотрудников. Модель сервиса включает в себя ключевые ориентиры и правила работы сотрудника на каждый день. Преимущества данной модели заключается в том, что она не требует особых навыков и проста в применении и в сочетании с ежедневной работой в магазине. Модель сервиса ДЖИНС» представлена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Модель сервиса «ДЖИНС»

где, Д – Доброжелательность – Приветствуй и улыбайся, находишься в поле зрения покупателя;

Ж – Желание – Развивайся, совершенствуйся, делай свою работу качественнее с каждым днем;

И – Интерес – Разбирайся в товаре и в размерах;

Н – Находчивость – Работай с покупателями в примерочной зоне. Будь стилистом. Помогай создавать и дополнять образы;

С – Скорость – Быстро реагируй на запрос покупателей, оперативно работай в торговом зале, на кассе и в примерочных.

Проведем анализ деятельности магазина за период 2016-2018 гг.

Таблица 2.4 — Результаты продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 за 2016-2018 гг. (тыс.руб.)

Показатель	Год			Отклонения Абс., тыс. руб.	% выпол.
	2018	2017	2016		
1	2	3	4	5	6
Выручка, тыс. руб.	37294	49546	39043	-1749	95,5
Коммерческие расходы, тыс. руб.	35250	46919	36798	-1548	95,8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2044	2627	2245	-201	91
Рентабельность продаж	0,05	0,05	0,06	-0,01	83,3

В таблице видно, что за исследуемый период снизились все показатели деятельности. При этом коммерческие расходы снижались меньшими темпами, чем выручка и составили в конце периода соответственно 95,8 % и 95,5 % к началу периода. Соответственно прибыль от продаж снижалась большими

темпами, чем выручка и составила в конце 2018 г. 91 % от показателя 2016 г. Рентабельность продаж, также имеет тенденцию к снижению. Наглядно результаты продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 представлены на рисунке 2.3.

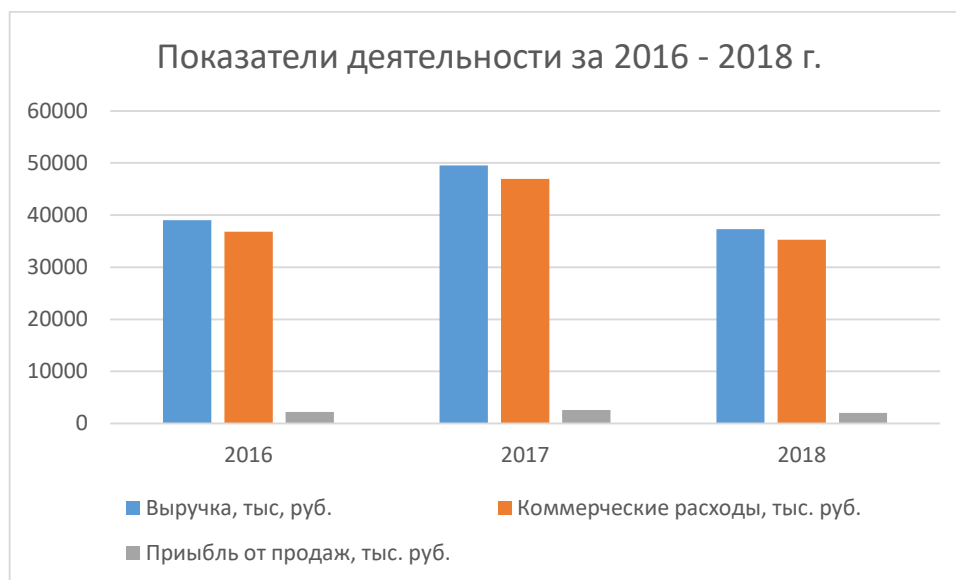


Рисунок 2.3 — Результаты деятельности АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 за 2016-2018 гг.

Наиболее успешной за рассматриваемый период была деятельность в 2017 году, наименее успешной — в 2018 году. Снижение прибыли от продаж связано, прежде всего, с появлением новых конкурентов в ТЦ Красная Площадь. Рассмотрим выполнение плана продаж по ФМРТ № 315 магазинов за рассматриваемый период. Для этого построим таблицы с данными ежемесячного выполнения плана по годам. Выполнение плана продаж ФМРТ № 315 за 2016 год представлено в таблице 2.5.

Таблица 2.5 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 в 2016 г. (руб.)

Месяц	План	Факт	Отклонение
1	2	3	4
Январь	2 900 000	2 179 756	-720 244
Февраль	2 300 000	2 186 984	-113 016
Март	3 550 000	2 781 210	-768 790
Апрель	3 300 000	3 029 456	-240 544

## Окончание таблицы 2.5

1	2	3	4
Май	4 650 000	4 080 441	-569 559
Июнь	4 250 000	3 732 835	-517 165
Июль	3 750 000	3 500 986	-249 014
Август	5 100 000	4 661 108	-438 892
Сентябрь	5 000 000	3 656 994	-1 343 006
Октябрь	3 550 000	2 691 995	-858 005
Ноябрь	2 950 000	3 399 098	449 098
Декабрь	2 950 000	3 112 273	162 573
<b>Итого</b>	<b>44 250 000</b>	<b>39 043 436</b>	<b>-5 206 564</b>

В таблице видно, что в целом за год отставание от плана составило 5 206 564 рубля. Помесячное выполнение плана наглядно представлено на рисунке 2.4.

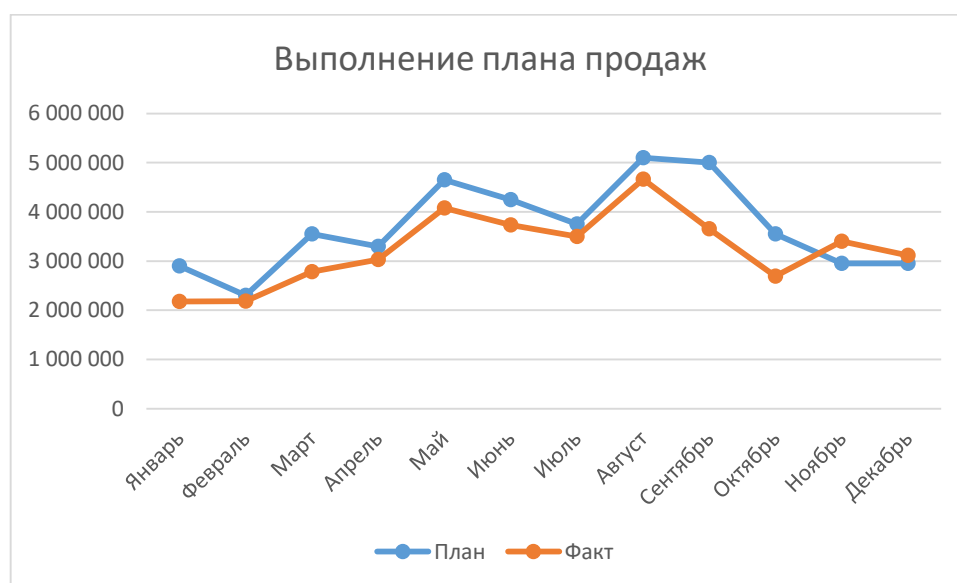


Рисунок 2.4 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 магазин в 2016 г.

Ежемесячно в течение года план продаж не выполнялся, за исключением ноября и декабря. Выполнение плана продаж за 2017 год представлено в таблице 2.6.

Таблица 2.6 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 в 2017 г. (руб.)

Месяц	План	Факт	Отклонение
1	2	3	4
Январь	2 450 000	2 489 501	39 501
Февраль	3 100 000	2 518 325	-581 675
Март	3 250 000	3 826 264	576 264
Апрель	4 200 000	3 341 999	-858 001
Май	5 550 000	4 278 911	-1 271 089
Июнь	4 500 000	4 308 767	-191 233
Июль	4 500 000	4 308 767	-191 233
Август	5 000 000	5 028 662	28 662
Сентябрь	5 350 000	4 266 468	-1 083 532
Октябрь	4 250 000	4 319 636	69 636
Ноябрь	3 100 000	3 227 118	127 118
Декабрь	4 500 000	3 477 426	-1 022 574
<b>Итого</b>	<b>50 050 000</b>	<b>49 545 929</b>	<b>-504 071</b>

Наглядно ежемесячное выполнение плана представлено на рисунке 2.5.

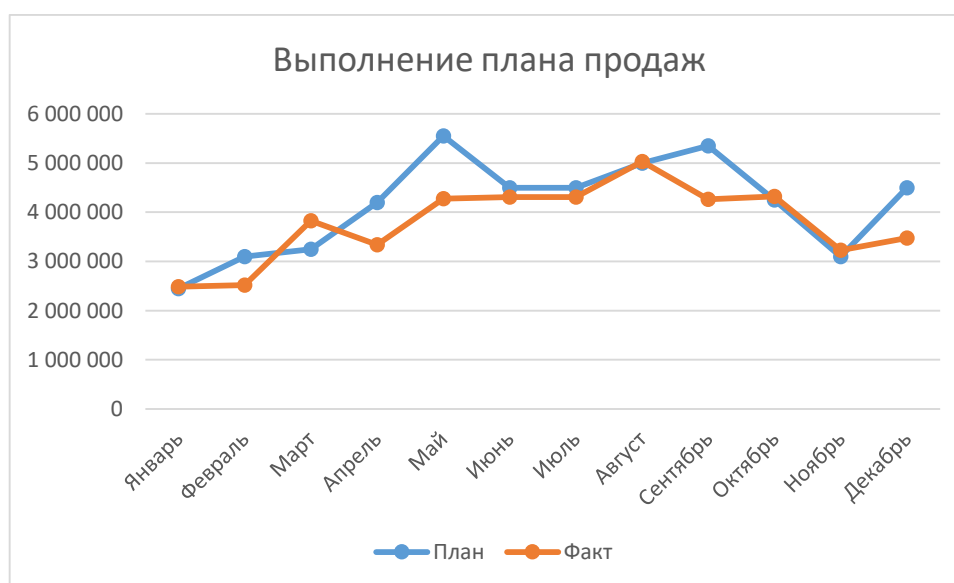


Рисунок 2.5 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 в 2017 г.

Как и в 2016 году отмечается невыполнение плана продаж. Однако, необходимо отметить, что отставание от плана в рассматриваемом году в 10 раз

меньше, чем в предыдущем. В 2017 году отставание от плана отмечается в шести месяцах, и, соответственно, в оставшиеся шесть месяцев — перевыполнение плана. Кроме ноября и декабря (как и в 2016 г.) успешными были продажи в январе, марте, августе и октябре.

Выполнение плана продаж ФМРТ № 315 за 2018 год представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 в 2018 г. (руб.)

Месяц	План	Факт	Отклонение
1	2	3	4
Январь	2 800 000	2 042 222	-757 778
Февраль	2 200 000	2 058 344	-141 656
Март	3 450 000	2 641 805	808 195
Апрель	3 200 000	2 908 242	-291 758
Май	4 550 000	3 926 141	-623 859
Июнь	4 150 000	3 531 895	-618 105
Июль	3 650 000	3 400 973	-249 027
Август	5 000 000	4 443 490	-556 510
Сентябрь	4 900 000	3 525 581	-1 374 419
Октябрь	3 450 000	2 593 346	-856 654
Ноябрь	2 850 000	3 270 085	420 085
Декабрь	2 850 000	2 952 233	102 233
<b>Итого</b>	<b>43 050 000</b>	<b>37 294 357</b>	<b>-5 755 643</b>

В таблице видно, что невыполнение плана в 2018 году превысило аналогичный показатель 2016 года. В 2018 году отставание от плана составило 5 755 643 рублей. На рисунке 2.6 видно, что точки кривой «факт» в течение всего года, за исключением ноября и декабря, расположены ниже точек кривой «план». В феврале и июле фактические продажи приближались к планируемым.

Наибольшее отставание от плана отмечалось в сентябре и составило 1 374 419 рублей.

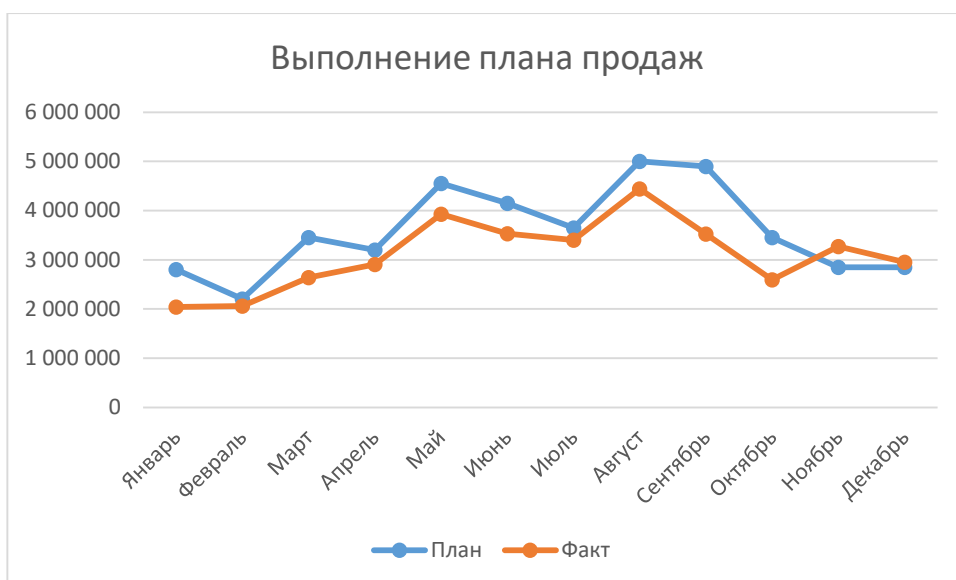


Рисунок 2.6 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 в 2018 г.

Для удобства сравнения выполнения плана продаж по годам за исследуемый период на рисунке 2.7 представлена гистограмма, отражающая планируемые и фактические продажи.



Рисунок 2.7 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 в 2016-2018 гг.

На рисунке видно, что в течение всего исследуемого периода магазин не выполнял план продаж. Наименьшим было отставание в 2017 году, наибольшим в 2018 году (- 5 755 643 руб.).



## 2.5 Оценка конкурентоспособности предприятия

Проанализируем показатели эффективности работы АО «Глория Джинс».

В целом по предприятию загруженность мощностей находится на среднем уровне (71,47%). Руководство предприятия должно акцентировать внимание на сбытовой политике: направлять на рекламу больше денежных средств, создать отдел маркетинговых исследований.

Таблица 2.8 – Показатели эффективности работы АО «Глория Джинс».

Показатели	2018 г.	2017 г.
1	2	3
Чистая прибыль на 1 руб. оборота Прибыль от реализации продукции на 1 руб. оборота Прибыль от всей реализации на 1 руб. оборота Общая прибыль на 1 руб. оборота	18,25	18,86

Таким образом, с одного рубля оборота предприятие получило 18,86 руб. чистой прибыли, 18,25 руб. прибыли от реализации.

Предприятие поддерживает следующую стратегию: установление цен примерно на уровне конкурентов (нейтрального ценообразования).

Установление цены на товары предприятия примерно на уровне цен конкурентов (нейтральная стратегия ценообразования) означает не только отказ от использования цен для увеличения занимаемого (освоенного) сектора рынка, но и не позволяет цене сокращать этот сектор. Таким образом, при избрании такой стратегии роль цены как инструмента маркетинговой политики предприятия сводится к минимуму. Такое решение может быть рациональным в том случае, если: исследования рынка продукции доказывают, что целей предпринимательской стратегии предприятия можно добиться с помощью иных маркетинговых инструментов, нежели цены; финансовый анализ использования предприятием иных инструментов маркетинга свидетельствует,

что осуществление этих мероприятий потребует меньших затрат, чем проведение мероприятий, связанных с изменением цен в рамках новой стратегии ценообразования предприятия. Нейтральное ценообразование можно рекомендовать предприятиям, действующим на рынке, где: покупатели весьма чувствительны к уровню цены продукции предприятия (что не благоприятствует премиальному ценообразованию); предприятия – конкуренты жестко отвечают на любую попытку изменить сложившиеся пропорции продаж на рынке (что делает опасной стратегию ценового прорыва); каждому предприятию на рынке необходимо поддерживать определенные соотношения цен в рамках ценового ряда. Под ценовым рядом понимается существующие одновременно соотношения цен на различные модели или модификации одной и той же продукции одного изготовителя или всех изготовителей, действующих на данном рынке

При исчислении рыночной цены на предприятии АО «Глория Джинс» применяются следующий метод:

- метод, ориентирующийся на прямые затраты и в то же время учитывающий совокупность всех рыночных условий, особенно условий сбыта.

Главное преимущество данного метода — его простота и удобство, однако он имеет два больших недостатка:

1. При установлении цены не принимаются во внимание имеющийся спрос на товар, конкуренция на рынке, поэтому возможна ситуация, когда товар при данной цене не будет пользоваться спросом, а продукция конкурентов может быть лучше по качеству и более известна покупателю благодаря рекламе и т. д.

2. Любой метод отнесения на себестоимость товара постоянных накладных расходов (например, арендной платы), которые являются расходами по управлению предприятием, а не расходами для производства данного товара, является условным. Он искажает подлинный вклад продукта в доход предприятия.

Однако задача ценообразования принципиально усложняется, когда рыночные условия не позволяют установить цену на продукт выше полной себестоимости и цена продукта, по которой он продается, получается убыточной. Перед руководством предприятия в таких случаях встают в той или иной форме трудные вопросы:

- Закупать данный товар или не закупать?
- Насколько ниже уровня полной себестоимости можно устанавливать цену?
- Как долго можно выпускать убыточный товар?
- Что выгоднее: продавать определенное количество прибыльного товара (т.е. имеющего удельную величину прибыли) или пойти на наращивание объемов продаж с вынужденным снижением цены реализации, даже если эта цена может оказаться убыточной (ниже себестоимости)?
- Как учитывать фактор убыточности какого-либо продукта при анализе продуктового портфеля и разработке стратегической программы развития предприятия?

Одной из главных причин медленного и трудного вхождения маржинального подхода (да и других методов, альтернативных методу полных издержек) в инструментарий экономических служб российских промышленных предприятий является традиционность и повсеместность применения метода калькулирования полной себестоимости. Этот метод применяется на промышленных предприятиях много лет, со времен советской плановой экономики. К тому же такое положение дел поддерживается существующей, несмотря на определенные прогрессивные изменения, нормативной базой бухгалтерского учета в части учета затрат.

При определении цен с ориентацией на спрос уровень цен ставится в зависимость от изменения уровня спроса на товар. При этом цена увеличивается в тот момент, когда спрос относительно большой, и

уменьшается, когда он ослабевает. Затраты же на производство товара в обоих случаях остаются неизменными.

Издержки, спрос и конкуренция, оказывая основное влияние на цены, в свою очередь регламентируются целями предприятия и стратегией ценообразования, принятой для их достижения.

Стимулирование сбыта

Скидки с цены товаров. При закупке определенного объема изделий, а также постоянным оптовым покупателям потребителю должны предоставляться 5- процентные и 7-процентные скидки.

SWOT-анализ деятельности предприятия

Полученные результаты исследований являются основой для разработки методического подхода к установлению основной стратегической цели деятельности предприятия, определения общего направления его развития и стратегических альтернатив. Данный подход предполагает использование широко признанного в зарубежной практике метода SWOT-анализа, который позволяет оценить силу, слабость, возможности и угрозы. Матрица SWOT дает возможность свести результаты проведенных исследований в систему, установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи предприятию, внешними угрозами и возможностями, которые в дальнейшем будут использованы для формулирования его стратегии.

Применим метод SWOT – анализа для установления основной стратегической цели деятельности предприятия. Предположим, что результаты проведенный нами исследований отражают условия функционирования конкретного предприятия торговли и служат основой для составления карты SWOT его деятельности (таблице 2.9).

Условно обозначим в ней степень влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность объекта исследования (она должна определяться экспертным путем по пятибалльной шкале оценки:

возможности: 5 – очень высокие, 4 – высокие, 3 – средние, 2 – низкие, 1 – очень низкие; угрозы: 5 – очень сильная, 4 – сильная, 3 – средняя, 2 – слабая, 1 – очень слабая; сильные и слабые стороны: 5 – очень высокое значение, 4 – высокое, 3 – среднее, 2 – низкое, 1 – очень низкое.

Таблица 2.9 – Карта SWOT деятельности

Возможности	баллы	Угрозы	баллы
1	2	3	4
Расширение сегмента рынка	5	Ужесточение налоговой политики	5
Обновление ассортимента	4	Наличие сильных конкурентов	4
Внедрение новой технологии	4	Нестабильность политической ситуации	4
Благоприятные перспективы развития рынка	5	Неплатежеспособность предприятий клиентов	4
Повышение качества продукции	4	Низкая покупательная способность населения	3
Итого	22	Итого	20
Сильные стороны	баллы	Слабые стороны	баллы
Наличие продукции	4	Слабая база НИОКР	5
Стабильность спроса на продукцию	5	Недостаточно высокий уровень квалификации кадров	5

Рассчитаем общую оценку каждого из четырех параметров карты SWOT. Наибольшее влияние на деятельность исследуемого предприятия оказывают его внутренние слабые стороны (24 балла).

Для определения связей между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами деятельности предприятия составим обобщающую матрицу SWOT.

Таблица 2.10 – Обобщающая матрица SWOT

	Возможности	Угрозы
	Баллы (22)	Баллы (20)
1	2	3
Сильные стороны	Баллы (23)	$23 * 22 = 506$
Слабые стороны	Баллы (24)	$24 * 22 = 528$

Перемножение факторов, представленных в карте SWOT, позволяет получить соответствующие значения в полях матрицы SWOT («Слабость и возможности», «Слабость и угрозы», «Сила и возможности», «Сила и угрозы»). Наибольшее из них определяет основную стратегическую цель, направления развития коммерческой деятельности исследуемого предприятия и в рамках его ~ выбор альтернативной стратегии развития предприятия либо их комбинации (таблица 2.10).

Результаты расчетов показали, что наибольшее значение было определено в поле «Слабость и возможности», следовательно, усилия предприятия должны быть направлены на минимизацию слабых сторон его деятельности. То есть целью предприятия должен стать рост объема продаж, который может быть достигнут, применив стратегию стабильности.

Стратегия стабилизации или стратегия паузы предполагает ограничение организацией масштабов производства, ставку на медленное, жестко контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса. К стратегии стабилизации организация переходит, как правило, после того как преодолевает период бурного роста. Она предполагает концентрацию внимания администрации компании на интеграции стратегических бизнес-единиц (СБЕ) и обеспечении эффективной деятельности организации в целом.

Предложения по повышению конкурентоспособности продукции на АО «Глория Джинс»:

1. Рекламные мероприятия. Совокупность действий по организации рекламы, стимулирования продаж, отношения с общественностью составляют программу коммуникаций фирмы. Программа коммуникаций включает сообщения в специальной прессе, участие в салонах и выставках, презентации и демонстрации оборудования, распространение образцов и товаров под соответствующей маркой, выпуск каталогов, буклетов. Политика коммуникаций планируется, по меньшей мере, на год, она должна быть максимально последовательной и эффективной, что достигается в результате сочетания всех прямых и косвенных средств, имеющихся в распоряжении предприятия.

2. Выставки не следует рассматривать лишь как эффективное средство осуществления политики распределения, потому что выставка (и в первую очередь это касается средств производства) из торгового мероприятия превратилась в средство коммуникаций и обмена информацией. Участие в выставке позволяет экспонентам одновременно осуществлять и коммуникативную, и ценообразовательную, и сбытовую, и товарную политику своего предприятия.

## **2.6 Анализ конкурентоспособности предприятия**

### **Анализ внешней среды.**

Компания «Глория Джинс» относится в рыночному сектору рынка, потому что она стремится перейти от стратегии «лидерство в издержках» к стратегии «фокусирование». А именно, в августе 2009 года компания приняла решение полностью отказаться от опта и франчайзинга и сосредоточиться на развитии собственной розничной сети.

Во всех представительствах «Глория Джинс» действуют единые стандарты: один и тот же ассортимент, стандарты обслуживания и квалифицированный персонал.

Цены на изделия «Глории Джинс» во всех представительствах едины, независимо от географии и специфики региона. При разработке ценовой

политики используется так называемый затратно-маркетинговый метод ценообразования, с учетом потребностей рынка сочетающий анализ себестоимости и формирование цен с учетом маркетинговой стратегии компании.

Магазины оформлены в едином фирменном стиле. Если говорить о самих технологиях продаж, используемых в «Глория Джинс», то можно выделить следующие принципы: минимальная наценка, своевременное обновление и дополнение ассортимента, использование маркетинговых технологий (промо-акции, сезонные распродажи, дисконтные карты).

Главным козырем фирменной сети «Глория Джинс» является собственное производство, которое более мобильно реагирует на покупательский спрос и предоставляет возможность вести гибкую ассортиментную и ценовую политику в рознице. Реакция на спрос розничного рынка мгновенно передается на производство. Происходит тесное взаимодействие двух этих направлений, и достигается двойной результат эффективности.

Прямой ближней средой для компании «Глория Джинс» являются: рыночная сила потребителей, угроза появления новых товаров (барьеры входа на рынок), товары заменители, конкуренция в отрасли.

Косвенной дальней средой для компании «Глория Джинс» являются: поставщики, политика, экономика, технологии, социум.

Анализ ближней среды:

#### 1. Рыночная сила потребителей

Уникальность компании «Глория Джинс» по сравнению с другими состоит в том, что она выпускает качественный товар по низким ценам. Потому что она может себе позволить сокращение издержек за счёт того, что «Глория Джинс» вертикально интегрированный холдинг и имеет собственное производство и розничную сбытовую сеть.

Компания находится в низком и среднем ценовом сегменте, поэтому компания более устойчива к изменениям потребительских способностей.



С лета 2010 года для лучшего понимания покупателя «Глория Джинс» приняла решение о разделении ассортимента по возрастам: 0-2 года, 2-7 лет, 8-13 лет, 13+. Такое деление также отразится на расположении товаров в фирменных магазинах.

Каналами распространения компании «Глория Джинс» являются собственные розничные магазины.

В России самый интересный рынок одежды в мире. У нас как нигде любят покупать и носить одежду. На ее покупку тратят до четверти семейного бюджета.

При разработке ценовой политики используется так называемый затратно-маркетинговый метод ценообразования, сочетающий анализ себестоимости и формирование цен с учетом маркетинговой стратегии компании. По данным регулярных исследований рынка и поведения потребителей, 80% россиян могут позволить себе приобретение одежды для детей по ценам компании «Глория Джинс». Среднемесячный доход ее типичного покупателя составляет от \$60 до 150 на одного члена семьи. Дети до 3-х лет носят одежду не менее 2-х сезонов, 4-7 лет - не менее 2-3 сезонов, 8-12 лет – не менее 3-4 сезонов, а подростки - на протяжении 5-6 сезонов. Метод ценообразования, принятый в компании, позволяет создать механизм корректировки цен и разработать собственную систему скидок с учетом стадий жизненного цикла каждого вида изделий.

## 2. Угроза появления новых товаров (барьеры входа на рынок)

Рынок одежды сейчас очень насыщен и новым участникам будет очень сложно завоевать «место под солнцем» и найти потенциальных потребителей. Сейчас "входной билет" стоит 200-250 тыс. долл., а срок окупаемости - два-три года.

Брэнд компании «Глория Джинс» довольно известен отечественным потребителям. В выборе одежды некоторая категория потребителей ориентируется на узнаваемость производителя. Новым компаниям, выходящим

на рынок ретейла одежды будет сложно конкурировать с крупными брендовыми производителями.

Известности компании «Глория Джинс» в немалой степени способствует наличие собственной товаропроводящей сети - фирменных торговых точек, в 60 городах России и СНГ работает почти 300 магазинов Gloria Jeans & Gee Jay. Из них – более 70 собственных и 220 партнерских. В ближайшие несколько лет количество фирменных магазинов корпорации вырастет до 600.

Компания «Глория Джинс» может оказывать влияние на такой показатель как «барьеры входа на рынок» при помощи своей конкурентной стратегии «лидерство в издержках» и другим новым мелким предприятиям в низком и среднем ценовом сегменте будет сложно «выжить».

### 3. Товары заменители

Товарами заменителями можно считать продукцию компаний конкурентов «Глории Джинс» таких как, Wrangler, Levis, Lee, Collins, Motor, Zarina, Benetton, Zara с ее дочерними брендами — Stradivarius и Bershka, Top shop, Sela, New Yorker, C&A.

### 4. Конкуренция в отрасли

Тип конкуренции: Монополистическая конкуренция — тип отраслевого рынка, на котором имеется достаточно большое число фирм, продающих дифференцированную продукцию и осуществляющих неценовой контроль над производимыми ими товарами.

По данным исследования маркетингового агентства Step by Step, компания «Глория Джинс» занимает 22% российского рынка детской одежды. У компании «Глория Джинс» есть товары находящиеся в низком ценовом сегменте, а есть и в среднем ценовом сегменте.

В нижнем сегменте нет серьезных конкурентов в основном это производители из Китая и Турции. В среднем сегменте это Zara с ее дочерними брендами — Stradivarius и Bershka, Top shop, Sela, New Yorker, C&A. Но все они продают импортную продукцию, поэтому вынуждены будут повышать

цены. Потребление неизбежно изменится: люди будут выбирать — покупать меньше или покупать дешевле. По-моему, в такой ситуации больше всего пострадает средний сегмент, и чем дороже продукция компании, тем больше степень риска. А компания «Глория Джинс» обладает отличительной чертой от конкурентов- это узнаваемость бренда и ассоциация на низкую цену и качественный товар.

Анализ дальней среды :

#### 1.Поставщики

«Глория Джинс» использует свыше 1000 различных видов сырья и материалов, поставки которых осуществляют более 1200 зарубежных и российских фирм.

#### 2.Политика

Чиновники Минпромэнерго подготовили проект ведомственной целевой программы развития легкой промышленности на 2016-2018 гг, в соответствии с которой к 2018 г. доля российского легпрома должна достигнуть 2,5% всего промышленного производства страны (в 2016 г. эта величина составляла 1,1%) за счет инновационных разработок, субсидирования ставок по кредитам и обновления оборудования. Минпромэнерго надеется, что за три года в отрасли будет создано и внедрено 15 технологий, соответствующих мировому уровню, а 32% отечественного рынка будет занято российской продукцией (в 2017 г. - 19%). При этом больше 90% средств предприятия должны привлечь сами. Бюджет будет субсидировать закупку сырья и материалов и уплату процентов по кредитам на приобретение оборудования. Однако, по мнению Московской ассоциации предпринимателей, предприятиям важнее таможенные меры: необходимо отменить импортные пошлины на оборудование, поднять на готовую продукцию, а подвальные цеха, где шьют одежду для рынков, закрыть.

Это позволит отчистить рынок от нелегальных зарубежных рыночных игроков.

### 3. Экономика

Снижение покупательского спроса на товары легкой промышленности вынуждает производителей сдерживать отпускные цены, несмотря на рост тарифов на электроэнергию, газ, грузоперевозки.

При этом, в объеме продаж товаров легкой промышленности на российском рынке лишь 21% приходится на долю отечественных производителей, на официальный импорт – 38,3%, а остальные 40,7% составляют товары теневого производства или незаконно ввезенные на территорию России, в основном китайского и турецкого производства. В результате российские товаропроизводители практически полностью вытеснены из дешевого сегмента.

Согласно Стратегии развития легкой промышленности на период до 2020 года, доля российской продукции на внутреннем рынке должна составлять не менее 50%. Не менее 80% товаров легкой промышленности России должны иметь инновационный характер и патентную защиту (товарный знак, полезная модель).

При увеличении экспорта дешёвой одежды из стран Азии накалит обстановку в нише низкого ценового сегмента, где находится компания «Глория Джинс»

### 4. Технологии

Производственная база корпорации «Глория Джинс» включает в себя 12 фабрик в России (в городах Новошахтинск, Шахты, Миллерово, Звереве, Усть-Донецк, Каменск-Шахтинский, Прохладный) и компанию «Стиль» на Украине.

Современные мощности «Глории Джинс» позволяют выпускать более 25 миллионов качественных изделий в год.

Через 10-15 лет нанотехнологии позволят создавать волокна, которые в зависимости от окружающих условий будут самостоятельно расширяться, чтобы сделать одежду теплее, и сжимаются, чтобы сделать ее более легкой и дышащей. Одежда из натуральных материалов сильно подорожает. Цену

одежды определяют качество материалов, качество швов и детальность размерного ряда. Для разных брендов одного ценового сегмента эти показатели примерно одинаковы, но требования к качеству будут расти. Для его обеспечения потребуются детальные спецификации, чтобы производитель могшить даже ту одежду, которую в глаза не видел. Причем мог это делать как можно быстрее. Это значит, что развитие одежной индустрии, как и большей части других индустрий, будет напрямую зависеть от развития информационных технологий.

5. Социум - Потребительские предпочтения формируются через моду и идиологию, компания «Глория Джинс» следует моде воплощая потребительские предпочтения в производимой одежде.

Уменьшение доходов населения приведёт к спуску по иерархической лестнице, следовательно, у компании «Глория Джинс» появятся новые потребители, увеличится объём производства, что обуславливает рентабельность компании.

Стратегия компании

На корпоративном уровне – вертикально интегрированный холдинг.

Миссия компании - пошив и розничная торговля детской одежды в фирменных магазинах. В основу общей стратегии производства детской одежды были положены принципы, используемые многими фирмами для создания узнаваемой одежды.

Цель-красота, качество и комфорт - три главные составляющие хорошей одежды для детей. В создании своих коллекций компания "Глория Джинс" придерживается именно этих принципов, а еще подходит к разработке детской одежды с позиций как ребенка, так и его родителей. Забавные рисунки, яркие цвета, приятные на ощупь ткани. Одежда, в которой удобно бегать, прыгать, лазить по лесенкам, горкам, деревьям. Одежда, которая легко стирается и гладится, после стирки не садится, натуральные ткани, прочные швы, легко расстегивающиеся и застегивающиеся молнии, хорошо пришитые пуговицы.

Делая вывод по миссии компании, можно сказать, что такая структура управления, как вертикально-интегрированный холдинг лучше всего подходит. Так как компания «Глория Джинс» имеет в своей структуре всю технологическую цепочку от производства продукции до собственных ретейловых сетей, что даёт ей высокие конкурентные преимущества.

Конкурентная стратегия по каждому продукту или линейке.

На конкурентном уровне компания «Глория Джинс» использует стратегию «лидерство в издержках» за счёт заключения договора на поставку дешёвого сырья, уменьшения затрат на производстве, сокращения заработных плат, создания собственных ретейловых сетей. Эти факторы делают продукцию более дешёвее, чем у конкурентов, а также лучшего качества.

Функциональная стратегия для каждого элемента структуры.

Важнейшая часть политики в области персонала «Глория Джинс» - это инвестиции в талантливых молодых специалистов. Сегодня работают почти 300 фирменных розничных магазинов, и каждую неделю открывается 5 новых магазинов «Глория Джинс». Скорость развития компании так высока, что уже завтра вчерашний продавец-консультант может стать управляющим магазином, и это - не предел. Компания оплачивает дополнительное образование в лучших российских и зарубежных школах (таких примеров уже более 500). К целям компанию ведет высокопрофессиональная команда.

## **2.7 Вопросы экологии**

«Глория Джинс» - это российская компания, специализирующаяся на производстве и торговле одеждой, обувью и аксессуарами для детей для всей семьи под брендом «Gloria Jeans».

Производство одежды – это одна из самых «грязных» индустрий, на ее долю приходится 5-10% загрязнения пресной воды. В сточные воды фабрик попадают красители, отходы синтетических волокон, пестициды хлопковых полей. Это приводит к гибели растений и животных на воде, вследствие размножения бактерий приводит воду в непригодное состояние. Fashion –

индустрия находится на втором месте по уровню загрязнения окружающей среды, уступая только нефтегазовой промышленности. Ответственность за излишнее производство лежит не только на производителях, но и на нас покупателях.

Покупая очередную модную одежду, мы вносим личный «вклад» в глобальное потепление, но отказываться от трендовой одежды и аксессуаров вовсе не нужно – вместо новых вещей можно порадовать себя винтажными или переработанными материалами вещей.

Модельеры «Глории Джинс» отправлялись на «блошки» за новыми идеями. Самые крутые стритстайл-образы молодежи в духе 80-х годов и сейчас создаются из вещей бабушек или находок и секонд-хендов. Любовь к винтажу – глобальный тренд современности с приличной историей. Вещи с историей – это не только можно и правильно с точки зрения экологии, но и еще и хорошее качество по приятной цене.

«Глория Джинс» стала с большей экологической ответственностью подходит к смене коллекций. Компания производит джинсы из 100% хлопка. Изготовление хлопковой одежды более экологично, чем одежды из синтетических тканей. Чистый хлопок очень хорошо впитывает влагу и пропускает воздух. Такая ткань отличается гигроскопичностью, гипоаллергенный, легко стирается, окрашивается хорошо. Но есть один недостаток этого материала, т.к. производство хлопковой одежды требует внушительных затрат воды – например, на одну пару джинсов уходит 7000 литров.

Многие бренды, в т.ч. и «Глория Джинс», не готовы менять бизнес-модели, но занимаются просвещением покупателей осознанного потребления, развитием экологической устойчивости, внедрением эко-линейек одежды.

В погоне за модой, порой совершенно ненужной безделушкой люди иногда не осознают нерациональное использование природных и человеческих ресурсов.

Приятные чувства от покупки новой вещи длится недолго, потом наступает разочарование и сожаление о потраченных денежных средствах. Негативных эмоций и мыслей можно избежать, если научиться осознанно, приобретать необходимые вещи. Отказ от излишнего даже на одного человека уже снизит экологическую нагрузку индустрии.

Путь к глобальным изменениям начинается с отдельных людей. Каждый человек может внести вклад в защиту окружающей среды, следуя по следующим рекомендациям при покупке одежды:

- выбор одежды из натурального материала (органический хлопок, бамбук, пенька, тенсел, модал, джут, батист, лиоцель, сиблон, лен). Производство таких материалов менее затратное по ресурсам, а срок полезного использования при этом зачастую больше при правильном уходе.

- если хотите избавиться от избытка вещей, не нанося экологического ущерба, то секонд-хенды и благотворительные магазины станут для этого лучшим вариантом. А также отдать вещи людям, которые нуждаются, или в гуманитарные центры при храмах.



### **3 ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АО «ГЛОРИЯ ДЖИНС»**

На основании результатов анализа конкурентоспособности АО «Глория Джинс» разработаны следующие рекомендации по улучшению конкурентоспособности предприятия путем повышения эффективности работы:

1. Усовершенствование технологий путем внедрения инноваций;
2. Рациональное использование основных производственных фондов с учетом изменений потребностей рынка;
3. Разработка стратегии по повышению конкурентоспособности компании;
4. Стимулирование появления новых предпочтений, потребностей у покупателей;
5. Повышение качества одежды и аксессуаров;
6. Модернизация дизайна всего ассортимента товара;
7. Внедрение специализированного программного обеспечения для улучшения производительности труда персонала компании.

#### **3.1 Разработка стратегии АО «Глория Джинс»**

Улучшение стратегии компании также является важной задачей компании. В организации имеется недостаточный профессионализм руководства в сфере маркетинга. Поиск новых рынков сбыта, новых клиентов, исследование рынков, рост конкурентоспособности выполняется несогласованно.

Дополнения к стратегии компании позволят усвоить следующие факторы:

- используя сильные стороны, улучшить конкурентные преимущества;
- снижение слабых сторон, чтобы использовать привлекательные возможности;
- защита от внешних угроз;

- привлечение новых клиентов.

На протяжении жизненного цикла организации не уделяло этому мероприятию особого интереса – миссии компании. Миссию АО «Глория Джинс» можно задать как: «Повышение уровня качества выпускаемого товара, формирование у населения заинтересованности товарах бренда «Глория Джинс» и улучшение имиджа компании в целом. Наибольшее удовлетворение потребностей любого клиента – персональный подход и тщательная работа с ними только высококвалифицированных работников.

Определение целевой направленности представлено на таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Определение целевой направленности компании

Направления	Цели
1	2
Стратегическая цель	Расширение рынка продажи, путем создания новых луков, образов и моделей вещей и товаров (аксессуаров)
Тактические цели	Рост эффективности материально-технического снабжения компании и сбыта товара за счет совершенствования системы управления запасами
Положение на рынке	Реализация деятельности в условиях совершенной конкуренции (чистой)
Инновации	Внедрение специализированного программного обеспечения
Сфера ресурсов	Сотрудничество с постоянными поставщиками
Прибыльность	Рост уровня продаж с приростом прибыли не менее 20%
Управление	Направленность руководителя на повышение уровня квалификации сотрудников
Персонал	Повышение уровня квалификации
Социальная ответственность	Все сотрудники работают согласно требованиям ТК РФ

В таблице 3.2 определены основные стратегии АО «Глория Джинс»

Таблица 3.2 - Основные стратегии компании

Вид стратегии	Стратегия	Сущность
1	2	3
Глобальная стратегия	Рекламная стратегия	Стратегия усиления положения на рынке, соперничество с конкурентами за долю рынка
Корпоративная стратегия	Стратегия связанной диверсификации	Расширение потенциального рынка, путем поиска новых покупателей
Конкурентная функциональная стратегия	Оборонительная стратегия	Защита и отстаивание своих позиций
Функциональная стратегия	Финансовая	Привлечение инвестиций
	Социальная	Обучение персонала организации для повышения квалификации

Для развития АО «Глория Джинс» была выбрана рекламная стратегия, путем активизации рекламной компании и раскрутки имиджа.

### 3.2 Рекомендации по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс»

С целью повышения эффективности производительности компании ключевые действия должны быть целенаправленны на формирование и внедрение активной рекламной компании.

При проведении рекламы следует использовать план, представленный на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Планирование рекламы

Основная целевая аудитория «Глория Джинс» - дети, подростки и молодые люди (примерно до 35 лет). Впрочем, многие вещи вполне подходят и старшему поколению. Особенно стоит отметить большое количество детской одежды в возрастной категории от 0 до 8 лет.

Увещательная реклама – это реклама, которая формирует предпочтения у покупателей к товару или компании, убеждающая покупателя совершить покупку.

Предложены еще специальные рекомендации именно для ФМРТ № 315, расположенного в г. Абакан, ул. Кати Перекрещенко, д. 18В.

ФМРТ № 315 находится на не самом удобном месте. Проходимость хорошая, но не такая хорошая, как хотелось бы. ФМРТ № 315 находится на втором этаже нежилого помещения. Лестницы, расположенные для входа в магазин, не очень удобные, слишком крутые. ФМРТ № 315 необходимо переехать на соседнее здание «Альтаир», т.к. в торговом центре помещение большое и будет удобно и для покупателей.

В магазине не имеется четкого разделения на детские и взрослые зоны. Покупатель, приходя в магазин, должен хорошо ориентироваться, чтобы без затруднений найти интересующий его товар. Для улучшения зонирования «Глория Джинс» необходимо сделать ремонтные работы, также купить специальные указатели. В магазине есть специальные указатели, но они расположены наверху и не каждый покупатель ходит, постоянно смотря в потолок. Преимущества ремонта – обновление интерьера магазина, новый и свежий взгляд на товары. Недостатки – конечно же финансовые затраты, расходы на ремонт, следовательно из-за того, что магазин не будет работать, потеряют выручку за несколько дней.

Также можно расширить магазин, если они не собираются переезжать. В большом просторном помещении можно аккуратно разложить товар, и это принесет спрос и позволит осуществить другие мероприятия по повышению конкурентоспособности «Глории Джинс». Недостаток данной рекомендации –

финансовые и временные затраты.

Следующая рекомендация – это замена торгового инвентаря. Потому что плечики, которые используются, имеют в данный момент удобную форму, но они изготовлены из пластика, с которого постоянно падают вещи. Следует убрать из торгового зала все гладкие плечики и использовать ребристые плечики. Также стоит заменить стойки-вешалки напольные и настенные на более современные. Еще один выход избегания беспорядка в торговом зале – это уменьшить количество товара в торговом зале, которых сильно много.

Вследствие замены инвентаря магазин визуально увеличит пространство, будет постоянный порядок в торговом зале, упрощение работы продавцов-консультантов. А если уменьшить количество товара, то из преимуществ будет только порядок в зале. Недостаток – сложность в работе продавцов-консультантов из-за того, что может быть не вывешен нужный размер покупателю, и итак маленькое подсобное помещение будет переполнено запасами как склад.

Магазину «Глория Джинс» необходимо расширить линейку школьной одежды. Ассортимент очень маленький и в основном подобны друг другу, поэтому покупателю трудно при выборе одежды и некоторые даже уходят, не совершив покупку. Если увеличивать школьную коллекцию, то только в сезон, перед учебным годом – первым сентябрем.

Постоянные покупатели готовы приобрести вещи в «Глории Джинс» более высокого качества. Поэтому было создано особая премиальная коллекция, которая дороже и лучшего качества.

Исследовав детскую одежду, было выявлено маленькое количество верхней одежды в категории 0-2 и 2-8 лет. Поэтому также необходимо увеличение ассортимента верхней детской одежды (куртки, ветровки, комбинезоны и т.п.). Чем больше ассортимент, тем больше покупателей.

В «Глории Джинс» активно проводят акции, распродажи. Вследствие таких мероприятий в связи с большим количеством покупателей, продавцы-

консультанты не успевают привести порядок после просмотра и примерки. Поэтому образуется беспорядок в торговом зале. В качестве рекомендации было предложено работать с продавцами, мотивировать их. Администраторам также необходимо поддерживать и обучать своих сотрудников.

Для сохранения баланса качества «Глории Джинс» необходимо придерживаться разумной цены на товары, иначе покупатели предпочтут другие магазины, т.е. их конкурентов. Также для поддержания связи с покупателями было решено проводить анонимные опросы для улучшения качества обслуживания, выявления новых потребностей и предпочтений покупателей.

### **3.3 Эффективность рекомендаций по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс»**

На основании рассмотренных рекомендаций по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс» в г. Абакан, ул. Кати Перекрещенко, д. 18В были выбраны следующие рекомендации:

- замена старого торгового инвентаря для удобной примерки товара покупателями;
- создать официальный сайт «Глория Джинс» в г. Абакан;
- мотивация персонала магазина;
- раздача листовок для привлечения дополнительных покупателей.

Первым мероприятием для реализации данных рекомендаций будет создание официального сайта «Глория Джинс» г. Абакан. Можно создать сайт интернет – магазина «Глория Джинс» г. Абакан за 15 000 руб. Сайт будет создана в течение 5 дней. Для этого можно обратиться в организацию «Хакасияру». Через интернет – магазин можно заказать товар во избежание нехватки конкретного размера вещей или товара.

Замена старого торгового инвентаря на более современные и удобные плечики. Можно заказать новые плечики у компании «Сима-лэнд». При заказе 200 плечиков компания сделает скидку на цену печати логотипа и составит

27,55 руб./шт. При заказе 1400 плечиков – 4,15 руб./шт. Необходимое количество плечиков 1500, поэтому стоимость печати логотипа составит 4,15 руб./шт.

Расчет общей стоимости плечиков, необходимого для обновления торгового инвентаря магазина, представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расчет общей стоимости плечиков

Плечики	Количество, шт.	Цена печати логотипа за 1 шт., руб.	Цена за 1 шт. плечика, руб.	Итого
1	2	3	4	5
Женские	600	4,15	18,99	13884
Мужские	400	4,15	18,99	9256
Детские	500	4,15	15,50	9822
Всего	1500	4,15	-	32962

Таким образом, из таблицы 3.3 видно, что расходы на обновление торгового инвентаря магазина составит 32962 руб.

Мотивация работников также важна для улучшения качества обслуживания и для увеличения продаж и прибыли. Из-за того, что продавцы не успевают поддерживать порядок в торговом зале, было порекомендовано мотивировать сотрудников каждый день. Управляющая магазина или администраторы перед началом рабочего дня каждый день будут проводить бесплатное дополнительное обучение. Инструментами для мотивации послужили премия, выходной день, который оплачивается как рабочий день, закончить работу на 2 часа раньше (это не повлияет на заработную плату). Управляющая или администратор может премировать сотрудника за несоответствующее исполнение своих должностных инструкций и несоблюдение порядка в торговом зале. Управляющему составу не выгодно штрафовать персонал, т.к. может произойти утечка кадрового персонала. А новых кандидатов снова придется учить заново всему.

Таким образом, управляющая магазина следит за работой всего персонала

магазина. Именно она может выбрать сотрудника, которого можно отпустить с работы на 2 часа раньше, учитывая его активную работу в течение рабочего дня. Активная работа – это работа с покупателями и поддержание порядка в торговом зале.

В целях заинтересовать и привлечь еще больше покупателей один из продавцов консультантов или промоутер будет раздавать листовки. Листовки необходимо раздавать в те дни, в которых проводятся акции, скидки или распродажа. Сделать заказ листовок можно в «Типографии Хакасии». В реализации раздачи листовок входит стоимость листовок формата А7, общее количество листовок, а также расходы на оплаты работы промоутера, и который представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Затраты на раздачу листовок

Наименование	Количество, шт.	Цена за шт., руб.	Итого, руб.
1	2	3	4
Листовки	500	0,8	400
Работа промоутера			
Количество, чел.	Оплата за час., руб.	Время работы, часы	Итого, руб.
1	130	8	1040
Всего			1440

Исходя из таблицы 3.4, для привлечения дополнительных покупателей путем раздачи листовок необходимо 1440 руб. за 1 день, а на месяц – 48800 руб. (если учитывать 20 рабочих дней в мес.).

Для оценки эффективности предложенных рекомендаций нужна смета на мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия, которая представлена в таблице 3.5.



Таблица 3.5 – Смета мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия «Глория Джинс» г. Абакан, ул. Кати Перекрещенко, д. 18В

№ п/п	Мероприятие	Сущность	Стоимость, руб.
1	2	3	4
1	Создание сайта интернет - магазина «Глория Джинс» в г. Абакан	Для продвижения магазина в г. Абакан	15000
2	Замена инвентаря	Замена старых на более современные и новые	32962
3	Раздача листовок	Привлечение дополнительных покупателей	48800
Всего			96762

На основании таблицы 3.5 видно, что расходы на мероприятия по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс» г. Абакан составляют 96762 руб.

Рассчитаем эффективность данных рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия. Планируется прирост выручки на 5 %. Если взять выручку магазина за 2018 год 37294 тыс. руб., то увеличение выручки составит 1864,7 тыс. руб.

$$\text{Эффективность мероприятий} = \frac{\text{Увеличение выручки, в руб.}}{\text{Расходы на мероприятие, в руб.}} \quad (3.1)$$

$$\text{Эффективность мероприятий} = 37294357 * 5\% / 96762 = 19,27 \text{ руб.}$$

Этот показатель характеризует, что на каждый рубль, вложенный на меры по повышению конкурентоспособности предприятия, приходится 19,27 рубля увеличение выручки. Это означает, что данные рекомендации эффективны.

В таблице 3.6 подведем итоги оценки показателей эффективности работы предприятия вследствие реализации предложенных рекомендаций.

Таблица 3.6 — Прогноз результатов деятельности АО «Глория Джинс»

Показатель	Год		Отклонения	
	Базовый	Прогнозный	Абс., тыс. руб.	Отн., %
1	2	3	4	5
Выручка, тыс. руб.	37294	39159	1865	4,76
Коммерческие расходы, тыс. руб.	35250	35347	97	0,27
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2044	3812	1768	47,71
Рентабельность продаж	0,05	0,10	0,05	50,00

Из таблицы 3.6 видно, что в результате осуществления рекомендаций выручка предприятия увеличится на 4,76 %. Также наблюдается прирост коммерческих расходов на 97 тыс. руб., т.к. в эти расходы включены затраты на проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия. Из-за увеличения выручки увеличилась прибыль от продаж на 47,71 %. Прибыль от продаж увеличилась почти в два раза, поэтому и рентабельность продаж увеличилась тоже в два раза больше и составила – 0,10.

Таким образом, комплексное внедрение предложенных рекомендаций дает возможность оптимизировать управление конкурентоспособностью, что способствует развитию компании, приводя к росту его рыночной стоимости и максимизации финансовых результатов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях конкурентной среды необходимо постоянно проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия на фоне своих конкурентов. Это дает информацию о том, что какие потребности и предпочтения у покупателей в товаре или услуге данного предприятия, и какие преимущества предприятий-конкурентов. Анализ необходим для выявления своих конкурентных преимуществ и устранения недостатков.

Целью исследования данной работы являлась оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия на примере АО «Глория Джинс». Данная цель достигнута путем решения следующих задач:

- изучены теоретические аспекты оценки и путей повышения конкурентоспособности предприятия;
- дана общая характеристика деятельности АО «Глория Джинс»;
- проанализировано финансовое состояние предприятия;
- дана оценка конкурентоспособности АО «Глория Джинс»;
- разработаны и рассмотрены рекомендации и пути повышения конкурентоспособности предприятия.

Опираясь на изучение теоретических аспектов конкурентоспособности предприятия можно сделать следующий вывод. Конкурентоспособность предприятия – это соперничество между экономическими субъектами, выпускающие идентичную продукцию. Определение уровня конкурентоспособности происходит в процессе управления. Управление также играет важную роль в жизни организации. Под управлением понимается процесс планирования, организации, мотивации и контроля цели организации. Каждая организация нуждается в эффективном управлении конкурентоспособностью. От качества управления конкурентоспособностью организации во многом зависит долгосрочность успеха в отрасли.

На основании анализа деятельности предприятия с целью повышения конкурентоспособности для ФМРТ № 315 предложены следующие рекомендации:

- замена старого торгового инвентаря для повышения удобства примерки товара покупателями;
- расширение торгового помещения или переезд в торговый центр «Альтаир»;
- мотивация своих сотрудников для повышения качества обслуживания;
- расширение ассортимента школьной коллекции.

В целом для АО «Глория Джинс» рекомендовано разработка стратегии компании с целью получения максимальной прибыли в долгосрочный период, совершенствование управления товарными запасами и внедрения специального программного обеспечения.

Поскольку на сегодняшний день ассортимент реализуемого товара АО «Глория Джинс» включает в себя более 1000 наименований, для того, чтобы определить, какой товарной группе необходимо уделить основное внимание на планирование и контроле запасов.

В целом можно сказать, что компания «Глория Джинс» контролирует внешнюю среду за счёт:

- структуры бизнеса. В «Глории Джинс» это вертикально-интегрированный холдинг, который в силу того, что имеет все звенья управления от производства до реализации может оказывать воздействия и контролировать свою внешнюю среду.

- стратегии. В компании «Глория Джинс» на конкурентном уровне использует стратегию «лидерство в издержках», что даёт ей превосходство перед другими компаниями конкурентами в низком и среднем ценовом сегменте ретейла одежды на российском рынке.

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АО – Акционерное общество

ИНН – Идентификационный номер налогоплательщика

ККМ – Контрольно-кассовая машина

НИОКР – Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

ОГРН – Основной государственный регистрационный номер

ОКВЭД – Общероссийский классификатор видов экономической деятельности

РФ – Российская Федерация

СССР – Союз Советских Социалистических Республик

ФЗ – Федеральный закон

ФМРТ – Фирменный магазин розничных товаров

SWOT – Strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы)

«4P» - Product (продукт), price (цена), promotion (продвижение), place (место)

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208 – ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 04.11.2019, с изм. от 07.04.2020);
2. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135 – ФЗ «О защите конкуренции» (ред. от 26.07.2006);
3. Аканаева Т. А. Теория и практика инновационного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт / Т. А. Аканаева, Г. М. Кожабатчина // Экономика: Караганда – 2013. - № 5 Вып. – с. 24-33;
4. Александров А. А. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учебное пособие / Александров А. А., Круглик В. Н., Неделькин А. П., Савчук О. Л./ – М.: Инфра-М – 2013. – 186 с.;
5. Алексеева О. А. Практикум по финансовому менеджменту: учебное пособие – 3-е изд., испр. и доп. – М. Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 255 с.;
6. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / О. В. Ефимова. – М.: Издательство «Омега-Л», 2016. – 386 с.;
7. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2016. – 287 с.;
8. Бабошин А. В. Конкурентное позиционирование: как нейтрализовать или использовать конкурента – Монография – М.: Маркет ДС, 2011. – 119 с.;
9. Баринов В. А. Развития организации конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – 624 с.;
10. Бушева А. Ю. Оперативный учет финансовых результатов для принятия управленческих решений // Фундаментальные исследования. – 2016. - № 6-2, с. 348 – 356;
11. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник / О. Виханский. – М.: Издательство МГУ, 2011. – 513 с.;

12. Войцеховская И. А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности // Проблемы современной экономики – 2011. – №1 - с. 87 -91;

13. Гражданский кодекс РФ (Части 1 – 4) от 30.11.1994 № 51 – ФЗ (ред. от 07.02.2017 № 12 – ФЗ) // Справочно – правовая система «Консультант Плюс: Версия Проф»;

14. Иванова Е. А. Оценка конкурентоспособности предприятия: учебное пособие – М. Издательство «Феникс» - 2015. – 255 с.;

15. Казакова Н. А. Экономический анализ в оценке бизнеса и управлении инвестиционной привлекательности компании: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 463 с.;

16. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности / А. А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2014. - № 1 – с. 373 – 376;

17. Леднев М. В. Оценка и управление конкурентными рисками и конкурентного позиционирования в современных условиях: Научная статья – 2015. – 89 с.;

18. Официальный сайт «Глория Джинс» - Режим доступа: <https://www/ gloria-jeans.ru>;

19. Подборнова Е. Методические подходы к оценке конкурентоспособности промышленных предприятий // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – с. 96 – 99;

20. Портер М. Конкуренция (Обновление и расширения здания) / Переводчик: Пелявский О. Л., Усенко Е. Л., Шишкина И. А./ Редактор: Заболоцкий Я. В. / М.: Издательство «Вильямс» - 2010. – с. 312 – 515;

21. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция – 2010. – 21 с.;

22. Савиных А. Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / А. Н. Савиных. – М.: КноРус, 2015. – 298 с.

**Бухгалтерский баланс**  
на декабрь **20 18** г.

Организация	АО «Глория Джинс»	по ОКПО	Коды	0710001
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН		
Вид экономической деятельности	47.71.1	по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма/форма собственности	16			
Частная собственность		по ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ	384 (385)	
Местонахождение (адрес)				

Пояснения 1	Наименование показателя 2	На <u>декабрь</u> 20 <u>18</u> г.3	На 31 декабря 20 <u>17</u> г.4	На 31 декабря 20 <u>16</u> г.5
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы	29 414	17 800	22 227
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	707 344	917 247	582 601
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения	226 958	188 165	1207 01
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	963 716	1 123 212	725 529
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	734 067	788 043	341 073
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	4 814	7 586	4 250
	Дебиторская задолженность	1 987 664	2 256 376	1 684 110
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	414 456	517 206	462 233
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II	3 330 961	3 723 426	2 638 988
	<b>БАЛАНС</b>	4 294 677	4 846 638	3 364 517



## Продолжение Приложения А

Пояснения 1	Наименование показателя 2	На декабрь	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 18 г.3	20 17 г.4	20 16 г.5
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6</b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	40	40	40
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( ) <sup>7</sup>	( )	( )
	Переоценка внеоборотных активов	768	768	768
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал	6	6	6
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1 276 509	1 024 532	694 939
	Итого по разделу III	1 277 323	1 025 346	695 753
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства	43 483	56 601	18 847
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	43 483	56 601	18 847
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	2 973 871	3 764 691	2 649 917
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	2 973 871	3 764 691	2 649 917
	<b>БАЛАНС</b>	<b>4 294 677</b>	<b>4 846 638</b>	<b>3 364 517</b>

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

## Приложение Б – Отчет о финансовых результатах

### Отчет о финансовых результатах за декабрь 2018 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды
Организация <u>АО «Глория Джинс»</u>			0710002
Идентификационный номер налогоплательщика			
Вид экономической деятельности <u>47.71.1</u>			
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>16</u>			
Частная собственность			
Единица измерения: тыс. руб.			384

Пояснения <small>1</small>	Наименование показателя <small>2</small>	За <u>декабрь</u> 20 <u>18</u> г. <small>3</small>	За <u>декабрь</u> 20 <u>17</u> г. <small>4</small>
	Выручка <small>5</small>	13 243 991	15 026 510
	Себестоимость продаж	( 0 )	( 0 )
	Валовая прибыль (убыток)	13 243 991	15 026 510
	Коммерческие расходы	( 12 522 812 )	( 14 223 717 )
	Управленческие расходы	( 0 )	( 0 )
	Прибыль (убыток) от продаж	721 179	802 793
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	( 24 185 )	( 8 789 )
	Прочие доходы	88 051	61 164
	Прочие расходы	( 513 288 )	( 449 643 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	320 127	423 103
	Налог на прибыль <small>7</small>	62 458	55 756
	в т.ч. текущий налог на прибыль	( 49341 )	( 37 754 )
	отложенный налог на прибыль	13 117	18002
	Прочее	18 809	
	Чистая прибыль (убыток)		

Продолжение Приложения Б

Пояснения 1	Наименование показателя 2	За декабрь	За декабрь
		20 18 г. 3	20 17 г. 4
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода 7		
	Совокупный финансовый результат периода 6		
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода, Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".
7. Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

# Оценка и пути повышения конкурентоспособности «АО Глория Джинс»

Выполнила студентка:

Иргит С.Э.

Научный руководитель:

Овчарук Н.Ю.

### **Актуальность темы**

В современных рыночных условиях центральное место занимает проблема повышения конкурентоспособности предприятия

### **Объект исследования**

АО «Глория Джинс»

### **Предмет исследования**

Конкурентоспособность АО «Глория Джинс»

### **Цель исследования**

Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ОА «Глория Джинс»



# Конкуренция ➤

это соперничество между экономическими субъектами за выгодные условия производства, купли и продажи товаров и услуг

Совершенная

Виды конкуренции

Признаки	Совершенная	Несовершенная		
		Монополистическая	Олигополия	Монополия
Количество фирм на рынке	Множество	Множество	Несколько	Одна
Степень контроля над ценами	Рыночная цена	Ограниченная	Цена лидера	Полный контроль
Вход в рынок	Свободный	Свободный	Значительный	Не возможно
Продукция	Однородная	Дифференцированная	Однородная и дифференцированная	Однородная, но нет заменителей
Не ценовая конкуренция	Отсутствует	Реклама особенностей продукции	Реклама торговой марки	Реклама места компании в жизни населения

Несовершенная

Монополистическая

Монополия

Олигополия

Монопсония

Олигопсония

# Конкурентоспособность предприятия

- это способность предприятия удовлетворить потребности покупателей путем производства рынку продукции, превосходящих конкурентов.







# Глория Джинс (Gloria Jeans, Gee Jay)



розничная торговля женской,  
мужской и детской одеждой  
в специализированных  
магазинах, а также обуви и  
аксессуаров.



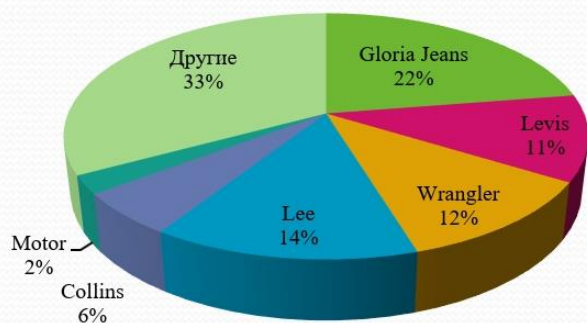


## Карта SWOT – анализа деятельности ФМРТ № 315 «Глория Джинс»

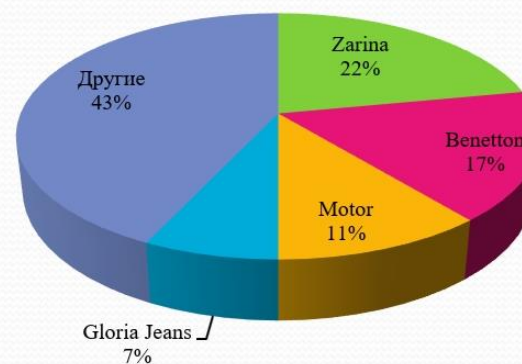
Возможности	баллы	Угрозы	баллы
Расширение сегмента рынка	5	Ужесточение налоговой политики	5
Обновление ассортимента	4	Наличие сильных конкурентов	4
Внедрение новой технологии	4	Нестабильность политической ситуации	4
Благоприятные перспективы развития рынка	5	Неплатежеспособность предприятий клиентов	4
Повышение качества продукции	4	Низкая покупательная способность населения	3
Итого	22	Итого	20
Сильные стороны	баллы	Слабые стороны	баллы
Наличие продукции	4	Слабая база НИОКР	5
Стабильность спроса на продукцию	5	Недостаточно высокий уровень квалификации кадров	5

# Конкуренты Глория Джинс

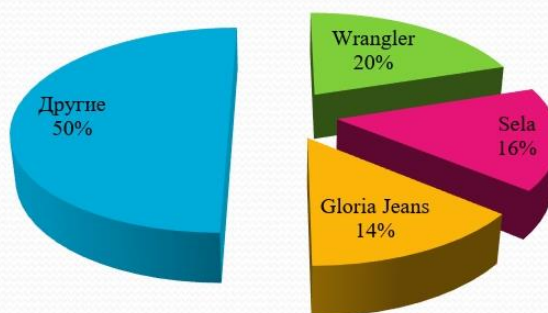
## Рынок детской джинсовой одежды



## Рынок взрослой джинсовой одежды



## Рынок молодежной джинсовой одежды



## Карта SWOT – анализа деятельности ФМРТ № 315 «Глория Джинс»

Возможности	баллы	Угрозы	баллы
Расширение сегмента рынка	5	Ужесточение налоговой политики	5
Обновление ассортимента	4	Наличие сильных конкурентов	4
Внедрение новой технологии	4	Нестабильность политической ситуации	4
Благоприятные перспективы развития рынка	5	Неплатежеспособность предприятий клиентов	4
Повышение качества продукции	4	Низкая покупательная способность населения	3
Итого	22	Итого	20
Сильные стороны	баллы	Слабые стороны	баллы
Наличие продукции	4	Слабая база НИОКР	5
Стабильность спроса на продукцию	5	Недостаточно высокий уровень квалификации кадров	5



# Конкурентные преимущества и недостатки Глория Джинс

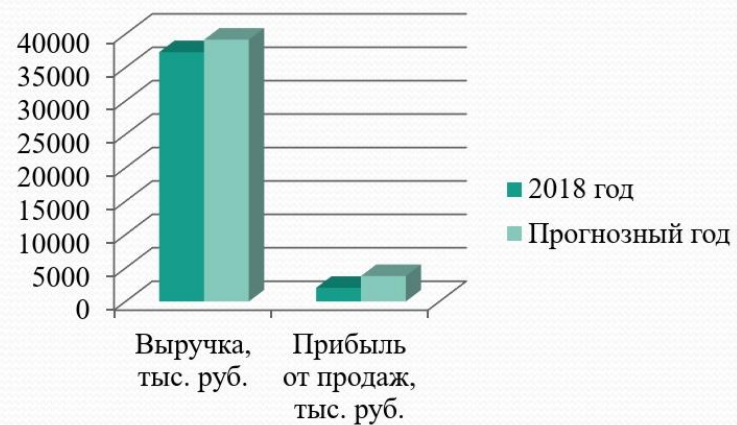
Преимущества	Недостатки
Узнаваемость бренда	Плохое качество некоторых вещей (особенно зимних)
Доступные цены	Беспорядок в торговом зале
Большой ассортимент одежды, обуви и аксессуаров	Непонятное обозначение размеров одежды
Постоянные распродажи, розыгрыши, скидки	Большая очередь на кассах
Хороший интерьер магазина	Текучность кадров (особенно продавцов-консультантов)
Обучения для повышения квалификации сотрудников магазина	
Свой уникальный дизайн одежды	

## Смета мероприятий по повышению конкурентоспособности ФМРТ № 315 «Глория Джинс»

№ п/п	Мероприятие	Сущность	Стоимость, руб.
1	Создание сайта интернет - магазина «Глория Джинс» в г. Абакан	Для продвижения магазина в г. Абакан	15000
2	Замена инвентаря	Замена старых на более современные и новые	32962
3	Раздача листовок	Привлечение дополнительных покупателей	48800
Всего			96762

# Прогноз результатов деятельности

Показатель	Год		Отклонения	
	Базовый	Прогнозный	Абс., тыс. руб.	Отн., %
Выручка, тыс. руб.	37294	39159	1865	4,76
Коммерческие расходы, тыс. руб.	35250	35347	97	0,27
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2044	3812	1768	47,71
Рентабельность продаж	0,05	0,10	0,05	50,00





## Рекомендации по повышению конкурентоспособности Глория Джинс

- Усовершенствование технологий путем внедрения инноваций;
- Рациональное использование основных производственных фондов с учетом изменений потребностей рынка;
- Разработка стратегии по повышению конкурентоспособности компании;
- Стимулирование появления новых предпочтений, потребностей у покупателей;
- Повышение качества одежды и аксессуаров;
- Модернизация дизайна всего ассортимента товара;
- Внедрение специализированного программного обеспечения для улучшения производительности труда персонала компании.



**Спасибо  
за внимание!**



ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.  
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Список используемых источников 22 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.  
дата

Иргит  
(подпись)

С.Э. Иргит  
(Ф.И.О.)

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»

институт

«Экономика и менеджмент»

кафедра

УТВЕРЖДАЮ

*Т.Б. Коняхина*  
Зав. кафедрой ЭиМ

Т.Б. Коняхина

подпись инициалы, фамилия

« 25 » 06 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01 Экономика

код – наименование направления

Оценка и пути повышения конкурентоспособности АО «Глория Джинс»

тема

Руководитель

*Н.Ю. Овчарук*

подпись, дата

доцент, к.э.н.

должность, ученая степень

Н.Ю. Овчарук

инициалы, фамилия

Выпускник

*С.Э. Иргит*

подпись, дата

С.Э. Иргит

инициалы, фамилия

Абакан 2020

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме «Оценка и пути повышения конкурентоспособности АО «Глория Джинс».

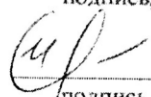
Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть  
наименование раздела

  
\_\_\_\_\_

Н.Ю. Овчарук  
инициалы, фамилия

Аналитическая часть  
наименование раздела

  
\_\_\_\_\_

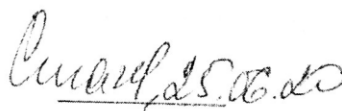
Н.Ю. Овчарук  
инициалы, фамилия

Проектная часть  
наименование раздела

  
\_\_\_\_\_

Н.Ю. Овчарук  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

  
\_\_\_\_\_

Н.Л. Сигачева  
инициалы, фамилия

**РЕФЕРАТ**  
**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**  
**в форме бакалаврской работы**

Тема выпускной квалификационной работы Оценка и пути повышения конкурентоспособности АО «Глория Джинс».

ВКР выполнена на 73 страницах, с использованием 9 иллюстраций, 20 таблиц, 1 формулы, 3 приложения, 22 использованных источников, 13 количество листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова:

Конкуренция, конкурентоспособность предприятия, преимущества и недостатки, конкуренты, рынок, потребители, покупатели.

Автор работы (номер группы) 3-75э

*Иргит* С.Э. Иргит  
подпись инициалы, фамилия

Руководитель работы

*Н.Ю. Овчарук*  
подпись инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы – 2020

- Цель: оценка и разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс».

- Задачи:

- 1) Раскрыть теоретические аспекты оценки и путей повышения конкурентоспособности предприятия;
- 2) Проанализировать конкурентоспособность предприятия АО «Глория Джинс»;
- 3) Выявить конкурентные преимущества и недостатки и разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия АО «Глория Джинс».

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в современных рыночных условиях центральное место занимает проблема повышения конкурентоспособности предприятия.

Эффективность работы заключается в рассмотрении основных направлений и мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности АО «Глория Джинс».

Выводы, рекомендации.

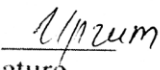
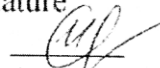
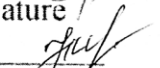
Результативная деятельность предприятия выражается в том, что в магазинах «Глория Джинс» имеется большой выбор современной стильной одежды для детей и взрослых. Но для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо повысить качество товара, улучшить работу персонала, уделить больше внимания маркетинговой деятельности предприятия для привлечения покупателей. Поэтому, используя те предложения по повышению конкурентоспособности предприятия, которые изложены в работе можно с уверенностью говорить, что это способствует наиболее эффективному достижению основной цели деятельности АО «Глория Джинс».

**SUMMARY**  
**GRADUATION THESIS**  
**Bachelor's thesis**

The theme of the graduation thesis is «Assessment and Competitive Growth of «Gloria Jeans» JSC».

The graduation thesis comprises 73 pages, 9 figures, 20 charts, 1 formula, 3 appendices, 22 reference items, 13 visual aids (slides).

Keywords: competition, enterprise competitiveness, advantages and disadvantages, competitors, market, consumers, buyers.

Author of research (Z-75E)		<u>S.E. Irgit</u>
	signature	full name
Academic supervisor		<u>N.Y. Ovcharuk</u>
	signature	full name
English language supervisor		<u>N.V. Chezybaeva</u>
	signature	full name

Graduation paper presentation date – 2020

- Purpose: assessment and development of recommendations for competitive growth of «Gloria Jeans» JSC.

- Objectives:

1) to reveal theoretical aspects of assessment and ways to increase the competitiveness of the enterprise;

2) to analyze the competitiveness of the company «Gloria Jeans» JSC;

3) to identify competitive advantages and disadvantages and to develop recommendations for increasing the competitiveness of the company «Gloria Jeans» JSC.

The relevance of the topic of the graduation thesis is in the fact that in modern market conditions the main difficulty is the increase of the company's competitiveness.

The efficiency of performance is to consider directions and measures on competitiveness promotion of JSC «Gloria Jeans».

- Conclusion, recommendations.

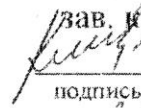
Effective performance of the enterprise is presented by the fact that «Gloria Jeans» stores have a large selection of modern and stylish clothing for children and adults. But to increase the competitiveness of the enterprise it is necessary to improve the quality of goods, to improve the work of the staff, to pay more attention to marketing activities of businesses to attract customers. Therefore, the given proposals for improving the competitiveness contribute to achieving the main goals of «Gloria Jeans» JSC.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ

зав. кафедрой ЭиМ

 Т.Б. Коныхина

подпись инициалы, фамилия

« 25 » 06 2020 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

Студенту Иргит Сай-кыс Экер-ооловне

фамилия, имя, отчество

Группа 3- 75Э Направление 38.03.01 Экономика

номер

код

наименование

Тема выпускной квалификационной работы «Оценка и пути повышения конкурентоспособности АО «Глория Джинс»

Утверждена приказом по институту № 247 от 27.04.2020 г.

Руководитель ВКР Н.Ю. Овчарук, доцент, канд. эконом. наук

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР научные публикации, учебная и методическая литература, интернет – ресурсы, бухгалтерская отчетность предприятия за 2016-2018 гг.

Перечень разделов ВКР: Введение. Теоретическая часть. Аналитическая часть. Проектная часть. Заключение. Список сокращений. Список использованных источников. Приложения А-Г.

Перечень иллюстративного материала (слайдов) 13 слайдов.

Руководитель ВКР



подпись

Н.Ю. Овчарук  
инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению



подпись, инициалы и фамилия студента

С.Э. Иргит

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1. Теоретическая часть. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия.....	7
1.1 Сущность конкурентоспособности.....	7
1.2 Показатели оценки конкурентоспособности.....	17
1.3 Пути повышения конкурентоспособности.....	23
2. Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Глория Джинс».....	26
2.1 Характеристика предприятия.....	26
2.2 Анализ баланса предприятия.....	27
2.3 Анализ финансового состояния предприятия.....	30
2.4 Управленческий анализ.....	31
2.5 Оценка конкурентоспособности предприятия.....	42
2.6 Анализ конкурентоспособности предприятия.....	48
2.7 Вопросы экологии.....	55
3. Проектная часть. Разработка мероприятия по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс».....	57
3.1 Разработка стратегии АО «Глория Джинс».....	57
3.2 Рекомендации по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс».....	60
3.3 Эффективность рекомендаций по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс».....	63
Заключение.....	69
Список сокращений.....	71
Список использованных источников.....	72
Приложения А Бухгалтерский баланс 2018 год (форма № 1)...	73
...	
Иллюстративный материал (слайды)	



## ВВЕДЕНИЕ

Для полного функционирования предприятия, необходимо изучить деятельность конкурентов, которые занимаются, таким же видом деятельности, как та или иная организация. Существование организации в условиях конкурентной борьбы характеризует об его устойчивом рыночном положении.

Конкурентная борьба дает определить из множества лидеров организаций, способных удовлетворить растущие потребности потребителей путем качественного производства товаров и услуг для современной жизни населения. Поэтому важно изучить конкурентов, чтобы в дальнейшем принимать обоснованные решения для повышения конкурентоспособности организации.

В настоящее время рынок потребительских товаров увеличился связи с развитием торговли, проникновением на рынок иностранных компаний и увеличением частных фирм. В этих условиях стабильность компании зависит от достижения конкурентоспособности. Если рынок потребительских товаров насыщен частными или другими видами собственности фирмами, то всегда существует жесткая конкурентная борьба между товаропроизводителями. При жесткой конкурентной борьбе часто используются методы, нарушающие нормы и правила конкуренции. Это характеризуется установлением цен ниже себестоимости товара при его продаже, контролем деятельности конкурентов, злоупотреблением положением на рынке, ограничением условий поставок продукции, ложной рекламой, которая вводит конкурентов в заблуждения, и копированием товаров конкурентов.

Поэтому в маркетинговой деятельности предприятия важное место занимает изучение конкурентов. Зная положительные и отрицательные стороны конкурентов, можно узнать их стратегию работы, цели, задачи и оценить их потенциал для дальнейшей работы, чтобы сосредоточиться в том, в чем слабее конкурент. Таким образом, расширяя свои собственные преимущества перед конкурентами.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что в современных рыночных условиях центральное место занимает проблема повышения конкурентоспособности предприятия, т. к. для принятия оптимальных решений необходимо учитывать особенности развития конкретной отрасли народного хозяйства.

Объектом исследования данной дипломной работы является АО «Глория Джинс», занимающееся розничной торговлей одежды.

В качестве предмета исследования выбрана конкурентоспособность предприятия.

Целью данной дипломной работы является оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия на примере АО «Глория Джинс».

В соответствии с поставленной целью, выделены следующие задачи:

1. изучить теоретические аспекты оценки и путей повышения конкурентоспособности предприятия;
2. дать характеристику предприятия АО «Глория Джинс»;
3. провести анализ финансового состояния и эффективности деятельности предприятия;
4. выполнить оценку конкурентоспособности АО «Глория Джинс»;
5. разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс».

Для проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности основой являются бухгалтерская и первичная учетная документация – устав, бухгалтерский баланс (форма №1) и приложения к балансу, отчет о финансовых результатах (форма №2), штатное расписание.

Теоретической основой работы послужили научно-технические работы, учебные пособия, учебно-методическая литература в области торговли, конкуренции, экономики предприятия и Интернет-ресурсы.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность конкурентоспособности

Конкуренция – это соперничество между экономическими субъектами за выгодные условия производства, купли и продажи товаров и услуг.

Конкуренция может помочь регулировать создание продукции, рынок товаров и услуг, увеличить предложение покупателей, по причине того, что основанием рыночных отношений между предприятиями считается борьба за выживание, то благодаря конкуренции в конкретной сфере деятельности остаются лишь лидеры, мастера и профессионалы, которые готовы стремиться к совершенству.

Выделяют два основных вида конкуренции – это совершенная и несовершенная.

Основные виды конкуренции представлены на рисунке 1.1.

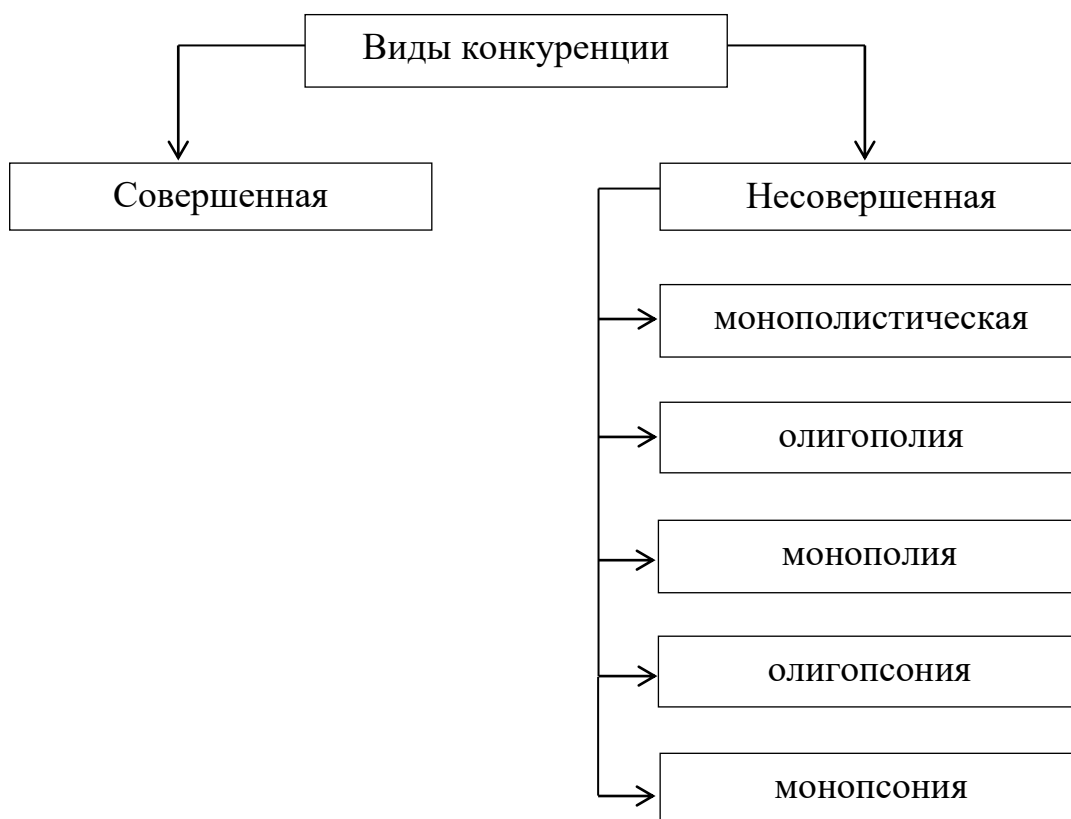


Рисунок 1.1 – Виды конкуренции

Совершенная конкуренция – это тип рыночной структуры, когда спрос равен предложению. Это идеальное состояние рынка, где имеется множество производителей и продавцов, которые предлагают идентичную продукцию. На рынке совершенной конкуренции отдельные потребители или производители не могут повлиять на цену продукции.

Несовершенная конкуренция – это такое состояние рынка, когда не соблюдается обстоятельства совершенной конкуренции. Формами несовершенной конкуренции считаются монополистическая конкуренция, монополия, олигополия, монополия и олигополия.

Сравнительная характеристика видов конкуренции показана на таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика видов конкуренции

Признаки	Совершенная	Несовершенная		
		Монополистическая	Олигополия	Монополия
1	2	3	4	5
Количество фирм на рынке	Множество	Множество	Несколько	Одна
Степень контроля над ценами	Рыночная цена	Ограниченная	Цена лидера	Полный контроль
Вход в рынок	Свободный	Свободный	Значительный	Не возможно
Продукция	Однородная	Дифференцированная	Однородная и дифференцированная	Однородная, но нет заменителей
Не ценовая конкуренция	Отсутствует	Реклама особенностей продукции	Реклама торговой марки	Реклама места компании в жизни населения

Монополистическая конкуренция – это вид несовершенной конкуренции, состоящий из большого количества мелких предприятий, которые выпускают дифференцированный товар, т.е. товар, выделяющийся из ряда аналогичных

товаров. Именно дифференциация является экономическим препятствием для конкуренции.

При помощи дифференциации товара конкурент снижает эластичность спроса по цене. Поэтому у фирмы немного сократится численность потребителей, но не лишается всех потребителей. Рынок сузится, но, тем не менее, остаются те потребители, которые предпочитают продукцию только конкретного производителя.

Потребители, когда покупают дифференцированный товар, ожидают увидеть или получить лучшие специфические свойства.

При монополистической конкуренции вход на рынок абсолютно не ограничен.

Олигополия – это вид несовершенной конкуренции, в которой имеется небольшое количество фирм. Олигополия проявляется в том, что компании развиваются и начинают захватывать большую часть рынка, вытесняя своих конкурентов. Компании, предлагающие такие же товары и услуги, как конкуренты, со временем сокращаются до небольшого количества крупных фирм или корпораций.

Крупные компании могут полностью контролировать цену на свою продукцию, т.к. они пользуются популярностью. Поэтому на олигопольных рынках очень редко появляется ценовая конкуренция.

Из-за существования крупных корпораций новым фирмам очень трудно войти в этот рынок. Перед новыми фирмами главным барьером выступает необходимость в большом размере начального капитала.

Основным фактором влияния крупных компаний на рынок считается взаимоотношения друг с другом по проведению ценовой политики. Как правило, если компания повысит цены на свою продукцию, то вероятность велика тем, что другие компании не последуют за первой, и потребители предпочтут товар компании-соперника. Поэтому потребители, приобретая товар, более склонны к солидным брендам.

Монополия – это вид несовершенной конкуренции, где существует одна организация, которая контролирует цену, производство и объем продажи товара на рынке.

При монополии на рынке не существует конкуренции, и функционирует только одна компания – монополист. Монополист обладает на рынке исключительным правом выпуска, торговли и сбыта товара. Компания – монополист производит уникальную продукцию, не имеющую аналогов.

Главной причиной появления монополий является стремление компаний получить максимальную выгоду за счет монополизации рынка.

Дополнительными факторами, способствующими появлению монополии, являются следующие факторы:

- установленные Законом барьеры для ведения деятельности в отношении лицензирования и сертификации;
- большие расходы при ведении бизнеса, которые не окупаются в определенной сфере;
- укрупнение компании;
- протекционизм, защищающий отечественных производителей от зарубежных конкурентов.

Олигопсония – это вид несовершенной конкуренции, характеризующейся небольшим числом потребителей и большим числом производителей.

На рынке олигопсонии доля продукции настолько велика, что они способны повлиять на цену продукции.

Поведение потребителей и продавцов в олигопсонии симметрично поведению потребителей и продавцов в условиях олигополии. Отличия в том, что олигопсонистов интересует занижение покупных цен, а олигополисты стремятся завышать рыночную цену.

Монопсония – это вид несовершенной конкуренции, на котором есть только один покупатель продукции и множество продавцов.

На рынке монополии на формирование цены оказывают влияние покупатели. Например, рынок труда – имеется множество работников и только одна компания.

Все предприятия в различных формах собственности и в разных отраслях деятельности сталкиваются с конкурентами. Умелое отношение к соперникам приносит только пользу организации, а непрофессиональное отношение приведет к криминализации отношений.

Конкуренты бывают добросовестные и недобросовестные, выжидающие и агрессивные.

Добросовестные конкуренты придерживаются правил и моральными нормами конкурентоспособности, в случае разногласия интересов всегда уступают дорогу конкуренту на рынке товаров и услуг.

Из-за того, что любая фирма стремится получать огромную выгоду при наименьших затратах, появляется недобросовестная конкуренция. Недобросовестные соперники нарушают общепринятые нормы и правила конкуренции. Они создают монополистические структуры или льгот от государства или добиваются односторонних дотаций. В результате этого они снижают цену на продукцию и еще больше осваивают новые сегменты рынка.

Нарушение общепринятых норм и правил конкуренции при недобросовестном конкуренции является нарушением статьи 34, п. 2 Конституции РФ («Не допускается экономическая деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию»). Ст. 4 Федерального закона от 26.07.2006 №135 – ФЗ «О защите конкуренции» трактует это понятие так – любые действия предприятий, которые направлены на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности противоречат законодательству Российской Федерации, обычаям делового этикета, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости и причинили или могут причинить убытки другим предприятиям – конкурентам либо нанести или могут нанести вред их деловой репутации.

Признаками недобросовестной конкуренции считаются следующие признаки:

- распространение неточных, ложных и искаженных сведений, которые способны причинить убытки другому предприятию;
- введение покупателей в заблуждение относительно качества и потребительских свойств продукции;
- некорректное сравнение предприятия с другими предприятиями, а также его продукции;
- сбыт продукции с незаконным использованием результатов интеллектуальной деятельности;
- получение, разглашение и использование информации, содержащей коммерческую тайну.

Выжидающие конкуренты делают видимость сильной организации. Такая стратегия характерна тем фирмам, которые производят хороший товар, но не имеют достойных рынков продажи.

Агрессивные конкуренты уменьшают цену на товар при улучшении качества за счет использования инновационных технологий в управлении и производстве.

Любая организация за период своей деятельности играет все эти роли конкурентов.

Конкурентоспособность – это способность объекта превзойти других, используя свои положительные стороны в достижении поставленных целей.

Конкурентной борьбе свойственно уменьшение себестоимости или расширение потребительских свойств. На конкурентоспособность оказывает влияние ряд следующих факторов:

- развитие экономического состояния рынка;
- финансовая поддержка;
- максимально возможный выпуск продукции;
- квалификация работников;



- гарантия сделок (престиж государства);
- степень обеспеченности сырьем;
- направленность на внешний рынок;
- новые технологии, а также научно технический прогресс;
- социальная стабильность.

Конкурентоспособный товар – это товар, способный быть привлекательным для потребителей по сравнению с аналогичными товарами, благодаря качественным и стоимостным характеристикам.

Категория качества товара тесно связано с конкурентоспособностью, имея общую область формирования. Но если качество товара является категорией стабильной при неизменных производственных условиях его производства, то конкурентоспособность – динамичная категория, которая зависит от изменения потребностей покупателей, платежеспособности спроса, рыночного состояния и условий обслуживания потребителей. Конкурентоспособность товара определяется совокупностью потребительских свойств товара.

Потребительские свойства – это характеристики товара, удовлетворяющие потребности покупателей. Даже самый высококачественный товар может не найти потребителей, оказаться неконкурентоспособным, если он не соответствует требованиям потребителя. Качество товара теряет ценность, если он вышел из моды. С другой стороны, качество товара не зависит от условий его использования. Ценность товара при том же качестве в одних условиях может оказаться большой, в других – относительно маленькой, в третьих – товар может стать бесполезным. Именно в этом состоит различие качества и потребительской стоимости, составляющей основу конкурентоспособности товара. Потребитель обычно покупает товар не из-за высокого качества, а за то, что он способен удовлетворить те или иные потребности покупателя.

Начальным условием создания конкурентоспособного товара является выявление потребностей и предпочтений покупателей на основании маркетинговых исследований. При этом важную роль играют такие факторы, как престиж фирмы, патентоспособность товара, его хранение в течение долгого времени пользования, срок и стойкая гарантия, возможность доступа и уровень обслуживания потребителей.

Выделяют следующие факторы, которые оказывают влияние на конкурентоспособность товара на рынке:

- полезность товара для потенциального потребителя. Характеризуется его потребительской стоимостью и способностью удовлетворить потребности покупателей;

- цена товара. Покупатели обычно предпочитают дешевый товар, но почти равного качества как дорогостоящий товар. Приобретая товар, покупатели выбирают престижные продукты, тем самым поддерживают свой социальный статус.

- инновационный продукт. Новый товар, который отличается от других аналогичных товаров, привлекает внимание и пробуждает интерес покупателей к этому товару.

Поэтому конкурентоспособность продукции можно определить, только сравнивая товары конкурентов между собой. И поскольку у каждого потребителя имеются свои индивидуальные требования оценки удовлетворения собственных потребностей, конкурентоспособность приобретает еще индивидуальный оттенок.

Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия удовлетворить потребности покупателей путем производства рыночных продуктов, превосходящих конкурентов, используя управленческие и производственные ресурсы для расширения рынка продаж и увеличения рыночной стоимости предприятия.

В рыночной экономике предприятия, обеспечивающие производство требуемого покупателем качества, участвуют в конкурентной борьбе, являющейся неотъемлемой чертой рынка. Для поддержания производительности деятельности предприятия, ориентированный на производство товара, обладающей необходимыми покупателю качествами и конкурентоспособностью, необходимо проанализировать и изучить конкурентную среду. Характер конкурентной среды зависит от типа рыночной структуры. Конкурентная среда – это сложившаяся ситуация, в которой конкуренты соперничают товарами и услугами, необходимых для создания конкурентных преимуществ.

Изучение конкурентов и их деятельности дает возможность выявить сильные и слабые стороны. Для оценки положения на рынке предприятия и производимой продукции, необходимо частенько проводить следующие маркетинговые исследования:

- использовать метод определения потенциала рынка и продукции путем выборки семей различных групп населения для оценки собственных товаров и товаров конкурентов;

- проводить опрос покупателей и предприятий, которые от имени компании занимаются продажами продукции;

Для оценки конкурентоспособности компании производится сравнительный анализ из приведенных выше факторов и составляющим относительно ведущих конкурентов. Конкурентоспособность компании и товара понятие относительное особенно в динамике. Она зависит от конкретных положений, складывающихся на конкретном рынке. Чтобы гарантировать лидирующее положение компании на рынке, важной стратегической задачей компании является опережение конкурентов в освоении нового товара и его разработки, дизайна, новых технологий, нововведений в системе продажи и распределения. Тем самым достигается множество факторов и параметров положительных сторон конкуренции товаров и его производства.

Анализ конкурентной среды требует от каждой компании систематического контроля над основными конкурентами, а также их потенциальных. Полученные результаты маркетингового исследования необходимо хранить в особенных банках данных. Такие исследования позволяют специалистам получать научно обоснованные оценки конкурентоспособности предприятия-конкурента.

Благополучно работающие компании управляют систематично постоянным сбором информации о деятельности конкурентов, используя данные, полученные при опросе, анкетировании и наблюдении. Это дает возможность компаниям постоянно сравнивать свой продукт, цены, рынок продажи, деятельность конкурентов, оценить конкурентную среду и выявить свои конкурентные слабые и сильные стороны. Для успешного осуществления своих конкурентных преимуществ компании должны знать действующее законодательство. Используя свои конкурентные преимущества, компания будет весьма полно проинформировано с правовой стороны, что является объективным фундаментом обеспечения условия конкурентоспособности компании.

Выделяют несколько следующих видов конкурентоспособности предприятия:

- Функциональная. Возникает при удовлетворении данной продукцией наряду с продуктами других предприятий определенной потребности, а подобные товары принято называть товарно-родовыми конкурентами.

- Видовая. Характеризуется между различными видами продукции, удовлетворяющие одну и ту же потребность. При этом имеется хотя бы один отличающийся параметр.

- Предметная. Ведется по различным маркам одной и той же продукции, выпускаемые множеством компаниями. Такой вид конкуренции часто встречается в пищевой промышленности.

## 1.2 Показатели оценки конкурентоспособности

Финансовую устойчивость предприятия на рынке измеряется по истечении каждого отчетного периода – месяца, квартала, года. Анализ производится на основе ряда следующих показателей:

- Показатели затрат – числовое выражение вложенных в производство финансовых ресурсов. Размер издержек, затраты на упаковочные работы и доставку, таможенные сборы, затраты на маркетинг рекламу. Расходы рассчитываются в относительных и абсолютных показателях.

- Показатели прибыли – финансовое выражение эффективности деятельности предприятия. Валовая прибыль, увеличение дебиторской задолженности, выручка от реализации продукции.

- Показатели производительности – натуральное выражение эффективности деятельности предприятия. Объем выпускаемой продукции, уровень отдачи производственных мощностей, величина загруженности предприятия.

- Показатели финансовой независимости – потенциалы развития предприятия в текущих условиях. Рентабельность продукции, платежеспособность, величина затрат на расширение компании, разработки и исследования.

- Репутационные показатели предприятия – доверие клиентов к производителю. Узнаваемость бренда, уровень интереса к новым видам товаров, скорость совершения покупок, количество посетителей в магазинах компании.

Оценка конкурентоспособности товара – это совокупность мероприятий по выборке критериев конкурентоспособности, установлению действительных значений этих показателей для товаров-конкурентов и сопоставлению значений показателей анализируемых аналогичных товаров.

Оценка конкурентоспособности предприятия производится на основании следующих факторов:

- разработка мероприятий, повышающих конкурентоспособность;
- изучение контрагентов;
- разработка программ для дальнейшего выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- реализация инвестиционных проектов.

А также выделяют разные методы оценки конкурентоспособности. Рассмотрим более подробно эти методы.

SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации в конкурентной борьбе с возможностями и потерями. Показатели конкурентоспособности рассматриваются по следующим блокам: производство, организация, финансы, маркетинг, управление, кадровый состав и новые технологии. В таблице 1.2 представлен контрольный лист SWOT-анализа.

Таблица 1.2 – Контрольный лист для проведения SWOT-анализа

Показатели	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
<b>Производство</b> 1. Оборудование 2. Производственные мощности 3. Количество работников 4. Контроль качества 5. Производительность 6. СПИ оборудования					
<b>Организация и управление</b> 1. Общая численность персонала 2. Скорость реакции управления 3. Разделение функций и полномочий персонала 4. Вид организационной структуры управления 5. Качество используемой информации					
<b>Финансы</b> 1. Структура активов 2. Привлекательность для инвестиций 3. Выгоды на активы 4. Норма прибыли 5. Вложенный капитал					

Окончание таблицы 1.2

1	2	3	4	5	6
<b>Маркетинг</b> 1. Доля рынка 2. Репутация компании 3. Узнаваемость бренда 4. Реклама 5. Стратегии 6. Уровень цен 7. Средства для сбыта 8. Качество обслуживания 9. Общее число клиентов					
<b>Кадровый состав</b> 1. Квалификация персонала 2. Уровень их подготовки					
<b>Технологии</b> 1. Применяемые стандарты 2. Новые виды товаров 3. НИОКР					

В таблице 1.2 в графах от 1 до 5 ставится место, занимаемое организацией на сегменте рынка по следующим критериям:

- Графа 1 – Лидер в отрасли;
- Графа 2 – Стабильная хозяйственная деятельность. Чуть выше среднего уровня;
- Графа 3 – Устойчивость на рынке. Средний уровень;
- Графа 4 – Снижение показателей хозяйственной деятельности. Уровень ниже среднего;
- Графа 5 – Кризисное состояние предприятия.

В данной методике затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ, т.к. эта методика не дает интегрального показателя конкурентоспособности.

Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4Р» характеризуется сравнительным анализом по следующим факторам: продукт,

цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. Название методики образуется от заглавных букв названия этих факторов на английском языке. Всем факторам присваивается баллы от 1 до 5. В таблице 1.3 представлен лист данной методики.

Таблица 1.3 – Лист оценки конкурентоспособности по «4P»

Факторы	Предприятие	Конкуренты		
		A	B	...
1	2	3	4	5
<b>Продукт (Product)</b> 1. Надежность 2. Срок службы 3. Технический уровень 4. Ремонтопригодность 5. Престиж марки 6. Стиль 7. Ремонтное обслуживание 8. Гарантия 9. Дополнительные услуги 10. Широкий ассортимент				
<b>Цена (Price)</b> 1. Отпускная 2. Розничная 3. Скидки 4. Порядок расчетов				
<b>Каналы сбыта (Place)</b> 1. Стратегия реализации 2. Вид распределения товара 3. Дилеры 4. Дистрибьюторы 5. Охват сегмента рынка 6. Регион сбыта				
<b>Продвижение на рынок (Promotion)</b> 1. Вид рекламы 2. Размещение рекламы 3. Бюджет 4. Частота рекламы 5. Участие в выставках 6. Средства массовой информации 7. Комиссионные				



Слабым сторонам этой методики является то, что оценка конкурентоспособности производится экспертами.

Оценка конкурентоспособности организации методом комплексного исследования внутренней среды предполагает следующие два направления:

- определения основных внутренних факторов и оценка их действия на эффективность и качество деятельности организации;
- выявление преимуществ и недостатков в каждой из функциональных областей.

Первое направление исследования проводится для выявления резервов организации. Данное исследование связано с финансовым менеджментом и методом комплексного анализа хозяйственной деятельности предприятия. Поэтому анализ начинается с изучения финансового состояния компании. Этот анализ показывает, как дальнейшее развитие компании связано с наличием достаточных финансовых средств и платежеспособностью компании.

Финансовые показатели можно разделить на следующие четыре группы:

- Первая группа – показатели прибыльности финансово-хозяйственной деятельности: общая рентабельность организации и производственных фондов, чистая рентабельность, рентабельность собственного капитала;
- Вторая группа – показатели оценки эффективности управления – чистая прибыль (общая) к общему объему реализации товара;
- Третья группа – показатели деловой активности: отдача от активов, собственного капитала, основных фондов, оборачиваемость дебиторской задолженности и оборотных фондов;
- Четвертая группа – оценка ликвидности – текущий коэффициент ликвидности, коэффициент автономии, обеспеченность запасов собственными оборотными средствами и индекс постоянного актива.

Анализ этих показателей дает возможность выявить закономерности их изменения и оценить эффективность деятельности предприятия.

Второе направление исследования – выявление сильных и слабых сторон осуществляется для выявления направления деятельности и возможные ресурсы, которые могут способствовать для создания устойчивых конкурентных преимуществ и стать основой будущей стратегии компании.

Для сравнения информации анализ потенциала должен проводиться в тех же областях, что и анализ конкурентов.

Существующие методы оценки конкурентоспособности сопоставим с позиции оценки их преимущества и сущности в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Методы оценки конкурентоспособности организации

№ п/п	Название метода	Сущность метода	Преимущества
1	2	3	4
1	Оценка с позиции сравнительных преимуществ	Основным критерием является низкие издержки	Простота оценки
2	Оценка на базе качества продукции	Хорошее качество реализуемой продукции	Учитываются потребительские предпочтения
3	Профиль полярностей	Сопоставление критериев опережения от ближайших конкурентов	Выявление потенциально-возможных конкурентов
4	Эффективная конкуренция	Концентрация капитала с учетом соотношения цены, затрат и нормы прибыли	Оценивает результаты финансовой деятельности
5	Профиль требований	Сопоставление профилей путем определения с помощью шкалы экспертных оценок степени продвижения предприятия	Наглядность
6	Матричный метод	Анализ с учетом жизненного цикла товара	Точность
7	SWOT-анализ	Выявляет слабые и сильные стороны внутренней среды компании	Многосторонность

#### Окончание таблицы 1.4

1	2	3	4
8	«Гипотетический многоугольник конкурентоспособности»	Факторы – концепция продукции, качество, цена, обслуживание	Информативность, графичность
9	Метод экспертных оценок	Мнение экспертов	Быстрое получение информации
10	Метод оценки групповых показателей и критериев конкурентоспособности	Обобщающий метод	Многосторонность

В настоящее время многие предприятия для решения задач конкурентоспособности товара и уменьшении производственных затрат используют методику непрерывного совершенствования товара, технологий и организационных структур.

### 1.3 Пути повышения конкурентоспособности

Проблемы повышения конкурентоспособности продукции являются одним из самых сложных и актуальных проблем современности.

Отсутствие у компании конкретных целей и сложность ориентации в современных условиях приводит к тому, что решение проблем повышения конкурентоспособности отодвигается на второй план, тем самым уступая место решению текущих проблем компании.

Существует ряд следующих путей повышения конкурентоспособности предприятия:

- рост объема реализации товара;
- улучшение качества выпускаемого товара;
- снижение затрат;
- бенчмаркинг.

Один из самых основных путей повышения конкурентоспособности – увеличение объема продаж продукции (услуг или работ). Следует принимать во внимание, что рост объема реализации само по себе не принесет ожидаемых

результатов, потому что не учитываются такие показатели как затраты компании, прибыль и т.д. В соответствии с данной методикой при планировании объема реализации необходимо решение ряда задач, один из которых является планирование того объема, при котором будет безубыточная производственная деятельность.

Эффективное производство – фундамент для дальнейшего повышения прибыльности предприятия в конкурентной борьбе.

В долгосрочном плане важным фактором производительности являются инновационные технологии и расходы на НИОКР, ведущие к снижению издержек предприятия.

Один из факторов – совершенствование структуры и состава выпускаемой продукции, периодичное обновление, оптимизация используемых в производстве ресурсов. А также другим фактором роста конкурентоспособности может выступать концентрация производства, экономия на эффекте масштаба.

Программы роста производительности и реализация мероприятий по совершенствованию управления производства представляют собой проявление перестройки в области управления, которая используется в развитых странах мира в тех направлениях, в которых приспосабливаются к условиям конкурентной борьбы и коммерческой деятельности.

Инновации технологий также снижает издержки на макроуровне. Инновационный фактор дает сформировать структуру производства, при которой темпы роста национального дохода превышали темпы роста потребления материальных ресурсов. На главное место в интенсификации производства сейчас ставят снижение затрат сырья, топлива, материалов, т.е. снижается материалоемкость товара.

В соответствии с моделью Майкла Портера еще один из путей повышения конкурентоспособности – это повышение качества выпускаемого товара, что окажет влияние на следующие факторы: ускорение научно-

технического прогресса, создание новых рынков, рост экспорта, процветание. Улучшение качества продукции поднимет рейтинг компании у покупателей, станет задатком выхода на внешний рынок, а также основой для получения наибольшей прибыли.

Снижение затрат – это один из самых старых методов повышения конкурентных преимуществ. В данном случае в преимущественном положении будет находиться та компания, которая проводила определенный комплекс мер достигло наименьших затрат, чем конкуренты. В современных условиях удержать такое положение очень трудно, т.е. осуществление этого метода требует четкой, организованной работы сотрудников по совершенствованию технологий производства, НИОКР и логистики, организационной структуры и менеджмента компании. Если компания выбирает этот метод, то ей придется постоянно анализировать затраты на всех стадиях выпуска продукции. Поэтому маркетологи здесь играют важную роль, т.к. они должны непрерывно заниматься мониторингом рынка, контролировать затраты компании, следить за выходом новейших технологий.

Бенчмаркинг – это эффективный инструмент роста конкурентоспособности – систематический поиск и изучение опыта компаний-конкурентов и участников смежных отраслей, постоянное сравнение результатов бизнеса. На основании полученных результатов необходимо поддерживать улучшение результативности деятельности.

Устойчивое повышение конкурентоспособности компании может быть обеспечено при непрерывном совершенствовании всех аспектов конкурентоспособности. Рынок и соперничество – основа устройства развития современной экономики.

## **2 АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ГЛОРИЯ ДЖИНС»**

### **2.1 Краткая характеристика предприятия**

Объектом исследования являлось Акционерное общество «Глория Джинс». Организация находится по следующему юридическому адресу: 344090, Россия, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки, д. 184, а ФМРТ № 315 – Россия, Республика Хакасия, г. Абакан, ул. Кати Перекрещенко, д.18В.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности имущество, на балансе предприятия, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, быть истцом или ответчиком в суде.

АО «Глория Джинс» создано на основании Гражданского Кодекса и Федерального закона от 26.12.1995 г. № 208 - ФЗ «Об акционерных обществах». АО «Глория Джинс» - это общество (корпорация), в котором уставный капитал разделен на определенное число акций.

Глория Джинс официально зарегистрирована 24 апреля 1995 г. Организации присвоен ИНН 6166019871 и выдан ОГРН 1026104024737. Генеральным директором организации является Скиба Алина Валентиновна.

Компания основана 29 сентября 1988 г. в г. Ростов-на-Дону. Основателем компании является Мельников Владимир Владимирович. Именно он в СССР открыл кооператив «Глория», который на законных основаниях первым в СССР начал производить джинсы.

Ритейлер Глория Джинс – это более 15 собственных и 200 партнерских партнерских фабрик, два современных логистических центра и монобрендовая сеть розничных магазинов.

Компания специализируется на дизайне, продаже и выпуске модной одежды, обуви и аксессуаров, как для детей, так и для взрослых под брендами Gloria Jeans и Gee Jay.

Центральный офис находится в г. Москва с 2016 г., с которого поступает руководство восемью региональными представителями, двумя крупными логистическими центрами в Новосибирске и Новошахтинске.

В 2003 г. компания основала свой Благотворительный фонд имени Святой великомученицы Анастасии Узорешительницы. Оборудованы и открыты в следующих городах фабрики: Прохладный, Усть-Донецк, Каменск-Шахтинский, Миллерово, Звереве.

У организации более 16 000 сотрудников по всей компании.

Уставный капитал организации составляет 43 087 409 руб.

На начало 2019 г. более 560 розничных специализированных магазинов по всей России, а также в Украине, Белоруссии, Грузии и Казахстане.

Основным видом деятельности АО «Глория Джинс» является розничная торговля женской, мужской и детской одеждой в специализированных магазинах (47.71.1 – ОКВЭД).

Организация также занимается следующими видами розничной торговли:

- нательным бельем (47.71.2);

- головными уборами (47.71.7);

- по почте (47.91.1);

- торговля при помощи информационно-коммуникационной сети Интернет (47.91.2);

- а также аренда и лизинг прочих машин и оборудования (77.39.2).

Целью деятельности организации является получение максимальной прибыли, качественное удовлетворение потребностей покупателей в соответствии с торговым профилем, обеспечение насыщенности рынка товаров и услуг.

Магазины Глория Джинс – это место, где можно приобрести модную трендовую одежду по сезону для всех членов семьи. Там можно найти абсолютно все, что тебе необходимо: от любимых, удобных и модных джинсов

до новинок для каждого сезона. Каждую неделю в специализированные магазины поступают более 100 моделей одежды.

## 2.2 Анализ баланса предприятия

Анализ необходимо начать с общей оценки динамики и структуры показателей баланса предприятия.

Полученные данные способствуют выявлению предпосылок производственной и финансовой устойчивости, а также дает возможность оценить потенциал экономического роста предприятия.

Структура и динамика актива баланса представлена на таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Структура и динамика актива баланса

№	Показатели	Код стр.	2018г.		2017г.		Отклонение	
			Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Всего активов	1600	4294677	100	4846638	100	-551961	- 12,85
1.1	Внеоборотные активы	1100	963716	22,44	1123212	23,18	-159496	- 16,55
1.1.1	Нематериальные активы	1110	29414	0,68	17800	0,37	11614	39,48
1.1.2	Основные средства	1150	707344	16,47	917247	18,93	-209903	- 29,67
1.1.3	Финансовые вложения	1170	226958	5,28	118165	2,44	108793	47,94
1.2	Оборотные активы	1200	3330961	77,56	3723426	76,82	-392465	- 11,78
1.2.1	Запасы	1210	734067	17,09	788043	16,26	-53976	-7,35
1.2.2	НДС	1220	4814	0,11	7586	0,16	-2772	- 57,58
1.2.3	Дебиторская задолженность	1230	1987664	46,28	2256376	46,56	-268712	- 13,52
1.2.4	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	414456	9,65	517206	10,67	-102750	- 24,79
1.2.5	Прочие оборотные активы	1260	189960	4,42	154215	3,18	35745	18,82



На основании таблицы 2.1 видно, что основную часть актива баланса занимают оборотные активы – 77,56%. По сравнению с прошлым годом в 2018 г. актив баланса уменьшился на 551961 тыс. руб. вследствие уменьшения основных средств на 29,67%, запасов – 7,35%, НДС – 57,58%, дебиторской задолженности – 13,52%, денежных средств и денежных эквивалентов – 24,79%.

Внеоборотные активы занимают 22,44% в структуре актива баланса. Внеоборотные активы уменьшились на 159496 тыс.руб. по сравнению с прошлым годом из-за уменьшения основных средств организации. Наибольшую часть в структуре внеоборотных активов занимают основные средства 16,47%.

Финансовые вложения организации увеличились на 108794 тыс. руб., а также нематериальные активы на 39,48%, прочих оборотных активов на 18,82%.

Структура и динамика пассива баланса организации показаны на таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Структура и динамика пассива баланса

№	Показатели	Код стр.	2018г.		2017г.		Отклонение	
			Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Всего пассивов	1700	4294677	100	4846638	100	-551961	12,85
2.1	Капитал и резервы	1300	1277323	29,74	1063100	21,93	214223	16,77
2.1.1	Уставный капитал	1310	40	0,00	40	0,00	0	0,00
2.1.2	Переоценка внеоборотных активов	1340	768	0,02	768	0,02	0	0,00
2.1.3	Резервный капитал	1360	6	0,00	6	0,00	0	0,00

## Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.1.4	Нераспределенная прибыль (убыток)	1370	1276509	29,72	1062286	21,92	214223	16,78
2.2	Долгосрочные обязательства	140	43483	1,01	56601	1,17	-13118	-30,17
2.2.1	Отложенные налоговые обязательства	1420	43483	1,01	56601	1,17	-13118	-30,17
2.3	Краткосрочные обязательства	1500	2973871	69,25	3726937	76,90	-753066	-25,32
2.3.1	Кредиторская задолженность	1520	2973871	69,25	3726937	76,90	-753066	-25,32

Пассив баланса уменьшился на 551961 тыс. руб. из-за уменьшения долгосрочных и краткосрочных обязательств.

Наибольшую часть в структуре пассива баланса занимают краткосрочные обязательства – кредиторская задолженность 69,25%. Большое снижение наблюдается в кредиторской задолженности на 753066 тыс. руб.

По сравнению с прошлым годом отложенные налоговые обязательства тоже уменьшились на 30,17%. Прирост наблюдается только в нераспределенной прибыли на 214223 тыс. руб.

Наименьшую часть в структуре пассива баланса занимает резервный капитал.

### **2.3 Анализ финансового состояния предприятия**

Обеспечение эффективного функционирования предприятия требует экономически грамотного управления его деятельностью, которое во многом определяется умением ее анализировать. С помощью анализа изучаются тенденции развития, глубоко и системно исследуются факторы изменения результатов деятельности, обосновывается планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением.

Таблица 2.3 – Финансовые результаты деятельности предприятия

Показатели	2018 тыс.руб	2017 тыс.руб	Отклонения	
			Σ,тыс.руб	%
1	2	3	4	5
Выручка от реализации продукции	13 243 991	15 026 510	-1 782 519	-11,86
Полная себестоимость	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от реализации	13 243 991	15 026 510	-1 782 519	-11,86
Прибыль чистая (Убыток)	251 977	329 593	-77 616	-23,55

Финансовым результатом деятельности предприятия в 2018 году является прибыль в сумме 251 977 тыс. руб. Отрицательным является снижение прибыли по сравнению с предшествующим годом на 23,55%.

Прибыль от реализации также подлежал уменьшению на 11,86%.

Положительным качеством является только снижение выручки от реализации в 2018 г. на 11,86%.

Для дальнейшей характеристики эффективности деятельности организации используется относительный показатель – рентабельность, позволяющий оценить результат эффективности от вложения средств. Но на основании отчета о финансовых результатах организации рентабельность продаж, основной деятельности, активов, собственного капитала не рассчитываются, т.к. у организации имеется убыток от реализации деятельности.

Производство и реализация деятельности приносит организации одни убытки. Нерентабельное производство – это производство, не приносящее прибыли. Значит, в организации не эффективно используются материальные, трудовые и денежные ресурсы.

#### **2.4 Управленческий анализ**

Структура организации, ее схема и наличие в ней тех или иных подразделений и должностей зависит от размера самой компании и количества

магазинов, которые находятся под ее управлением.

Для подробного изучения организационной структуры компании отдельно рассмотрим Магазин ФМРТ № 315, который находится в Республике Хакасия, г. Абакан, ул. Кати Перекрещенко, д. 18В. Магазин Глория Джинс - ФМРТ № 315 находится на втором этаже нежилого помещения.

Целью работы магазина является максимально общее и качественное обеспечение фирменными товарами покупателей и получение прибыли.

Организационная структура управления магазина характеризуется, как линейно-функциональная, и представлена на рисунке 2.1.

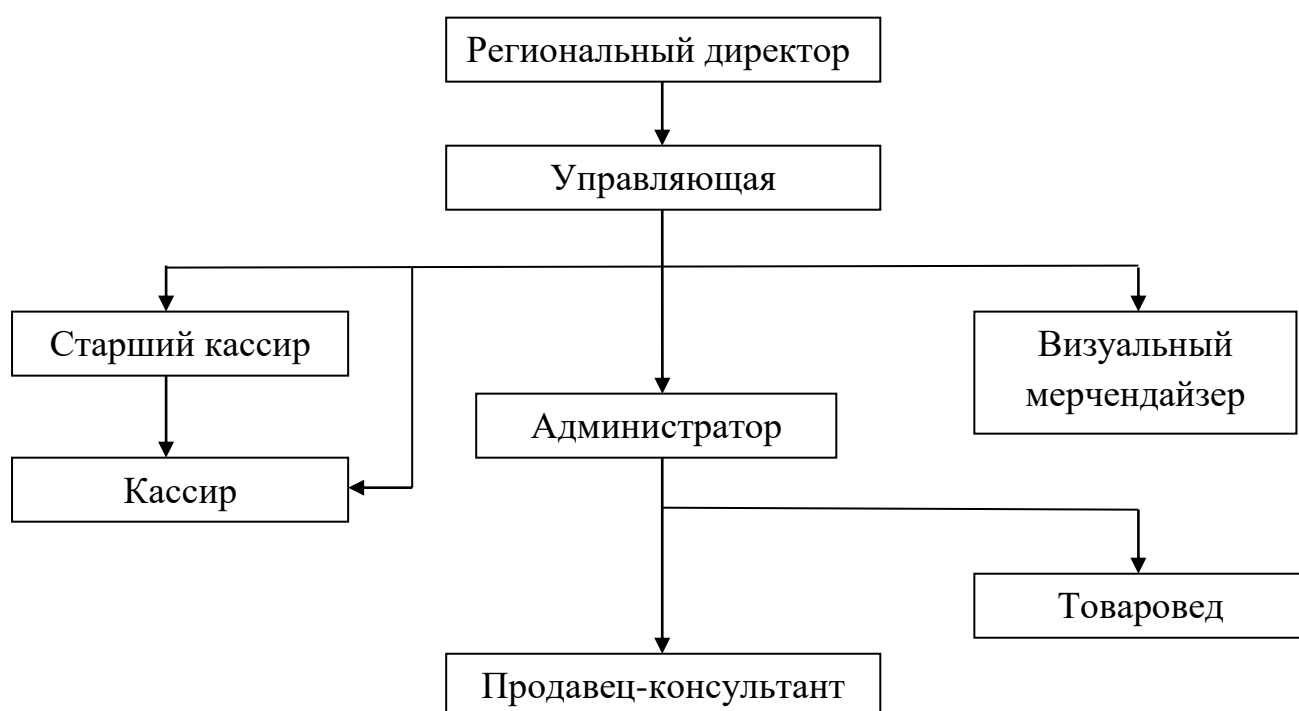


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления «Глория Джинс» ФМРТ № 315 магазин Глория Джинс по г. Абакан, ул. Кати Перекрещенко, 18В

Основными покупателями магазина является жители города и жители ближайших регионов.

В управлении ФМРТ № 315 находится 10 работников. Штатная численность составляет 10 человек, в т.ч. региональный директор - 1 чел., управляющий – 1 чел., администраторы – 2 чел., визуальный мерчендайзер – 1 чел., товаровед - 1 чел., продавцы – консультанты – 2 чел.

На основании рис. 2.1 видно, что за результаты деятельности отвечает управляющая магазина в подчинении регионального директора. Персонал магазина подчиняется администраторам в период отсутствия управляющего магазина. А кассир подчиняется управляющему магазина при отсутствии старшего кассира.

При выходе на работу составляется график работ с указанием дней и часов работы на каждого сотрудника. Сам график составляет управляющий с согласованием регионального директора.

В соответствии с площадью магазина в торговом зале покупателей обслуживают два продавца.

Управляющий магазина занимается еженедельным руководством и контролем работы персонала и магазина в целом, обеспечивает бесперебойный торговый процесс, контролирует надлежащее качество и обслуживание покупателей. В обязанности управляющего магазина входят следующие виды деятельности:

- соблюдение и контроль линейно-функциональным персоналам трудовой дисциплины, стандарты работы в торговом зале, примерочном и на кассе, ознакомление персонала с правилами и нормами охраны труда, требований производственной гигиены и санитарии, а также пожарной безопасности;

- работа с претензиями клиентов и решение этих проблем;

- контроль над оформлением торгового зала в соответствии с руководством по визуальному мерчендайзингу, выкладкой товара, оформление рекламных материалов при маркетинговых акций, наличие музыкального сопровождения;

- контроль над сохранностью материальными ценностями, реализация инвентаризации, поверка антикражной системы и меры предотвращения хищений товаров;

- проверка наличия расходных хозяйственных и производственных материалов, своевременный заказ материалов;

- правильная и своевременная приемка, сдача товаров с Центрального основного склада;

- представляет интересы компании в пределах своих компетенций;

- контроль исполнения финансовой дисциплины сотрудниками, контроль лимита кассы. А также для функционирования магазина управляющий магазином должен обеспечить наличие всей разрешительной документации.

К функциям администратора относятся следующие функции:

1. Торговый зал. Администратор организывает непрерывный торговый процесс в магазине в течение рабочего дня:

- планирует деятельность и дает задачи каждому сотруднику;

- обеспечивает качественное обслуживание покупателей;

- контролирует соблюдение правил эксплуатации ККМ кассирами;

- производит инкассацию денежных средств при превышении лимита кассы;

- информирует управляющего о возникших проблемах.

2. Работа с покупателями. Информировать покупателей о потребительских свойствах товара, о проводимых акциях, выгодных для покупателей. В случае экстремальных ситуаций эвакуации покупателей из торгового зала администратор должен вызвать «скорую помощь» или милицию.

3. Работа с товаром:

- организация приемки и сдачи товара;

- проверка выкладки товара в торговом зале;

- реализация переоценок товара;

- работа с бракованными товарами.

4. Работа с сотрудниками:

- оценивать нового персонала при отборе на работу;

- организация стажировки новых сотрудников;

- ежедневное обучение персонала товарному ассортименту, сезонным товарам, лидерам продаж и анти-лидерам продаж.

За операционные кассовые операции ответственность несет старший кассир и кассир. Рассмотрим следующие основные функции старшего кассира и кассира:

- обслуживание покупателей согласно Модели сервиса «ДЖИНС»;
- работать согласно памятке кассира;
- пробитие кассового чека, реализация возврат, внесения, выплат, инкассация;
- обеспечение на кассе сохранности денежных средств;
- ведение кассовой книги;
- оформить отложенный товар покупателя;
- пополнение ассортимента кассовой зоны (аксессуаров, бижутерии и обуви);
- участие в переоценке товара (уценка, акции и т.п.);
- оформление кассовой зоны в соответствии с рекомендациями по визуальному мерчендайзингу.

В отличие от кассира только старший кассир выполняет следующие операции:

- скидка 25%;
- возврат товара;
- отмена чека или удаление строк в чеке;
- инкассация.

В случае отсутствия старшего кассира данные операции выполняет персонал административного состава.

Компания разработала свою уникальную Модель сервиса «ДЖИНС» для своих сотрудников. Модель сервиса включает в себя ключевые ориентиры и правила работы сотрудника на каждый день. Преимущества данной модели заключается в том, что она не требует особых навыков и проста в применении и в сочетании с ежедневной работой в магазине. Модель сервиса ДЖИНС» представлена на рисунке 2.2.

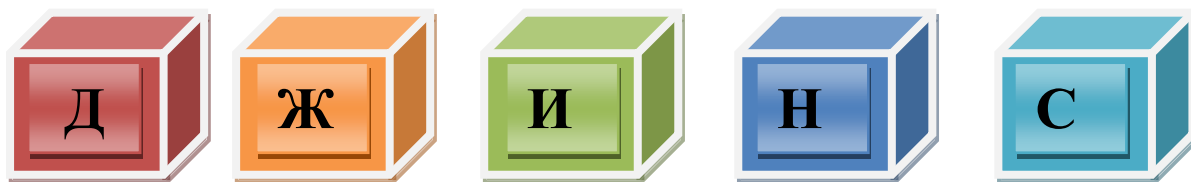


Рисунок 2.2 – Модель сервиса «ДЖИНС»

где, Д – Доброжелательность – Приветствуй и улыбайся, находишься в поле зрения покупателя;

Ж – Желание – Развивайся, совершенствуйся, делай свою работу качественнее с каждым днем;

И – Интерес – Разбирайся в товаре и в размерах;

Н – Находчивость – Работай с покупателями в примерочной зоне. Будь стилистом. Помогай создавать и дополнять образы;

С – Скорость – Быстро реагируй на запрос покупателей, оперативно работай в торговом зале, на кассе и в примерочных.

Проведем анализ деятельности магазина за период 2016-2018 гг.

Таблица 2.4 — Результаты продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 за 2016-2018 гг. (тыс.руб.)

Показатель	Год			Отклонения Абс., тыс. руб.	% выпол.
	2018	2017	2016		
1	2	3	4	5	6
Выручка, тыс. руб.	37294	49546	39043	-1749	95,5
Коммерческие расходы, тыс. руб.	35250	46919	36798	-1548	95,8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2044	2627	2245	-201	91
Рентабельность продаж	0,05	0,05	0,06	-0,01	83,3

В таблице видно, что за исследуемый период снизились все показатели деятельности. При этом коммерческие расходы снижались меньшими темпами, чем выручка и составили в конце периода соответственно 95,8 % и 95,5 % к началу периода. Соответственно прибыль от продаж снижалась большими



темпами, чем выручка и составила в конце 2018 г. 91 % от показателя 2016 г. Рентабельность продаж, также имеет тенденцию к снижению. Наглядно результаты продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 представлены на рисунке 2.3.

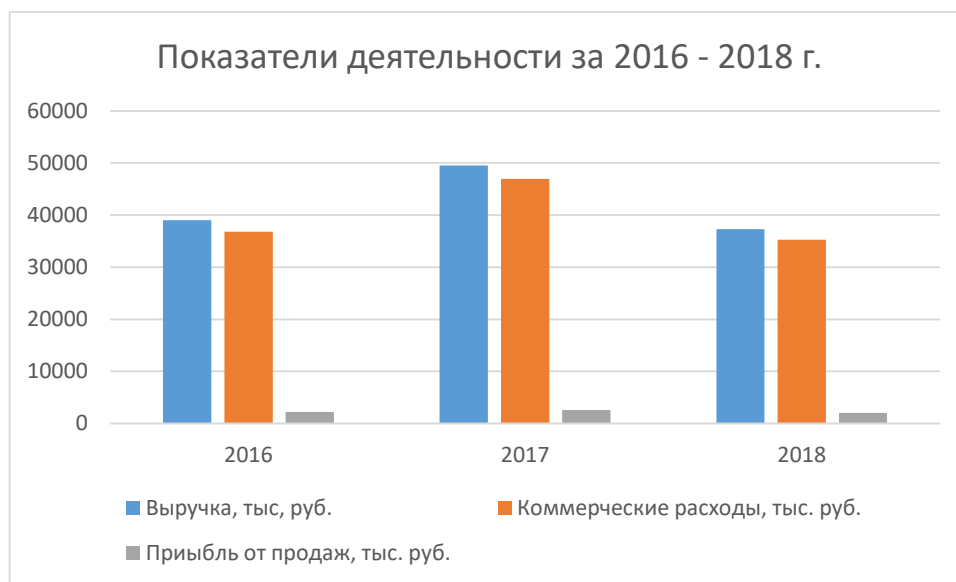


Рисунок 2.3 — Результаты деятельности АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 за 2016-2018 гг.

Наиболее успешной за рассматриваемый период была деятельность в 2017 году, наименее успешной — в 2018 году. Снижение прибыли от продаж связано, прежде всего, с появлением новых конкурентов в ТЦ Красная Площадь. Рассмотрим выполнение плана продаж по ФМРТ № 315 магазинов за рассматриваемый период. Для этого построим таблицы с данными ежемесячного выполнения плана по годам. Выполнение плана продаж ФМРТ № 315 за 2016 год представлено в таблице 2.5.

Таблица 2.5 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 в 2016 г. (руб.)

Месяц	План	Факт	Отклонение
1	2	3	4
Январь	2 900 000	2 179 756	-720 244
Февраль	2 300 000	2 186 984	-113 016
Март	3 550 000	2 781 210	-768 790
Апрель	3 300 000	3 029 456	-240 544

## Окончание таблицы 2.5

1	2	3	4
Май	4 650 000	4 080 441	-569 559
Июнь	4 250 000	3 732 835	-517 165
Июль	3 750 000	3 500 986	-249 014
Август	5 100 000	4 661 108	-438 892
Сентябрь	5 000 000	3 656 994	-1 343 006
Октябрь	3 550 000	2 691 995	-858 005
Ноябрь	2 950 000	3 399 098	449 098
Декабрь	2 950 000	3 112 273	162 573
<b>Итого</b>	<b>44 250 000</b>	<b>39 043 436</b>	<b>-5 206 564</b>

В таблице видно, что в целом за год отставание от плана составило 5 206 564 рубля. Помесечное выполнение плана наглядно представлено на рисунке 2.4.

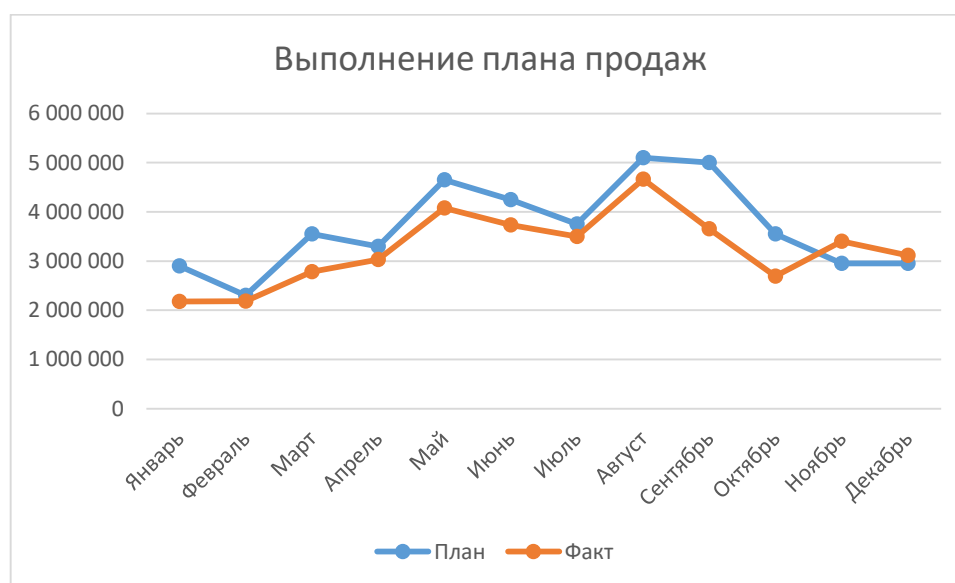


Рисунок 2.4 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 магазин в 2016 г.

Ежемесячно в течение года план продаж не выполнялся, за исключением ноября и декабря. Выполнение плана продаж за 2017 год представлено в таблице 2.6.

Таблица 2.6 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 в 2017 г. (руб.)

Месяц	План	Факт	Отклонение
1	2	3	4
Январь	2 450 000	2 489 501	39 501
Февраль	3 100 000	2 518 325	-581 675
Март	3 250 000	3 826 264	576 264
Апрель	4 200 000	3 341 999	-858 001
Май	5 550 000	4 278 911	-1 271 089
Июнь	4 500 000	4 308 767	-191 233
Июль	4 500 000	4 308 767	-191 233
Август	5 000 000	5 028 662	28 662
Сентябрь	5 350 000	4 266 468	-1 083 532
Октябрь	4 250 000	4 319 636	69 636
Ноябрь	3 100 000	3 227 118	127 118
Декабрь	4 500 000	3 477 426	-1 022 574
<b>Итого</b>	<b>50 050 000</b>	<b>49 545 929</b>	<b>-504 071</b>

Наглядно ежемесячное выполнение плана представлено на рисунке 2.5.

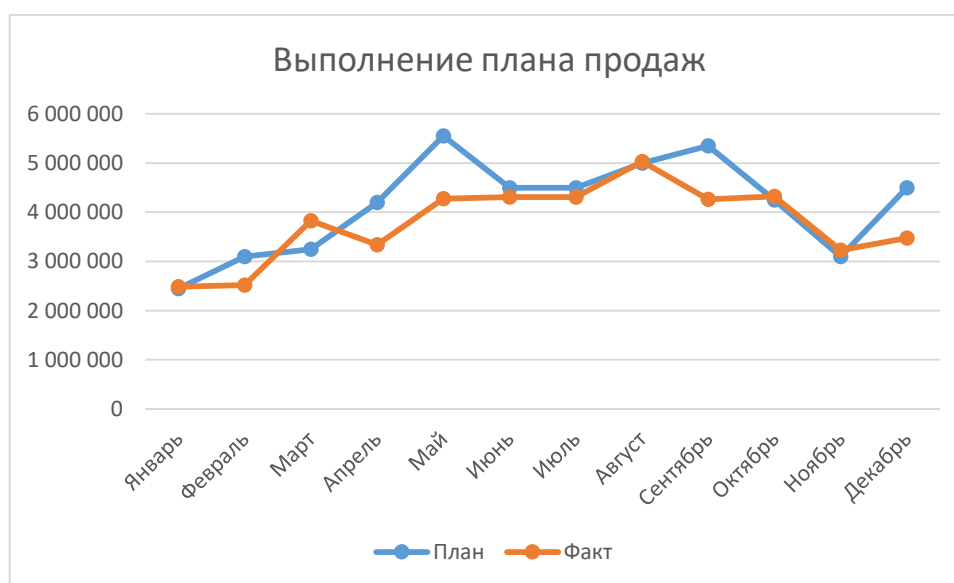


Рисунок 2.5 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 в 2017 г.

Как и в 2016 году отмечается невыполнение плана продаж. Однако, необходимо отметить, что отставание от плана в рассматриваемом году в 10 раз

меньше, чем в предыдущем. В 2017 году отставание от плана отмечается в шести месяцах, и, соответственно, в оставшиеся шесть месяцев — перевыполнение плана. Кроме ноября и декабря (как и в 2016 г.) успешными были продажи в январе, марте, августе и октябре.

Выполнение плана продаж ФМРТ № 315 за 2018 год представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 в 2018 г. (руб.)

Месяц	План	Факт	Отклонение
1	2	3	4
Январь	2 800 000	2 042 222	-757 778
Февраль	2 200 000	2 058 344	-141 656
Март	3 450 000	2 641 805	808 195
Апрель	3 200 000	2 908 242	-291 758
Май	4 550 000	3 926 141	-623 859
Июнь	4 150 000	3 531 895	-618 105
Июль	3 650 000	3 400 973	-249 027
Август	5 000 000	4 443 490	-556 510
Сентябрь	4 900 000	3 525 581	-1 374 419
Октябрь	3 450 000	2 593 346	-856 654
Ноябрь	2 850 000	3 270 085	420 085
Декабрь	2 850 000	2 952 233	102 233
<b>Итого</b>	<b>43 050 000</b>	<b>37 294 357</b>	<b>-5 755 643</b>

В таблице видно, что невыполнение плана в 2018 году превысило аналогичный показатель 2016 года. В 2018 году отставание от плана составило 5 755 643 рублей. На рисунке 2.6 видно, что точки кривой «факт» в течение всего года, за исключением ноября и декабря, расположены ниже точек кривой «план». В феврале и июле фактические продажи приближались к планируемым.

Наибольшее отставание от плана отмечалось в сентябре и составило 1 374 419 рублей.

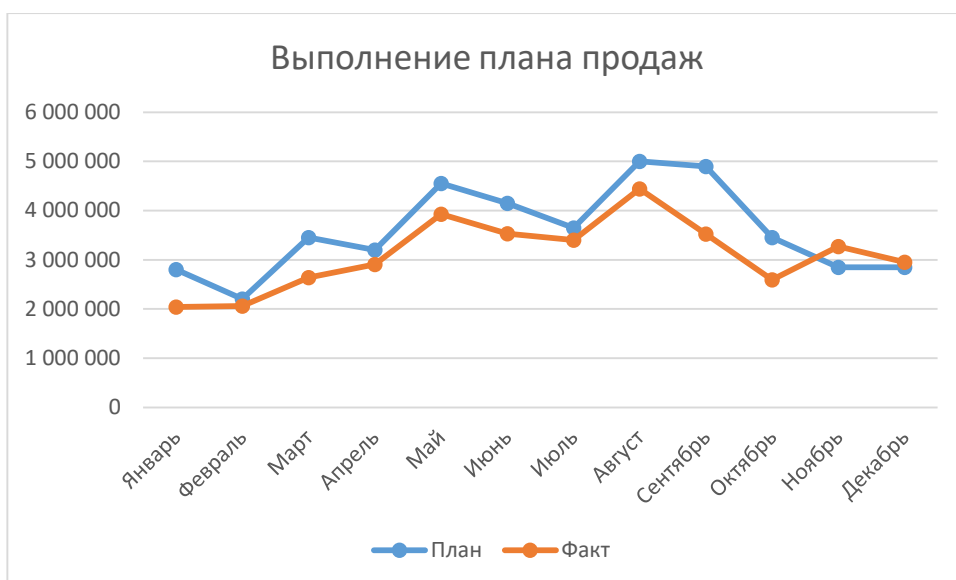


Рисунок 2.6 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 в 2018 г.

Для удобства сравнения выполнения плана продаж по годам за исследуемый период на рисунке 2.7 представлена гистограмма, отражающая планируемые и фактические продажи.



Рисунок 2.7 — Выполнение плана продаж АО «Глория Джинс» ФМРТ № 315 в 2016-2018 гг.

На рисунке видно, что в течение всего исследуемого периода магазин не выполнял план продаж. Наименьшим было отставание в 2017 году, наибольшим в 2018 году (- 5 755 643 руб.).

## 2.5 Оценка конкурентоспособности предприятия

Проанализируем показатели эффективности работы АО «Глория Джинс».

В целом по предприятию загруженность мощностей находится на среднем уровне (71,47%). Руководство предприятия должно акцентировать внимание на сбытовой политике: направлять на рекламу больше денежных средств, создать отдел маркетинговых исследований.

Таблица 2.8 – Показатели эффективности работы АО «Глория Джинс».

Показатели	2018 г.	2017 г.
1	2	3
Чистая прибыль на 1 руб. оборота Прибыль от реализации продукции на 1 руб. оборота Прибыль от всей реализации на 1 руб. оборота Общая прибыль на 1 руб. оборота	18,25	18,86

Таким образом, с одного рубля оборота предприятие получило 18,86 руб. чистой прибыли, 18,25 руб. прибыли от реализации.

Предприятие поддерживает следующую стратегию: установление цен примерно на уровне конкурентов (нейтрального ценообразования).

Установление цены на товары предприятия примерно на уровне цен конкурентов (нейтральная стратегия ценообразования) означает не только отказ от использования цен для увеличения занимаемого (освоенного) сектора рынка, но и не позволяет цене сокращать этот сектор. Таким образом, при избрании такой стратегии роль цены как инструмента маркетинговой политики предприятия сводится к минимуму. Такое решение может быть рациональным в том случае, если: исследования рынка продукции доказывают, что целей предпринимательской стратегии предприятия можно добиться с помощью иных маркетинговых инструментов, нежели цены; финансовый анализ использования предприятием иных инструментов маркетинга свидетельствует,

что осуществление этих мероприятий потребует меньших затрат, чем проведение мероприятий, связанных с изменением цен в рамках новой стратегии ценообразования предприятия. Нейтральное ценообразование можно рекомендовать предприятиям, действующим на рынке, где: покупатели весьма чувствительны к уровню цены продукции предприятия (что не благоприятствует премиальному ценообразованию); предприятия – конкуренты жестко отвечают на любую попытку изменить сложившиеся пропорции продаж на рынке (что делает опасной стратегию ценового прорыва); каждому предприятию на рынке необходимо поддерживать определенные соотношения цен в рамках ценового ряда. Под ценовым рядом понимается существующие одновременно соотношения цен на различные модели или модификации одной и той же продукции одного изготовителя или всех изготовителей, действующих на данном рынке

При исчислении рыночной цены на предприятии АО «Глория Джинс» применяются следующий метод:

- метод, ориентирующийся на прямые затраты и в то же время учитывающий совокупность всех рыночных условий, особенно условий сбыта.

Главное преимущество данного метода — его простота и удобство, однако он имеет два больших недостатка:

1. При установлении цены не принимаются во внимание имеющийся спрос на товар, конкуренция на рынке, поэтому возможна ситуация, когда товар при данной цене не будет пользоваться спросом, а продукция конкурентов может быть лучше по качеству и более известна покупателю благодаря рекламе и т. д.

2. Любой метод отнесения на себестоимость товара постоянных накладных расходов (например, арендной платы), которые являются расходами по управлению предприятием, а не расходами для производства данного товара, является условным. Он искажает подлинный вклад продукта в доход предприятия.

Однако задача ценообразования принципиально усложняется, когда рыночные условия не позволяют установить цену на продукт выше полной себестоимости и цена продукта, по которой он продается, получается убыточной. Перед руководством предприятия в таких случаях встают в той или иной форме трудные вопросы:

- Закупать данный товар или не закупать?
- Насколько ниже уровня полной себестоимости можно устанавливать цену?
- Как долго можно выпускать убыточный товар?
- Что выгоднее: продавать определенное количество прибыльного товара (т.е. имеющего удельную величину прибыли) или пойти на наращивание объемов продаж с вынужденным снижением цены реализации, даже если эта цена может оказаться убыточной (ниже себестоимости)?
- Как учитывать фактор убыточности какого-либо продукта при анализе продуктового портфеля и разработке стратегической программы развития предприятия?

Одной из главных причин медленного и трудного вхождения маржинального подхода (да и других методов, альтернативных методу полных издержек) в инструментарий экономических служб российских промышленных предприятий является традиционность и повсеместность применения метода калькулирования полной себестоимости. Этот метод применяется на промышленных предприятиях много лет, со времен советской плановой экономики. К тому же такое положение дел поддерживается существующей, несмотря на определенные прогрессивные изменения, нормативной базой бухгалтерского учета в части учета затрат.

При определении цен с ориентацией на спрос уровень цен ставится в зависимость от изменения уровня спроса на товар. При этом цена увеличивается в тот момент, когда спрос относительно большой, и



уменьшается, когда он ослабевает. Затраты же на производство товара в обоих случаях остаются неизменными.

Издержки, спрос и конкуренция, оказывая основное влияние на цены, в свою очередь регламентируются целями предприятия и стратегией ценообразования, принятой для их достижения.

#### Стимулирование сбыта

Скидки с цены товаров. При закупке определенного объема изделий, а также постоянным оптовым покупателям потребителю должны предоставляться 5- процентные и 7-процентные скидки.

#### SWOT-анализ деятельности предприятия

Полученные результаты исследований являются основой для разработки методического подхода к установлению основной стратегической цели деятельности предприятия, определения общего направления его развития и стратегических альтернатив. Данный подход предполагает использование широко признанного в зарубежной практике метода SWOT-анализа, который позволяет оценить силу, слабость, возможности и угрозы. Матрица SWOT дает возможность свести результаты проведенных исследований в систему, установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи предприятию, внешними угрозами и возможностями, которые в дальнейшем будут использованы для формулирования его стратегии.

Применим метод SWOT – анализа для установления основной стратегической цели деятельности предприятия. Предположим, что результаты проведенный нами исследований отражают условия функционирования конкретного предприятия торговли и служат основой для составления карты SWOT его деятельности (таблице 2.9).

Условно обозначим в ней степень влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность объекта исследования (она должна определяться экспертным путем по пятибалльной шкале оценки:

возможности: 5 – очень высокие, 4 – высокие, 3 – средние, 2 – низкие, 1 – очень низкие; угрозы: 5 – очень сильная, 4 – сильная, 3 – средняя, 2 – слабая, 1 – очень слабая; сильные и слабые стороны: 5 – очень высокое значение, 4 – высокое, 3 – среднее, 2 – низкое, 1 – очень низкое.

Таблица 2.9 – Карта SWOT деятельности

Возможности	баллы	Угрозы	баллы
1	2	3	4
Расширение сегмента рынка	5	Ужесточение налоговой политики	5
Обновление ассортимента	4	Наличие сильных конкурентов	4
Внедрение новой технологии	4	Нестабильность политической ситуации	4
Благоприятные перспективы развития рынка	5	Неплатежеспособность предприятий клиентов	4
Повышение качества продукции	4	Низкая покупательная способность населения	3
Итого	22	Итого	20
Сильные стороны	баллы	Слабые стороны	баллы
Наличие продукции	4	Слабая база НИОКР	5
Стабильность спроса на продукцию	5	Недостаточно высокий уровень квалификации кадров	5

Рассчитаем общую оценку каждого из четырех параметров карты SWOT. Наибольшее влияние на деятельность исследуемого предприятия оказывают его внутренние слабые стороны (24 балла).

Для определения связей между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами деятельности предприятия составим обобщающую матрицу SWOT.

Таблица 2.10 – Обобщающая матрица SWOT

	Возможности	Угрозы
	Баллы (22)	Баллы (20)
1	2	3
Сильные стороны	Баллы (23)	$23 * 22 = 506$
Слабые стороны	Баллы (24)	$24 * 22 = 528$

Перемножение факторов, представленных в карте SWOT, позволяет получить соответствующие значения в полях матрицы SWOT («Слабость и возможности», «Слабость и угрозы», «Сила и возможности», «Сила и угрозы»). Наибольшее из них определяет основную стратегическую цель, направления развития коммерческой деятельности исследуемого предприятия и в рамках его ~ выбор альтернативной стратегии развития предприятия либо их комбинации (таблица 2.10).

Результаты расчетов показали, что наибольшее значение было определено в поле «Слабость и возможности», следовательно, усилия предприятия должны быть направлены на минимизацию слабых сторон его деятельности. То есть целью предприятия должен стать рост объема продаж, который может быть достигнут, применив стратегию стабильности.

Стратегия стабилизации или стратегия паузы предполагает ограничение организацией масштабов производства, ставку на медленное, жестко контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса. К стратегии стабилизации организация переходит, как правило, после того как преодолевает период бурного роста. Она предполагает концентрацию внимания администрации компании на интеграции стратегических бизнес-единиц (СБЕ) и обеспечении эффективной деятельности организации в целом.

Предложения по повышению конкурентоспособности продукции на АО «Глория Джинс»:

1. Рекламные мероприятия. Совокупность действий по организации рекламы, стимулирования продаж, отношения с общественностью составляют программу коммуникаций фирмы. Программа коммуникаций включает сообщения в специальной прессе, участие в салонах и выставках, презентации и демонстрации оборудования, распространение образцов и товаров под соответствующей маркой, выпуск каталогов, буклетов. Политика коммуникаций планируется, по меньшей мере, на год, она должна быть максимально последовательной и эффективной, что достигается в результате сочетания всех прямых и косвенных средств, имеющихся в распоряжении предприятия.

2. Выставки не следует рассматривать лишь как эффективное средство осуществления политики распределения, потому что выставка (и в первую очередь это касается средств производства) из торгового мероприятия превратилась в средство коммуникаций и обмена информацией. Участие в выставке позволяет экспонентам одновременно осуществлять и коммуникативную, и ценообразовательную, и сбытовую, и товарную политику своего предприятия.

## **2.6 Анализ конкурентоспособности предприятия**

### **Анализ внешней среды.**

Компания «Глория Джинс» относится в рыночному сектору рынка, потому что она стремится перейти от стратегии «лидерство в издержках» к стратегии «фокусирование». А именно, в августе 2009 года компания приняла решение полностью отказаться от опта и франчайзинга и сосредоточиться на развитии собственной розничной сети.

Во всех представительствах «Глория Джинс» действуют единые стандарты: один и тот же ассортимент, стандарты обслуживания и квалифицированный персонал.

Цены на изделия «Глории Джинс» во всех представительствах едины, независимо от географии и специфики региона. При разработке ценовой

политики используется так называемый затратно-маркетинговый метод ценообразования, с учетом потребностей рынка сочетающий анализ себестоимости и формирование цен с учетом маркетинговой стратегии компании.

Магазины оформлены в едином фирменном стиле. Если говорить о самих технологиях продаж, используемых в «Глория Джинс», то можно выделить следующие принципы: минимальная наценка, своевременное обновление и дополнение ассортимента, использование маркетинговых технологий (промо-акции, сезонные распродажи, дисконтные карты).

Главным козырем фирменной сети «Глория Джинс» является собственное производство, которое более мобильно реагирует на покупательский спрос и предоставляет возможность вести гибкую ассортиментную и ценовую политику в рознице. Реакция на спрос розничного рынка мгновенно передается на производство. Происходит тесное взаимодействие двух этих направлений, и достигается двойной результат эффективности.

Прямой ближней средой для компании «Глория Джинс» являются: рыночная сила потребителей, угроза появления новых товаров (барьеры входа на рынок), товары заменители, конкуренция в отрасли.

Косвенной дальней средой для компании «Глория Джинс» являются: поставщики, политика, экономика, технологии, социум.

Анализ ближней среды:

#### 1. Рыночная сила потребителей

Уникальность компании «Глория Джинс» по сравнению с другими состоит в том, что она выпускает качественный товар по низким ценам. Потому что она может себе позволить сокращение издержек за счёт того, что «Глория Джинс» вертикально интегрированный холдинг и имеет собственное производство и розничную сбытовую сеть.

Компания находится в низком и среднем ценовом сегменте, поэтому компания более устойчива к изменениям потребительских способностей.

С лета 2010 года для лучшего понимания покупателя «Глория Джинс» приняла решение о разделении ассортимента по возрастам: 0-2 года, 2-7 лет, 8-13 лет, 13+. Такое деление также отразится на расположении товаров в фирменных магазинах.

Каналами распространения компании «Глория Джинс» являются собственные розничные магазины.

В России самый интересный рынок одежды в мире. У нас как нигде любят покупать и носить одежду. На ее покупку тратят до четверти семейного бюджета.

При разработке ценовой политики используется так называемый затратно-маркетинговый метод ценообразования, сочетающий анализ себестоимости и формирование цен с учетом маркетинговой стратегии компании. По данным регулярных исследований рынка и поведения потребителей, 80% россиян могут позволить себе приобретение одежды для детей по ценам компании «Глория Джинс». Среднемесячный доход ее типичного покупателя составляет от \$60 до 150 на одного члена семьи. Дети до 3-х лет носят одежду не менее 2-х сезонов, 4-7 лет - не менее 2-3 сезонов, 8-12 лет – не менее 3-4 сезонов, а подростки - на протяжении 5-6 сезонов. Метод ценообразования, принятый в компании, позволяет создать механизм корректировки цен и разработать собственную систему скидок с учетом стадий жизненного цикла каждого вида изделий.

## 2. Угроза появления новых товаров (барьеры входа на рынок)

Рынок одежды сейчас очень насыщен и новым участникам будет очень сложно завоевать «место под солнцем» и найти потенциальных потребителей. Сейчас "входной билет" стоит 200-250 тыс. долл., а срок окупаемости - два-три года.

Брэнд компании «Глория Джинс» довольно известен отечественным потребителям. В выборе одежды некоторая категория потребителей ориентируется на узнаваемость производителя. Новым компаниям, выходящим

на рынок ретейла одежды будет сложно конкурировать с крупными брендовыми производителями.

Известности компании «Глория Джинс» в немалой степени способствует наличие собственной товаропроводящей сети - фирменных торговых точек, в 60 городах России и СНГ работает почти 300 магазинов Gloria Jeans & Gee Jay. Из них – более 70 собственных и 220 партнерских. В ближайшие несколько лет количество фирменных магазинов корпорации вырастет до 600.

Компания «Глория Джинс» может оказывать влияние на такой показатель как «барьеры входа на рынок» при помощи своей конкурентной стратегии «лидерство в издержках» и другим новым мелким предприятиям в низком и среднем ценовом сегменте будет сложно «выжить».

### 3. Товары заменители

Товарами заменителями можно считать продукцию компаний конкурентов «Глории Джинс» таких как, Wrangler, Levis, Lee, Collins, Motor, Zarina, Benetton, Zara с ее дочерними брендами — Stradivarius и Bershka, Top shop, Sela, New Yorker, C&A.

### 4. Конкуренция в отрасли

Тип конкуренции: Монополистическая конкуренция — тип отраслевого рынка, на котором имеется достаточно большое число фирм, продающих дифференцированную продукцию и осуществляющих неценовой контроль над производимыми ими товарами.

По данным исследования маркетингового агентства Step by Step, компания «Глория Джинс» занимает 22% российского рынка детской одежды. У компании «Глория Джинс» есть товары находящиеся в низком ценовом сегменте, а есть и в среднем ценовом сегменте.

В нижнем сегменте нет серьезных конкурентов в основном это производители из Китая и Турции. В среднем сегменте это Zara с ее дочерними брендами — Stradivarius и Bershka, Top shop, Sela, New Yorker, C&A. Но все они продают импортную продукцию, поэтому вынуждены будут повышать

цены. Потребление неизбежно изменится: люди будут выбирать — покупать меньше или покупать дешевле. По-моему, в такой ситуации больше всего пострадает средний сегмент, и чем дороже продукция компании, тем больше степень риска. А компания «Глория Джинс» обладает отличительной чертой от конкурентов- это узнаваемость бренда и ассоциация на низкую цену и качественный товар.

Анализ дальней среды :

#### 1.Поставщики

«Глория Джинс» использует свыше 1000 различных видов сырья и материалов, поставки которых осуществляют более 1200 зарубежных и российских фирм.

#### 2.Политика

Чиновники Минпромэнерго подготовили проект ведомственной целевой программы развития легкой промышленности на 2016-2018 гг, в соответствии с которой к 2018 г. доля российского легпрома должна достигнуть 2,5% всего промышленного производства страны (в 2016 г. эта величина составляла 1,1%) за счет инновационных разработок, субсидирования ставок по кредитам и обновления оборудования. Минпромэнерго надеется, что за три года в отрасли будет создано и внедрено 15 технологий, соответствующих мировому уровню, а 32% отечественного рынка будет занято российской продукцией (в 2017 г. - 19%). При этом больше 90% средств предприятия должны привлечь сами. Бюджет будет субсидировать закупку сырья и материалов и уплату процентов по кредитам на приобретение оборудования. Однако, по мнению Московской ассоциации предпринимателей, предприятиям важнее таможенные меры: необходимо отменить импортные пошлины на оборудование, поднять на готовую продукцию, а подвальные цеха, где шьют одежду для рынков, закрыть.

Это позволит отчистить рынок от нелегальных зарубежных рыночных игроков.



### 3. Экономика

Снижение покупательского спроса на товары легкой промышленности вынуждает производителей сдерживать отпускные цены, несмотря на рост тарифов на электроэнергию, газ, грузоперевозки.

При этом, в объеме продаж товаров легкой промышленности на российском рынке лишь 21% приходится на долю отечественных производителей, на официальный импорт – 38,3%, а остальные 40,7% составляют товары теневого производства или незаконно ввезенные на территорию России, в основном китайского и турецкого производства. В результате российские товаропроизводители практически полностью вытеснены из дешевого сегмента.

Согласно Стратегии развития легкой промышленности на период до 2020 года, доля российской продукции на внутреннем рынке должна составлять не менее 50%. Не менее 80% товаров легкой промышленности России должны иметь инновационный характер и патентную защиту (товарный знак, полезная модель).

При увеличении экспорта дешёвой одежды из стран Азии накалит обстановку в нише низкого ценового сегмента, где находится компания «Глория Джинс»

### 4. Технологии

Производственная база корпорации «Глория Джинс» включает в себя 12 фабрик в России (в городах Новошахтинск, Шахты, Миллерово, Звереве, Усть-Донецк, Каменск-Шахтинский, Прохладный) и компанию «Стиль» на Украине.

Современные мощности «Глории Джинс» позволяют выпускать более 25 миллионов качественных изделий в год.

Через 10-15 лет нанотехнологии позволят создавать волокна, которые в зависимости от окружающих условий будут самостоятельно расширяться, чтобы сделать одежду теплее, и сжимаются, чтобы сделать ее более легкой и дышащей. Одежда из натуральных материалов сильно подорожает. Цену

одежды определяют качество материалов, качество швов и детальность размерного ряда. Для разных брендов одного ценового сегмента эти показатели примерно одинаковы, но требования к качеству будут расти. Для его обеспечения потребуются детальные спецификации, чтобы производитель могшить даже ту одежду, которую в глаза не видел. Причем мог это делать как можно быстрее. Это значит, что развитие одежной индустрии, как и большей части других индустрий, будет напрямую зависеть от развития информационных технологий.

5. Социум - Потребительские предпочтения формируются через моду и диалогию, компания «Глория Джинс» следует моде воплощая потребительские предпочтения в производимой одежде.

Уменьшение доходов населения приведёт к спуску по иерархической лестнице, следовательно, у компании «Глория Джинс» появятся новые потребители, увеличится объём производства, что обуславливает рентабельность компании.

Стратегия компании

На корпоративном уровне – вертикально интегрированный холдинг.

Миссия компании - пошив и розничная торговля детской одежды в фирменных магазинах. В основу общей стратегии производства детской одежды были положены принципы, используемые многими фирмами для создания узнаваемой одежды.

Цель-красота, качество и комфорт - три главные составляющие хорошей одежды для детей. В создании своих коллекций компания "Глория Джинс" придерживается именно этих принципов, а еще подходит к разработке детской одежды с позиций как ребенка, так и его родителей. Забавные рисунки, яркие цвета, приятные на ощупь ткани. Одежда, в которой удобно бегать, прыгать, лазить по лесенкам, горкам, деревьям. Одежда, которая легко стирается и гладится, после стирки не садится, натуральные ткани, прочные швы, легко расстегивающиеся и застегивающиеся молнии, хорошо пришитые пуговицы.

Делая вывод по миссии компании, можно сказать, что такая структура управления, как вертикально-интегрированный холдинг лучше всего подходит. Так как компания «Глория Джинс» имеет в своей структуре всю технологическую цепочку от производства продукции до собственных ретейловых сетей, что даёт ей высокие конкурентные преимущества.

Конкурентная стратегия по каждому продукту или линейке.

На конкурентном уровне компания «Глория Джинс» использует стратегию «лидерство в издержках» за счёт заключения договора на поставку дешёвого сырья, уменьшения затрат на производстве, сокращения заработных плат, создания собственных ретейловых сетей. Эти факторы делают продукцию более дешёвее, чем у конкурентов, а также лучшего качества.

Функциональная стратегия для каждого элемента структуры.

Важнейшая часть политики в области персонала «Глория Джинс» - это инвестиции в талантливых молодых специалистов. Сегодня работают почти 300 фирменных розничных магазинов, и каждую неделю открывается 5 новых магазинов «Глория Джинс». Скорость развития компании так высока, что уже завтра вчерашний продавец-консультант может стать управляющим магазином, и это - не предел. Компания оплачивает дополнительное образование в лучших российских и зарубежных школах (таких примеров уже более 500). К целям компанию ведет высокопрофессиональная команда.

## **2.7 Вопросы экологии**

«Глория Джинс» - это российская компания, специализирующаяся на производстве и торговле одеждой, обувью и аксессуарами для детей для всей семьи под брендом «Gloria Jeans».

Производство одежды – это одна из самых «грязных» индустрий, на ее долю приходится 5-10% загрязнения пресной воды. В сточные воды фабрик попадают красители, отходы синтетических волокон, пестициды хлопковых полей. Это приводит к гибели растений и животных на воде, вследствие размножения бактерий приводит воду в непригодное состояние. Fashion –

индустрия находится на втором месте по уровню загрязнения окружающей среды, уступая только нефтегазовой промышленности. Ответственность за излишнее производство лежит не только на производителях, но и на нас покупателях.

Покупая очередную модную одежду, мы вносим личный «вклад» в глобальное потепление, но отказываться от трендовой одежды и аксессуаров вовсе не нужно – вместо новых вещей можно порадовать себя винтажными или переработанными материалами вещей.

Модельеры «Глории Джинс» отправлялись на «блошки» за новыми идеями. Самые крутые стритстайл-образы молодежи в духе 80-х годов и сейчас создаются из вещей бабушек или находок и секонд-хендов. Любовь к винтажу – глобальный тренд современности с приличной историей. Вещи с историей – это не только можно и правильно с точки зрения экологии, но и еще и хорошее качество по приятной цене.

«Глория Джинс» стала с большей экологической ответственностью подходит к смене коллекций. Компания производит джинсы из 100% хлопка. Изготовление хлопковой одежды более экологично, чем одежды из синтетических тканей. Чистый хлопок очень хорошо впитывает влагу и пропускает воздух. Такая ткань отличается гигроскопичностью, гипоаллергенный, легко стирается, окрашивается хорошо. Но есть один недостаток этого материала, т.к. производство хлопковой одежды требует внушительных затрат воды – например, на одну пару джинсов уходит 7000 литров.

Многие бренды, в т.ч. и «Глория Джинс», не готовы менять бизнес-модели, но занимаются просвещением покупателей осознательного потребления, развитием экологической устойчивости, внедрением эко-линейек одежды.

В погоне за модой, порой совершенно ненужной безделушкой люди иногда не осознают нерациональное использование природных и человеческих ресурсов.

Приятные чувства от покупки новой вещи длится недолго, потом наступает разочарование и сожаление о потраченных денежных средствах. Негативных эмоций и мыслей можно избежать, если научиться осознанно, приобретать необходимые вещи. Отказ от излишнего даже на одного человека уже снизит экологическую нагрузку индустрии.

Путь к глобальным изменениям начинается с отдельных людей. Каждый человек может внести вклад в защиту окружающей среды, следуя по следующим рекомендациям при покупке одежды:

- выбор одежды из натурального материала (органический хлопок, бамбук, пенька, тенсел, модал, джут, батист, лиоцель, сиблон, лен). Производство таких материалов менее затратное по ресурсам, а срок полезного использования при этом зачастую больше при правильном уходе.

- если хотите избавиться от избытка вещей, не нанося экологического ущерба, то секонд-хенды и благотворительные магазины станут для этого лучшим вариантом. А также отдать вещи людям, которые нуждаются, или в гуманитарные центры при храмах.

### **3 ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АО «ГЛОРИЯ ДЖИНС»**

На основании результатов анализа конкурентоспособности АО «Глория Джинс» разработаны следующие рекомендации по улучшению конкурентоспособности предприятия путем повышения эффективности работы:

1. Усовершенствование технологий путем внедрения инноваций;
2. Рациональное использование основных производственных фондов с учетом изменений потребностей рынка;
3. Разработка стратегии по повышению конкурентоспособности компании;
4. Стимулирование появления новых предпочтений, потребностей у покупателей;
5. Повышение качества одежды и аксессуаров;
6. Модернизация дизайна всего ассортимента товара;
7. Внедрение специализированного программного обеспечения для улучшения производительности труда персонала компании.

#### **3.1 Разработка стратегии АО «Глория Джинс»**

Улучшение стратегии компании также является важной задачей компании. В организации имеется недостаточный профессионализм руководства в сфере маркетинга. Поиск новых рынков сбыта, новых клиентов, исследование рынков, рост конкурентоспособности выполняется несогласованно.

Дополнения к стратегии компании позволят усвоить следующие факторы:

- используя сильные стороны, улучшить конкурентные преимущества;
- снижение слабых сторон, чтобы использовать привлекательные возможности;
- защита от внешних угроз;

- привлечение новых клиентов.

На протяжении жизненного цикла организации не уделяло этому мероприятию особого интереса – миссии компании. Миссию АО «Глория Джинс» можно задать как: «Повышение уровня качества выпускаемого товара, формирование у населения заинтересованности товарах бренда «Глория Джинс» и улучшение имиджа компании в целом. Наибольшее удовлетворение потребностей любого клиента – персональный подход и тщательная работа с ними только высококвалифицированных работников.

Определение целевой направленности представлено на таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Определение целевой направленности компании

Направления	Цели
1	2
Стратегическая цель	Расширение рынка продажи, путем создания новых луков, образов и моделей вещей и товаров (аксессуаров)
Тактические цели	Рост эффективности материально-технического снабжения компании и сбыта товара за счет совершенствования системы управления запасами
Положение на рынке	Реализация деятельности в условиях совершенной конкуренции (чистой)
Инновации	Внедрение специализированного программного обеспечения
Сфера ресурсов	Сотрудничество с постоянными поставщиками
Прибыльность	Рост уровня продаж с приростом прибыли не менее 20%
Управление	Направленность руководителя на повышение уровня квалификации сотрудников
Персонал	Повышение уровня квалификации
Социальная ответственность	Все сотрудники работают согласно требованиям ТК РФ

В таблице 3.2 определены основные стратегии АО «Глория Джинс»

Таблица 3.2 - Основные стратегии компании

Вид стратегии	Стратегия	Сущность
1	2	3
Глобальная стратегия	Рекламная стратегия	Стратегия усиления положения на рынке, соперничество с конкурентами за долю рынка
Корпоративная стратегия	Стратегия связанной диверсификации	Расширение потенциального рынка, путем поиска новых покупателей
Конкурентная функциональная стратегия	Оборонительная стратегия	Защита и отстаивание своих позиций
Функциональная стратегия	Финансовая	Привлечение инвестиций
	Социальная	Обучение персонала организации для повышения квалификации

Для развития АО «Глория Джинс» была выбрана рекламная стратегия, путем активизации рекламной компании и раскрутки имиджа.

### 3.2 Рекомендации по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс»

С целью повышения эффективности производительности компании ключевые действия должны быть целенаправленны на формирование и внедрение активной рекламной компании.

При проведении рекламы следует использовать план, представленный на рисунке 3.1.

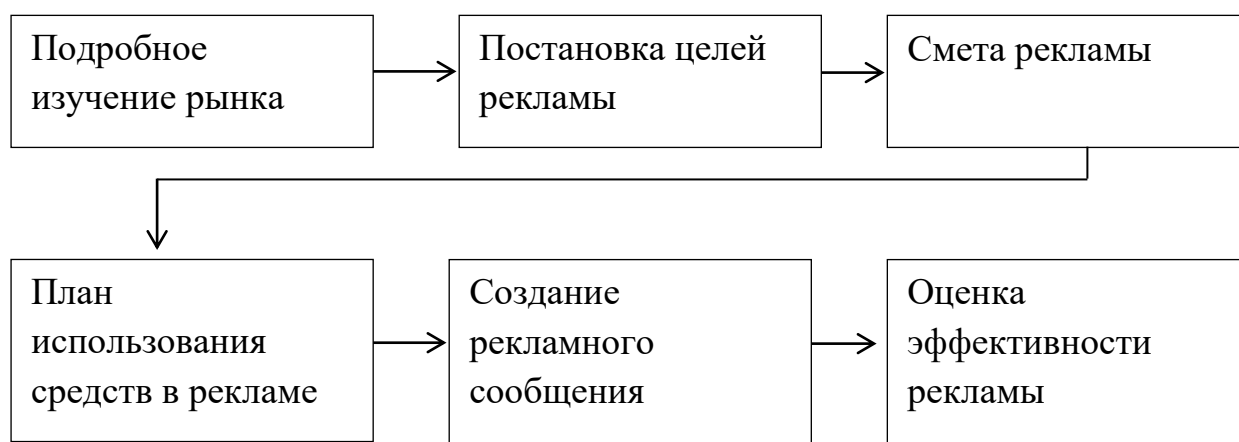


Рисунок 3.1 – Планирование рекламы



Основная целевая аудитория «Глория Джинс» - дети, подростки и молодые люди (примерно до 35 лет). Впрочем, многие вещи вполне подходят и старшему поколению. Особенно стоит отметить большое количество детской одежды в возрастной категории от 0 до 8 лет.

Увещательная реклама – это реклама, которая формирует предпочтения у покупателей к товару или компании, убеждающая покупателя совершить покупку.

Предложены еще специальные рекомендации именно для ФМРТ № 315, расположенного в г. Абакан, ул. Кати Перекрещенко, д. 18В.

ФМРТ № 315 находится на не самом удобном месте. Проходимость хорошая, но не такая хорошая, как хотелось бы. ФМРТ № 315 находится на втором этаже нежилого помещения. Лестницы, расположенные для входа в магазин, не очень удобные, слишком крутые. ФМРТ № 315 необходимо переехать на соседнее здание «Альтаир», т.к. в торговом центре помещение большое и будет удобно и для покупателей.

В магазине не имеется четкого разделения на детские и взрослые зоны. Покупатель, приходя в магазин, должен хорошо ориентироваться, чтобы без затруднений найти интересующий его товар. Для улучшения зонирования «Глория Джинс» необходимо сделать ремонтные работы, также купить специальные указатели. В магазине есть специальные указатели, но они расположены наверху и не каждый покупатель ходит, постоянно смотря в потолок. Преимущества ремонта – обновление интерьера магазина, новый и свежий взгляд на товары. Недостатки – конечно же финансовые затраты, расходы на ремонт, следовательно из-за того, что магазин не будет работать, потеряют выручку за несколько дней.

Также можно расширить магазин, если они не собираются переезжать. В большом просторном помещении можно аккуратно разложить товар, и это принесет спрос и позволит осуществить другие мероприятия по повышению конкурентоспособности «Глории Джинс». Недостаток данной рекомендации –

финансовые и временные затраты.

Следующая рекомендация – это замена торгового инвентаря. Потому что плечики, которые используются, имеют в данный момент удобную форму, но они изготовлены из пластика, с которого постоянно падают вещи. Следует убрать из торгового зала все гладкие плечики и использовать ребристые плечики. Также стоит заменить стойки-вешалки напольные и настенные на более современные. Еще один выход избегания беспорядка в торговом зале – это уменьшить количество товара в торговом зале, которых сильно много.

Вследствие замены инвентаря магазин визуально увеличит пространство, будет постоянный порядок в торговом зале, упрощение работы продавцов-консультантов. А если уменьшить количество товара, то из преимуществ будет только порядок в зале. Недостаток – сложность в работе продавцов-консультантов из-за того, что может быть не вывешен нужный размер покупателю, и итак маленькое подсобное помещение будет переполнено запасами как склад.

Магазину «Глория Джинс» необходимо расширить линейку школьной одежды. Ассортимент очень маленький и в основном подобны друг другу, поэтому покупателю трудно при выборе одежды и некоторые даже уходят, не совершив покупку. Если увеличивать школьную коллекцию, то только в сезон, перед учебным годом – первым сентябрем.

Постоянные покупатели готовы приобрести вещи в «Глории Джинс» более высокого качества. Поэтому было создано особая премиальная коллекция, которая дороже и лучшего качества.

Исследовав детскую одежду, было выявлено маленькое количество верхней одежды в категории 0-2 и 2-8 лет. Поэтому также необходимо увеличение ассортимента верхней детской одежды (куртки, ветровки, комбинезоны и т.п.). Чем больше ассортимент, тем больше покупателей.

В «Глории Джинс» активно проводят акции, распродажи. Вследствие таких мероприятий в связи с большим количеством покупателей, продавцы-

консультанты не успевают привести порядок после просмотра и примерки. Поэтому образуется беспорядок в торговом зале. В качестве рекомендации было предложено работать с продавцами, мотивировать их. Администраторам также необходимо поддерживать и обучать своих сотрудников.

Для сохранения баланса качества «Глории Джинс» необходимо придерживаться разумной цены на товары, иначе покупатели предпочтут другие магазины, т.е. их конкурентов. Также для поддержания связи с покупателями было решено проводить анонимные опросы для улучшения качества обслуживания, выявления новых потребностей и предпочтений покупателей.

### **3.3 Эффективность рекомендаций по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс»**

На основании рассмотренных рекомендаций по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс» в г. Абакан, ул. Кати Перекрещенко, д. 18В были выбраны следующие рекомендации:

- замена старого торгового инвентаря для удобной примерки товара покупателями;
- создать официальный сайт «Глория Джинс» в г. Абакан;
- мотивация персонала магазина;
- раздача листовок для привлечения дополнительных покупателей.

Первым мероприятием для реализации данных рекомендаций будет создание официального сайта «Глория Джинс» г. Абакан. Можно создать сайт интернет – магазина «Глория Джинс» г. Абакан за 15 000 руб. Сайт будет создана в течение 5 дней. Для этого можно обратиться в организацию «Хакасияру». Через интернет – магазин можно заказать товар во избежание нехватки конкретного размера вещей или товара.

Замена старого торгового инвентаря на более современные и удобные плечики. Можно заказать новые плечики у компании «Сима-лэнд». При заказе 200 плечиков компания сделает скидку на цену печати логотипа и составит

27,55 руб./шт. При заказе 1400 плечиков – 4,15 руб./шт. Необходимое количество плечиков 1500, поэтому стоимость печати логотипа составит 4,15 руб./шт.

Расчет общей стоимости плечиков, необходимого для обновления торгового инвентаря магазина, представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расчет общей стоимости плечиков

Плечики	Количество, шт.	Цена печати логотипа за 1 шт., руб.	Цена за 1 шт. плечика, руб.	Итого
1	2	3	4	5
Женские	600	4,15	18,99	13884
Мужские	400	4,15	18,99	9256
Детские	500	4,15	15,50	9822
Всего	1500	4,15	-	32962

Таким образом, из таблицы 3.3 видно, что расходы на обновление торгового инвентаря магазина составит 32962 руб.

Мотивация работников также важна для улучшения качества обслуживания и для увеличения продаж и прибыли. Из-за того, что продавцы не успевают поддерживать порядок в торговом зале, было порекомендовано мотивировать сотрудников каждый день. Управляющая магазина или администраторы перед началом рабочего дня каждый день будут проводить бесплатное дополнительное обучение. Инструментами для мотивации послужили премия, выходной день, который оплачивается как рабочий день, закончить работу на 2 часа раньше (это не повлияет на заработную плату). Управляющая или администратор может премировать сотрудника за несоответствующее исполнение своих должностных инструкций и несоблюдение порядка в торговом зале. Управляющему составу не выгодно штрафовать персонал, т.к. может произойти утечка кадрового персонала. А новых кандидатов снова придется учить заново всему.

Таким образом, управляющая магазина следит за работой всего персонала

магазина. Именно она может выбрать сотрудника, которого можно отпустить с работы на 2 часа раньше, учитывая его активную работу в течение рабочего дня. Активная работа – это работа с покупателями и поддержание порядка в торговом зале.

В целях заинтересовать и привлечь еще больше покупателей один из продавцов консультантов или промоутер будет раздавать листовки. Листовки необходимо раздавать в те дни, в которых проводятся акции, скидки или распродажа. Сделать заказ листовок можно в «Типографии Хакасии». В реализации раздачи листовок входит стоимость листовок формата А7, общее количество листовок, а также расходы на оплаты работы промоутера, и который представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Затраты на раздачу листовок

Наименование	Количество, шт.	Цена за шт., руб.	Итого, руб.
1	2	3	4
Листовки	500	0,8	400
Работа промоутера			
Количество, чел.	Оплата за час., руб.	Время работы, часы	Итого, руб.
1	130	8	1040
Всего			1440

Исходя из таблицы 3.4, для привлечения дополнительных покупателей путем раздачи листовок необходимо 1440 руб. за 1 день, а на месяц – 48800 руб. (если учитывать 20 рабочих дней в мес.).

Для оценки эффективности предложенных рекомендаций нужна смета на мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия, которая представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Смета мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия «Глория Джинс» г. Абакан, ул. Кати Перекрещенко, д. 18В

№ п/п	Мероприятие	Сущность	Стоимость, руб.
1	2	3	4
1	Создание сайта интернет - магазина «Глория Джинс» в г. Абакан	Для продвижения магазина в г. Абакан	15000
2	Замена инвентаря	Замена старых на более современные и новые	32962
3	Раздача листовок	Привлечение дополнительных покупателей	48800
Всего			96762

На основании таблицы 3.5 видно, что расходы на мероприятия по повышению конкурентоспособности АО «Глория Джинс» г. Абакан составляют 96762 руб.

Рассчитаем эффективность данных рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия. Планируется прирост выручки на 5 %. Если взять выручку магазина за 2018 год 37294 тыс. руб., то увеличение выручки составит 1864,7 тыс. руб.

$$\text{Эффективность мероприятий} = \frac{\text{Увеличение выручки, в руб.}}{\text{Расходы на мероприятие, в руб.}} \quad (3.1)$$

$$\text{Эффективность мероприятий} = 37294357 * 5\% / 96762 = 19,27 \text{ руб.}$$

Этот показатель характеризует, что на каждый рубль, вложенный на меры по повышению конкурентоспособности предприятия, приходится 19,27 рубля увеличение выручки. Это означает, что данные рекомендации эффективные.

В таблице 3.6 подведем итоги оценки показателей эффективности работы предприятия вследствие реализации предложенных рекомендаций.

Таблица 3.6 — Прогноз результатов деятельности АО «Глория Джинс»

Показатель	Год		Отклонения	
	Базовый	Прогнозный	Абс., тыс. руб.	Отн., %
1	2	3	4	5
Выручка, тыс. руб.	37294	39159	1865	4,76
Коммерческие расходы, тыс. руб.	35250	35347	97	0,27
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2044	3812	1768	47,71
Рентабельность продаж	0,05	0,10	0,05	50,00

Из таблицы 3.6 видно, что в результате осуществления рекомендаций выручка предприятия увеличится на 4,76 %. Также наблюдается прирост коммерческих расходов на 97 тыс. руб., т.к. в эти расходы включены затраты на проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия. Из-за увеличения выручки увеличилась прибыль от продаж на 47,71 %. Прибыль от продаж увеличилась почти в два раза, поэтому и рентабельность продаж увеличилась тоже в два раза больше и составила – 0,10.

Таким образом, комплексное внедрение предложенных рекомендаций дает возможность оптимизировать управление конкурентоспособностью, что способствует развитию компании, приводя к росту его рыночной стоимости и максимизации финансовых результатов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях конкурентной среды необходимо постоянно проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия на фоне своих конкурентов. Это дает информацию о том, что какие потребности и предпочтения у покупателей в товаре или услуге данного предприятия, и какие преимущества предприятий-конкурентов. Анализ необходим для выявления своих конкурентных преимуществ и устранения недостатков.

Целью исследования данной работы являлась оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия на примере АО «Глория Джинс». Данная цель достигнута путем решения следующих задач:

- изучены теоретические аспекты оценки и путей повышения конкурентоспособности предприятия;
- дана общая характеристика деятельности АО «Глория Джинс»;
- проанализировано финансовое состояние предприятия;
- дана оценка конкурентоспособности АО «Глория Джинс»;
- разработаны и рассмотрены рекомендации и пути повышения конкурентоспособности предприятия.

Опираясь на изучение теоретических аспектов конкурентоспособности предприятия можно сделать следующий вывод. Конкурентоспособность предприятия – это соперничество между экономическими субъектами, выпускающие идентичную продукцию. Определение уровня конкурентоспособности происходит в процессе управления. Управление также играет важную роль в жизни организации. Под управлением понимается процесс планирования, организации, мотивации и контроля цели организации. Каждая организация нуждается в эффективном управлении конкурентоспособностью. От качества управления конкурентоспособностью организации во многом зависит долгосрочность успеха в отрасли.



На основании анализа деятельности предприятия с целью повышения конкурентоспособности для ФМРТ № 315 предложены следующие рекомендации:

- замена старого торгового инвентаря для повышения удобства примерки товара покупателями;
- расширение торгового помещения или переезд в торговый центр «Альтаир»;
- мотивация своих сотрудников для повышения качества обслуживания;
- расширение ассортимента школьной коллекции.

В целом для АО «Глория Джинс» рекомендовано разработка стратегии компании с целью получения максимальной прибыли в долгосрочный период, совершенствование управления товарными запасами и внедрения специального программного обеспечения.

Поскольку на сегодняшний день ассортимент реализуемого товара АО «Глория Джинс» включает в себя более 1000 наименований, для того, чтобы определить, какой товарной группе необходимо уделить основное внимание на планирование и контроле запасов.

В целом можно сказать, что компания «Глория Джинс» контролирует внешнюю среду за счёт:

- структуры бизнеса. В «Глории Джинс» это вертикально-интегрированный холдинг, который в силу того, что имеет все звенья управления от производства до реализации может оказывать воздействия и контролировать свою внешнюю среду.

- стратегии. В компании «Глория Джинс» на конкурентном уровне использует стратегию «лидерство в издержках», что даёт ей превосходство перед другими компаниями конкурентами в низком и среднем ценовом сегменте ретейла одежды на российском рынке.

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АО – Акционерное общество

ИНН – Идентификационный номер налогоплательщика

ККМ – Контрольно-кассовая машина

НИОКР – Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

ОГРН – Основной государственный регистрационный номер

ОКВЭД – Общероссийский классификатор видов экономической деятельности

РФ – Российская Федерация

СССР – Союз Советских Социалистических Республик

ФЗ – Федеральный закон

ФМРТ – Фирменный магазин розничных товаров

SWOT – Strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы)

«4P» - Product (продукт), price (цена), promotion (продвижение), place (место)

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208 – ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 04.11.2019, с изм. от 07.04.2020);
2. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135 – ФЗ «О защите конкуренции» (ред. от 26.07.2006);
3. Аканаева Т. А. Теория и практика инновационного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт / Т. А. Аканаева, Г. М. Кожабатчина // Экономика: Караганда – 2013. - № 5 Вып. – с. 24-33;
4. Александров А. А. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учебное пособие / Александров А. А., Круглик В. Н., Неделькин А. П., Савчук О. Л./ – М.: Инфра-М – 2013. – 186 с.;
5. Алексеева О. А. Практикум по финансовому менеджменту: учебное пособие – 3-е изд., испр. и доп. – М. Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 255 с.;
6. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / О. В. Ефимова. – М.: Издательство «Омега-Л», 2016. – 386 с.;
7. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2016. – 287 с.;
8. Бабошин А. В. Конкурентное позиционирование: как нейтрализовать или использовать конкурента – Монография – М.: Маркет ДС, 2011. – 119 с.;
9. Баринов В. А. Развития организации конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – 624 с.;
10. Бушева А. Ю. Оперативный учет финансовых результатов для принятия управленческих решений // Фундаментальные исследования. – 2016. - № 6-2, с. 348 – 356;
11. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник / О. Виханский. – М.: Издательство МГУ, 2011. – 513 с.;

12. Войцеховская И. А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности // Проблемы современной экономики – 2011. – №1 - с. 87 -91;

13. Гражданский кодекс РФ (Части 1 – 4) от 30.11.1994 № 51 – ФЗ (ред. от 07.02.2017 № 12 – ФЗ) // Справочно – правовая система «Консультант Плюс: Версия Проф»;

14. Иванова Е. А. Оценка конкурентоспособности предприятия: учебное пособие – М. Издательство «Феникс» - 2015. – 255 с.;

15. Казакова Н. А. Экономический анализ в оценке бизнеса и управлении инвестиционной привлекательности компании: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 463 с.;

16. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности / А. А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2014. - № 1 – с. 373 – 376;

17. Леднев М. В. Оценка и управление конкурентными рисками и конкурентного позиционирования в современных условиях: Научная статья – 2015. – 89 с.;

18. Официальный сайт «Глория Джинс» - Режим доступа: <https://www/ gloria-jeans.ru>;

19. Подборнова Е. Методические подходы к оценке конкурентоспособности промышленных предприятий // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – с. 96 – 99;

20. Портер М. Конкуренция (Обновление и расширения здания) / Переводчик: Пелявский О. Л., Усенко Е. Л., Шишкина И. А./ Редактор: Заболоцкий Я. В. / М.: Издательство «Вильямс» - 2010. – с. 312 – 515;

21. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция – 2010. – 21 с.;

22. Савиных А. Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / А. Н. Савиных. – М.: КноРус, 2015. – 298 с.

**Бухгалтерский баланс**  
на декабрь **20 18** г.

Организация	АО «Глория Джинс»	по ОКПО	Коды	0710001
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН		
Вид экономической деятельности	47.71.1	по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма/форма собственности	16			
Частная собственность		по ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ	384 (385)	
Местонахождение (адрес)				

Пояснения 1	Наименование показателя 2	На <u>декабрь</u> 20 <u>18</u> г.3	На 31 декабря 20 <u>17</u> г.4	На 31 декабря 20 <u>16</u> г.5
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы	29 414	17 800	22 227
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	707 344	917 247	582 601
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения	226 958	188 165	1207 01
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	963 716	1 123 212	725 529
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	734 067	788 043	341 073
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	4 814	7 586	4 250
	Дебиторская задолженность	1 987 664	2 256 376	1 684 110
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	414 456	517 206	462 233
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II	3 330 961	3 723 426	2 638 988
	<b>БАЛАНС</b>	4 294 677	4 846 638	3 364 517

## Продолжение Приложения А

Пояснения 1	Наименование показателя 2	На декабрь	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 18 г.3	20 17 г.4	20 16 г.5
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6</b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	40	40	40
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( ) <sup>7</sup>	( )	( )
	Переоценка внеоборотных активов	768	768	768
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал	6	6	6
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1 276 509	1 024 532	694 939
	Итого по разделу III	1 277 323	1 025 346	695 753
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства	43 483	56 601	18 847
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	43 483	56 601	18 847
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	2 973 871	3 764 691	2 649 917
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	2 973 871	3 764 691	2 649 917
	<b>БАЛАНС</b>	<b>4 294 677</b>	<b>4 846 638</b>	<b>3 364 517</b>

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

## Приложение Б – Отчет о финансовых результатах

### Отчет о финансовых результатах за декабрь 2018 г.

			Коды
		Форма по ОКУД	0710002
		Дата (число, месяц, год)	
Организация <u>АО «Глория Джинс»</u>		по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	
Вид экономической деятельности <u>47.71.1</u>		по ОКВЭД 2	
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>16</u>			
<u>Частная собственность</u>		по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384

Пояснения <small>1</small>	Наименование показателя <small>2</small>	За <u>декабрь</u> 20 <u>18</u> г. <small>3</small>	За <u>декабрь</u> 20 <u>17</u> г. <small>4</small>
	Выручка <small>5</small>	13 243 991	15 026 510
	Себестоимость продаж	( 0 )	( 0 )
	Валовая прибыль (убыток)	13 243 991	15 026 510
	Коммерческие расходы	( 12 522 812 )	( 14 223 717 )
	Управленческие расходы	( 0 )	( 0 )
	Прибыль (убыток) от продаж	721 179	802 793
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	( 24 185 )	( 8 789 )
	Прочие доходы	88 051	61 164
	Прочие расходы	( 513 288 )	( 449 643 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	320 127	423 103
	Налог на прибыль <small>7</small>	62 458	55 756
	в т.ч. текущий налог на прибыль	( 49341 )	( 37 754 )
	отложенный налог на прибыль	13 117	18002
	Прочее	18 809	
	Чистая прибыль (убыток)		

Продолжение Приложения Б

Пояснения 1	Наименование показателя 2	За декабрь	За декабрь
		20 18 г. 3	20 17 г. 4
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода 7		
	Совокупный финансовый результат периода 6		
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода, Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".
7. Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.



# Оценка и пути повышения конкурентоспособности «АО Глория Джинс»

Выполнила студентка:

Иргит С.Э.

Научный руководитель:

Овчарук Н.Ю.



**Актуальность темы**

В современных рыночных условиях центральное место занимает проблема повышения конкурентоспособности предприятия

**Объект исследования**

АО «Глория Джинс»

**Предмет исследования**

Конкурентоспособность АО «Глория Джинс»

**Цель исследования**

Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ОА «Глория Джинс»



# Конкуренция ➤

это соперничество между экономическими субъектами за выгодные условия производства, купли и продажи товаров и услуг

Совершенная

Виды конкуренции

Признаки	Совершенная	Несовершенная		
		Монополистическая	Олигополия	Монополия
Количество фирм на рынке	Множество	Множество	Несколько	Одна
Степень контроля над ценами	Рыночная цена	Ограниченная	Цена лидера	Полный контроль
Вход в рынок	Свободный	Свободный	Значительный	Не возможно
Продукция	Однородная	Дифференцированная	Однородная и дифференцированная	Однородная, но нет заменителей
Не ценовая конкуренция	Отсутствует	Реклама особенностей продукции	Реклама торговой марки	Реклама места компании в жизни населения

Несовершенная

Монополистическая

Монополия

Олигополия

Монопсония

Олигопсония

# Конкурентоспособность предприятия

- это способность предприятия удовлетворить потребности покупателей путем производства рынку продукции, превосходящих конкурентов.







# Глория Джинс (Gloria Jeans, Gee Jay)



розничная торговля женской,  
мужской и детской одеждой  
в специализированных  
магазинах, а также обуви и  
аксессуаров.



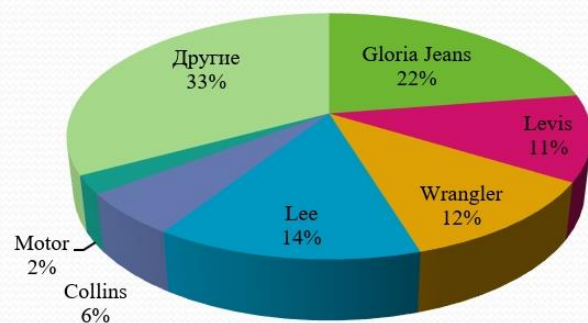
## Карта SWOT – анализа деятельности ФМРТ № 315 «Глория Джинс»

Возможности	баллы	Угрозы	баллы
Расширение сегмента рынка	5	Ужесточение налоговой политики	5
Обновление ассортимента	4	Наличие сильных конкурентов	4
Внедрение новой технологии	4	Нестабильность политической ситуации	4
Благоприятные перспективы развития рынка	5	Неплатежеспособность предприятий клиентов	4
Повышение качества продукции	4	Низкая покупательная способность населения	3
Итого	22	Итого	20
Сильные стороны	баллы	Слабые стороны	баллы
Наличие продукции	4	Слабая база НИОКР	5
Стабильность спроса на продукцию	5	Недостаточно высокий уровень квалификации кадров	5

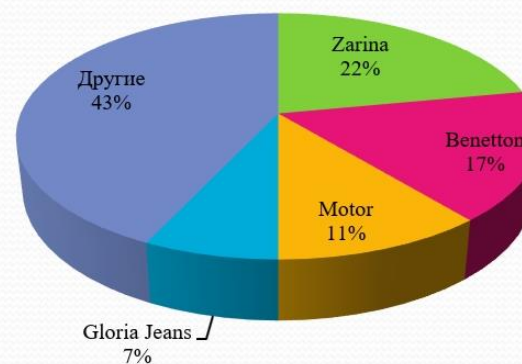


# Конкуренты Глория Джинс

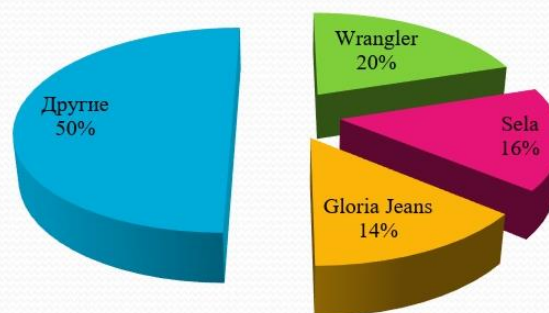
## Рынок детской джинсовой одежды



## Рынок взрослой джинсовой одежды



## Рынок молодежной джинсовой одежды



## Карта SWOT – анализа деятельности ФМРТ № 315 «Глория Джинс»

Возможности	баллы	Угрозы	баллы
Расширение сегмента рынка	5	Ужесточение налоговой политики	5
Обновление ассортимента	4	Наличие сильных конкурентов	4
Внедрение новой технологии	4	Нестабильность политической ситуации	4
Благоприятные перспективы развития рынка	5	Неплатежеспособность предприятий клиентов	4
Повышение качества продукции	4	Низкая покупательная способность населения	3
Итого	22	Итого	20
Сильные стороны	баллы	Слабые стороны	баллы
Наличие продукции	4	Слабая база НИОКР	5
Стабильность спроса на продукцию	5	Недостаточно высокий уровень квалификации кадров	5



# Конкурентные преимущества и недостатки Глория Джинс

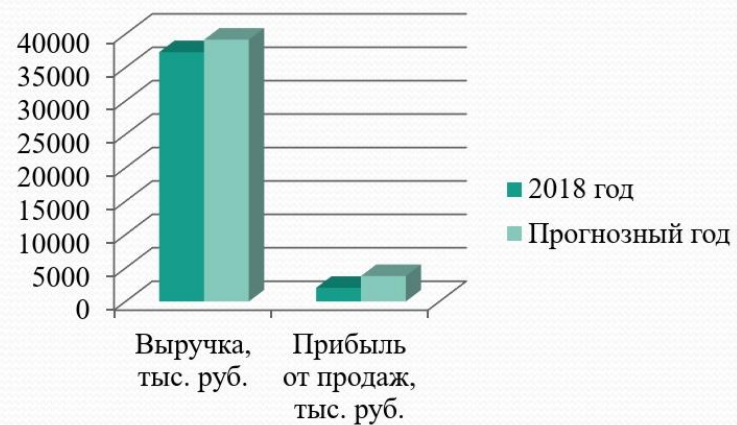
Преимущества	Недостатки
Узнаваемость бренда	Плохое качество некоторых вещей (особенно зимних)
Доступные цены	Беспорядок в торговом зале
Большой ассортимент одежды, обуви и аксессуаров	Непонятное обозначение размеров одежды
Постоянные распродажи, розыгрыши, скидки	Большая очередь на кассах
Хороший интерьер магазина	Текучность кадров (особенно продавцов-консультантов)
Обучения для повышения квалификации сотрудников магазина	
Свой уникальный дизайн одежды	

## Смета мероприятий по повышению конкурентоспособности ФМРТ № 315 «Глория Джинс»

№ п/п	Мероприятие	Сущность	Стоимость, руб.
1	Создание сайта интернет - магазина «Глория Джинс» в г. Абакан	Для продвижения магазина в г. Абакан	15000
2	Замена инвентаря	Замена старых на более современные и новые	32962
3	Раздача листовок	Привлечение дополнительных покупателей	48800
Всего			96762

# Прогноз результатов деятельности

Показатель	Год		Отклонения	
	Базовый	Прогнозный	Абс., тыс. руб.	Отн., %
Выручка, тыс. руб.	37294	39159	1865	4,76
Коммерческие расходы, тыс. руб.	35250	35347	97	0,27
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2044	3812	1768	47,71
Рентабельность продаж	0,05	0,10	0,05	50,00







## Рекомендации по повышению конкурентоспособности Глория Джинс

- Усовершенствование технологий путем внедрения инноваций;
- Рациональное использование основных производственных фондов с учетом изменений потребностей рынка;
- Разработка стратегии по повышению конкурентоспособности компании;
- Стимулирование появления новых предпочтений, потребностей у покупателей;
- Повышение качества одежды и аксессуаров;
- Модернизация дизайна всего ассортимента товара;
- Внедрение специализированного программного обеспечения для улучшения производительности труда персонала компании.



**Спасибо  
за внимание!**

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.  
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Список используемых источников 22 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.  
дата

Иргит  
(подпись)

С.Э. Иргит  
(Ф.И.О.)