

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Прикладная экономика»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, д.э.н.  
доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Разработка мероприятий по повышению  
конкурентоспособности ООО Паоло Конте

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ– 38.03.02.2020.247.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Н.В. Тихонова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-572  
\_\_\_\_\_ Павлова Н.С.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролёр,  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Н.В. Тихонова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Павлова Н.С. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Паоло Конте». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ, ПЭ, 2020, 81 стр., 14 ил., 18 табл., библиогр. список – 80 наим., 1 прилож, 17 л раздаточного материала ф. А4.

В данном исследовании на основе анализа конкурентоспособности ООО «Паоло Конте» разработан план мероприятий, направленный на улучшение состояния рассматриваемого предприятия.

Для выполнения анализа были использованы документы бухгалтерской отчетности ООО «Паоло Конте» за период с 2017 по 2019 годы. Проведенный анализ сделан с учётом первоначального состояния фирмы, имеет диагностические цели.

Мероприятия, которые по прогнозу должны повысить конкурентоспособность компании, разработаны и у них определена экономическая эффективность. Для обоснования эффективности планируемых решений в исследовании использованы методы финансового прогнозирования и планирования.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                                                      | 6  |
| <b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДОСТИЖЕНИЯ ПРИЕМЛЕМОГО<br/>УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b> |    |
| 1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия.....                                      | 8  |
| 1.2 Управление конкурентоспособностью.....                                                         | 15 |
| 1.3 Методики оценки конкурентоспособности предприятия.....                                         | 21 |
| 1.4 Отечественный и зарубежный опыт повышения<br>конкурентоспособности предприятия.....            | 25 |
| <b>2 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ<br/>ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПАОЛО КОНТЕ»</b>          |    |
| 2.1 Общая характеристика ООО «Паоло Конте».....                                                    | 33 |
| 2.2 Анализ финансового состояния предприятия.....                                                  | 48 |
| 2.3 Анализ конкурентоспособности предприятия.....                                                  | 56 |
| <b>3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ<br/>КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ПАОЛО КОНТЕ»</b>           |    |
| 3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности<br>ООО «Паоло Конте».....                       | 60 |
| 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....                                      | 63 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....                                                                                    | 70 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....                                                                      | 73 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....                                                                                    | 81 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А. Динамика активов и пассивов баланса<br>ООО «Паоло Конте» в 2017–2019 гг.....         | 81 |

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время кризисные явления в мировой и отечественной экономике ставят новые задачи перед наукой и практикой управления предприятиями. В сложной финансово-экономической ситуации на первый план выступают вопросы эффективного функционирования хозяйствующих субъектов, поступательного и устойчивого их развития. Одной из главных задач является достижение такого уровня конкурентоспособности предприятия, который позволит выдержать напряженную конкуренцию на отраслевом рынке.

Повысить конкурентоспособность предприятий можно путем формирования устойчивых долгосрочных конкурентных преимуществ.

Актуальность настоящего исследования обусловлена следующими обстоятельствами:

- 1) в настоящее время повышение конкурентоспособности является необходимым условием выживания предприятий любой отрасли;
- 2) одним из ключевых факторов успеха предприятия является наличие конкурентных преимуществ;
- 3) производство и реализация товара с высоким уровнем конкурентоспособности способствует повышению эффективности деятельности предприятия.

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Паоло Конте».

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач:

- 1) охарактеризовать понятие и сущность конкурентоспособности предприятия;
- 2) определить особенности управления конкурентоспособностью;
- 3) изучить методики оценки конкурентоспособности предприятия;
- 4) проанализировать отечественный и зарубежный опыт повышения конкурентоспособности предприятия;
- 5) представить общую характеристику ООО «Паоло Конте»;

- 6) провести анализ эффективности использования имущества предприятия;
  - 7) проанализировать финансовое состояние предприятия;
  - 8) осуществить анализ конкурентоспособности предприятия;
  - 9) предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности организации ООО «Паоло Конте»;
  - 10) определить экономическую эффективность предложенных мероприятий.
- Объектом исследования является деятельность ООО «Паоло Конте».

Предметом исследования выступают процессы, механизмы и методы оценки конкурентоспособности предприятия.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы явились труды зарубежных и отечественных авторов по оценке и повышению конкурентоспособности предприятия, а также различного рода справочная и энциклопедическая литература.

Информационной базой послужили данные бухгалтерской отчетности ООО «Паоло Конте» за 2017–2019 гг. и данные официальной статистики. Таким образом, исследование проводилось с использованием реальных данных о производственно-экономической деятельности конкретного предприятия.

Научная новизна работы заключается в том, что для ООО «Паоло Конте» были впервые применены теоретические положения анализа и оценки конкурентоспособности предприятия.

Практическая значимость и апробация результатов исследования состоит в разработке рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Паоло Конте».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДОСТИЖЕНИЯ ПРИЕМЛЕМОГО УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

В экономической литературе еще не существует единого определения конкурентоспособности, которое могло бы всесторонне отразить ее сущность как экономической категории. Стоит отметить, что немного найдется таких экономических понятий как конкурентоспособность, о трактовке которых было бы так много разногласий среди ученых-экономистов. Не разработано универсальных методик, применимых к оценке конкурентоспособности различных экономических объектов и субъектов [36, с. 18].

В современном мире, на рынке существует огромное количество предприятий, которые предлагают свои товары и услуги на самых различных условиях. К тому же, существует масса макроэкономических и микроэкономических факторов, снижающих возможность устойчивого роста и развития компаний на рынке. Ввиду этого, главная из основных задач компаний на рынке – сохранение и повышение собственной конкурентоспособности, как возможности занятия устойчивого положения на рынке, собственного роста и развития.

Конкурентоспособность отражает уровень развития экономики субъекта хозяйствования, будь то страна, отрасль, регион или компания.

Практически любая организация существует в условиях конкурентной среды, исключением являются лишь предприятия с инновационными продуктами, которые существуют в отсутствие конкуренции лишь недолгое время, а также монополии.

Исследования, направленные на рост эффективности управления конкурентоспособностью с предприятий, представлены в работах А. Асаула, В. Бузырева, Л.Е. Замураевой, С. Ершова, В. Кощеев и другие. Тем не менее, на сегодняшний день отсутствует общепринятые подходы к анализу и управлению конкурентоспособностью предприятий, учитывающие специфику отрасли.

Понятие конкурентоспособности является многозначным, поскольку может применяться к различным объектам: продукции (услуге), организации, региону, отрасли и даже государству. Общий смысл конкурентоспособности состоит в возможности объекта выдерживать конкуренцию [5, с. 24]. Сравнительный анализ определений приведен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Подходы к определению конкурентоспособности организации

| Автор        | Определение                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зайцев Н.Л.  | Конкурентоспособность – это организация имеющая сохранять стабильное состояние на рынке [9, с. 24].                                                                                                                             |
| Сергеев И.В. | Конкурентоспособность – способность организации производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать имеющиеся ресурсы [19, с. 172]                                                             |
| Демин Е.С.   | Конкурентоспособность - это способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, выгодно отличающие организацию от ее конкурентов и дающие определенные рыночные преимущества производимой продукции [6, с.325]. |
| Асаул А.Н.   | Конкурентоспособность - наличие сильных, устойчивых позиций на рынке и умение сохранять и упрочнять свои позиции [3, с. 7]                                                                                                      |

В определении Н.Л. Зайцева речь идет не только о сфере производства товара или услуги, но также и о системе финансов, распределения и других. Однако, такие авторы, как Сергеев И.В., давая определение категории, все же ставят товар (услугу) во главу. Демин Е.С. дает более широкое определение, которое не ограничивает конкурентоспособность организации только ее товаров или услугой. Асаул А.Н. дает довольно общее определение конкурентоспособности, не акцентируясь на средствах ее обеспечения, а лишь на результате.

Отправной точкой анализа конкурентоспособности является способность организации реализовать ее конкурентные преимущества, которые зависят как от прямой конкуренции, так и от действия конкурентных сил. Целью проведения анализа конкурентов и конкурентоспособности является идентификация благоприятных возможностей и угроз, с которыми может столкнуться организация [7, с. 40].

Конкурентоспособность может быть представлена на различных уровнях, поскольку в качестве субъектов конкурентной борьбы выступают различные по

природе объекты: товары, компании, отрасли, страны, в связи с чем различают конкурентоспособность товара, компании, региона, отрасли и страны [12, с. 27] (рисунок 1.1).

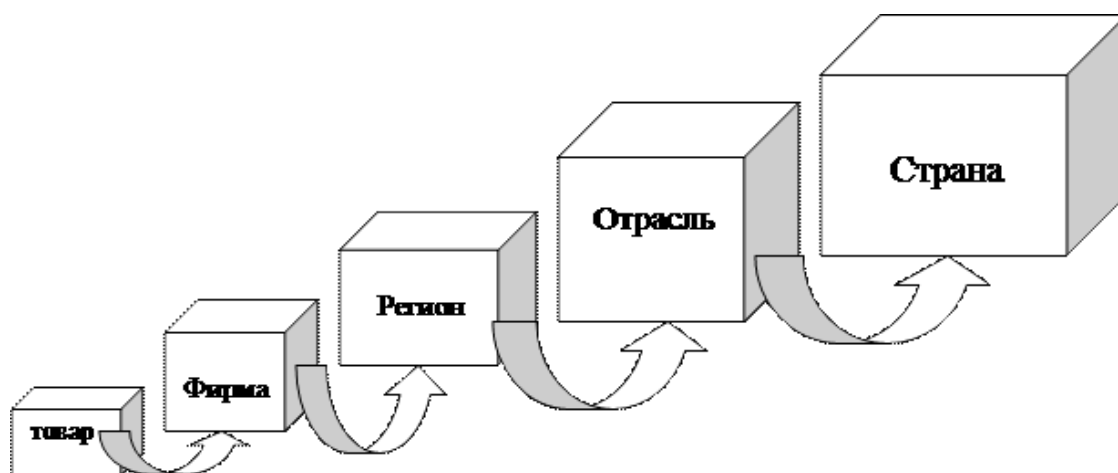


Рисунок 1.1 – Уровни развития категории «конкурентоспособность»

На уровне предприятия в процессе осуществления производства происходит закладка характеристик продукта, формирующих его ценность для потребителей. Продукт является основным результатом деятельности предприятий, в связи с чем становится и основным фактором, определяющим его конкурентную позицию на рынке. На уровне экономики в целом, конкурентоспособность определенной отрасли или всей экономики страны проявляется через конкурентоспособную ее деятельность отдельных предприятий [16, с. 140].

Необходимо также отметить, что конкурентоспособность организации на рынке определяется не только ее внутренними характеристиками, поскольку она осуществляет деятельность в деловой среде, характеристики ее конкурентного окружения также определяют степень и уровень конкурентоспособности [20, с. 131].

В настоящее время конкурентные преимущества классифицируются по следующим основным критериям. Часто встречающимся критерием является принадлежность конкурентного преимущества к источнику, формируемому за счет внутренних или внешних факторов (рисунок 1.2).





Рисунок 1.2 – Внутренние и внешние источники конкурентных преимуществ предприятия

Данный рисунок составлен по материалам статей Меркуловой А.А. «Классификация факторов конкурентоспособности предприятия»; Чичкиной В.Д. «Конкурентоспособность предприятия: влияние внешних и внутренних факторов». Кроме того, обзор источников по теме исследования, позволил выделить такие критерии классификации конкурентных преимуществ, как: время, степень устойчивости, сфера конкуренции и масштаб бизнеса (рисунок 1.3).

Отметим, что (рисунок 1.3) был составлен по результатам изучения статей Алфёровой Н.Н. «Концепция конкурентных преимуществ в контексте конкурентоспособности предприятия»; Меркуловой А.А. «Классификация факторов конкурентоспособности предприятия».

Исходя из рассмотренных трактовок и характеристик категории конкурентоспособности, можно выделить ее основные критерии, они представлены на рисунке 1.4.

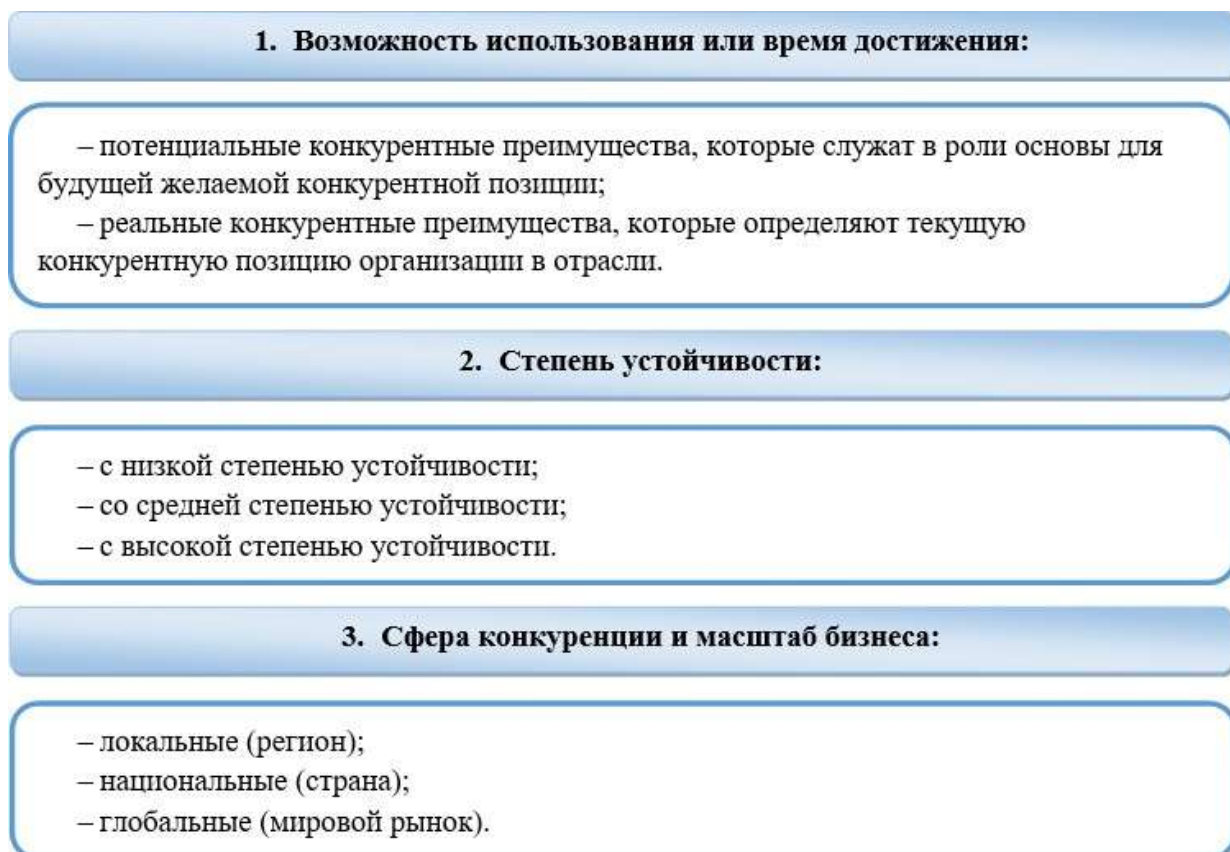


Рисунок 1.3 – Классификация конкурентных преимуществ предприятия

Факторы, определяющие формирование у организации конкурентных преимуществ и обеспечение конкурентоспособности можно поделить на, такие критерии, как управляемые, частично управляемые и неуправляемые [18, с. 152]. Факторы конкурентной среды группируются на факторы прямого воздействия (другое название - микросреда) и факторы косвенного воздействия (другое название - макросреда).

Элементы макросреды непосредственно влияют на организацию, однако сама организация не может влиять на них и управлять. Эти факторы оказывают воздействие косвенным образом, их примером может являться социальная ситуация, уровень развития технологий, политическая обстановка, экономическая ситуация в стране.

Микросреда оказывает прямое воздействие на деятельность организации, однако, и организация может влиять на факторы микросреды. К ним относятся конкуренты, потребители, а также контрагента организации другие факторы.

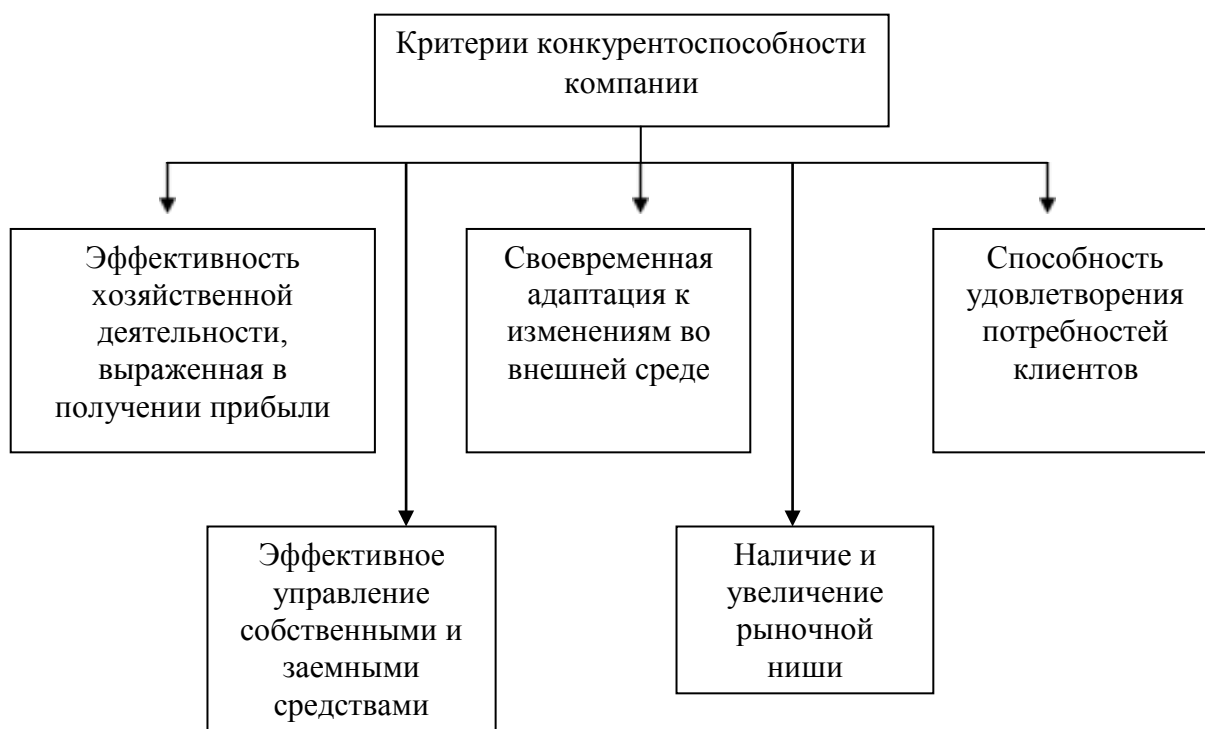


Рисунок 1.4 – Критерии конкурентоспособности компании [11, с. 374]

Охарактеризуем более подробно факторы микросреды:

1. Поставщики через устанавливаемые цены на сырье, материалы и другие факторы производства, а также через условия поставок оказывают непосредственное воздействие на себестоимость продукции или услуг, а также на бесперебойность производственного процесса [4, с. 34].

2. Потребители, предъявляя спрос на товар или услугу организации, формируют ее доходы. Целью деятельности организации является удовлетворение потребности организаций или физических лиц, поэтому деятельность любого предприятия, по сути, определяется его необходимостью для потребителей. В конечном счете, именно потребитель определяет, какие организации необходимы рынку.

3. Конкуренты – это организации, представляющие на рынок аналогичные товары или услуги. Деятельность конкурентов оказывает самое непосредственное влияние на современном рынке. Свою ценовую, товарную политику организация должна осуществлять с учетом действий конкурентов. Кроме того, возможна борьба с конкурентами за сырьевые, человеческие ресурсы. От последних в

современном мире в значительной степени зависит успех деятельности предприятия.

4. Органы государственной власти, устанавливая правила деятельности организации на рынке, оказывают непосредственное воздействие на ее деятельность. В свою очередь, организации могут влиять на власть посредством такого инструмента, как лоббирование [14, с. 47].

Факторы макросреды, не оказывают непосредственного воздействия на деятельность организации. Однако их также необходимо учитывать

К основным факторам макросреды можно отнести: технологию, экономическую среду, социальные и политические факторы.

Рассмотрим подробнее действие косвенных факторов на деятельность организации.

Данная технология представляет собой оба показателя внутренней и внешней, тесно связанных между собой. Развитие технологии производства в отрасли при отсутствии изменений в организации могут сделать ее продукт или услугу неконкурентоспособной. В современном мире технологический фактор выходит на первый план, поэтому инновационная деятельность организации должна постоянно учитывать этот фактор.

Экономическая ситуация является мощным фактором воздействия. Достаточно вспомнить, как экономические кризисы влияют на организации по всему миру. В связи с этим учет экономических факторов, таких как стадия экономического цикла, инфляция, валютные курсы и процентные ставки представляется важным для любой организации [17, с. 59].

Социо-культурная среда также оказывает влияние на деятельность организации. Многие организации, успешно функционирующие в одной культуре, не могут перенести свой бизнес в другую страну, где существуют другие обычаи и традиции. Так, например, никогда не будут популярными в Индии продукты из говядины.

Важным фактором социо-культурной среды является мода, которая диктует новые форматы потребления. Учет модных тенденций актуален для многих организаций.

Политическая обстановка может оказывать сильное влияние на деятельность организаций. С гипертрофированным влиянием этого фактора сталкиваются сейчас многие российские организации.

Предполагается 3 уровня обеспечения конкурентоспособности предприятия [11, с. 37]:

- оперативный – обеспечение конкурентоспособности продукции, производимой компанией, ориентированность на потребности покупателей;
- тактический – общая оценка работы компании, оценка ее финансово-хозяйственной деятельности;
- стратегический – инвестиционная привлекательность и ориентированность на увеличение стоимости бизнеса организации.

Конкурентоспособность предприятия направлена не только на удовлетворение потребностей клиентов, но и должна обеспечивать эффективное развитие собственной компании.

Ввиду необходимости обеспечения эффективности развития собственной компании и повышения ее конкурентоспособности необходимо учитывать ряд определенных факторов, влияющих на устойчивость предприятия на рынке.

Подводя итог проведенного анализа, можно еще раз отметить, что конкурентоспособность – это соревновательный процесс отдельных объектов и организации в целом, предвзято действующие на совместные обстоятельства работы всех товаров и услуг, на определенном товарном сегменте.

## 1.2 Управление конкурентоспособностью

Управление является сложным и динамическим процессом, осуществляемым людьми для достижения поставленных целей. Чем лучше продумана стратегия развития, тем больше методов существует для ее достижения. Вследствие этого

появляется потребность в использовании арсенала средств, обеспечивающих достижение целей управления, т.е. методов управления.

Конкурентоспособность предприятия, можно рассмотреть, как управление он выступает в роли неких задач и процессов, которые берут свое начало в развитие организации и его конкуренции, формируется новый сегмент и развивает в себе сильные стороны, для того, чтобы твердо стоять на рынке, основываясь на внешние и внутренние условия, начиная увеличение прибыли.

Управление конкурентоспособностью – это направление некоторых задач, устанавливающие, принятые и созданные на товар конкурентоспособный, такой процесс сильно влияет на данные факторы.

Введенная продукция в магазины уменьшает действие рисков компании постоянно, что-то меняя и корректируя, данная продукция идет на потребление и формирование своего подразделения, хорошее управление конкурентоспособностью очень важный процесс [7, с. 138].

Конкурентоспособные потенциалы и стратегии, оказывают серьезное воздействие на конкурентную составляющую организации. Компания рассматривает положение своих модификаций, также постоянно находится в развитии своих сотрудников.

Внутренняя среда дает возможность давать результативные отношения с внешними контрагентами, также конкурентоспособность представляет собой итог реализации подобного рода взаимоотношений. Под итогом наилучшего управления считается наиболее результативное функционирование внутренней среды организации.

Рынок предоставляет всем организациям без исключения равные права на ресурсы, то есть он как весы уравнивает потенциал компаний и является заключительным звеном при лидерстве среди других компаний [21, с. 48].

Таким образом, определяющими критериями конкурирующих позиций и статуса, рассматривается правильно выстроенная стратегия и конкурирующие

преимущества. Если учитывать данные критерии, то предприятию будет легко сопоставить все возможности предприятий-конкурентов.

Под понятием субъективного подхода следует понимать внутреннюю среду организации, которая напрямую связана с конкурентоспособностью и рассматривает ее задачи и последствия. Объективный напротив четко определяет конкурентов руководящих результатов. Таким образом, данные подходы отлично друг друга дополняют.

Исследование управления конкурентоспособности предприятия в пределах предложенных подходов должно соответствовать принципам, представленным на рисунке 1.5 [29, с. 34-35].



Рисунок 1.5 – Принципы управления конкурентоспособностью

Система управления опирается на следующие взаимосвязанные категории: объект, субъект, цели, стратегия, тактика, стратегическая политика, функции, методы, средства.

Субъект управления – закрепленные за определенным уровнем лица, отвечающие за него, которые следят за состоянием внутри компании.

Цель управления конкурентоспособностью – управляющая организация, которая умеет эффективно применять конкурентные преимущества, причем при

использовании минимум затрат, соответственно данный продукт будет: экологически чистым, безопасным, эстетичным и удовлетворявший все интересы клиента.

Разработка и внедрение системы управления конкурентоспособностью на предприятии предполагает решение задач, представленных на рисунке 1.6 [1, с. 81].

Для эффективного управления предприятия в конкурентоспособной среде, оно должно полагаться управляющих решениях, которые постоянно совершенствуются и разрабатываются, они влияют на объект управления.



Рисунок 1.6 – Задачи, решаемые в ходе разработки и внедрения системы управления конкурентоспособностью

Организация, уверенно стоящая среди конкурентов и имеющая большой поток покупателей, не обойдется без следующих факторов: качество своей продукции, денежные потоки, сотрудников с высокой квалификацией, широким ассортиментом и т.д. Таким образом, выбранная программа управления организацией со всеми ее вытекающими непосредственно влияет на конкурентоспособность организации. [34, с. 81-82].



Вопрос о системе управления конкурентоспособностью предприятия на сегодняшний день остается дискуссионным, а в отношении структуры управления и реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности – практически неизученным.

Концепция критериев конкурентоспособности, на сегодняшний день выступает в главной роли по отношению к другим подсистемам. Определение ее, как базу дает возможность более выгодно управлять своими конкурентными способностями и позволяет достичь наивысшей продуктивности. Под элементом множества бизнес-процессов, которые должны быть намечены, на эффективную систему управления и получения определенных положительных результатов. Задачи общие и специфические вносят огромный вклад в политику компании и дальнейшие бизнес-процессы. (рисунок 1.7) [2, с. 17].

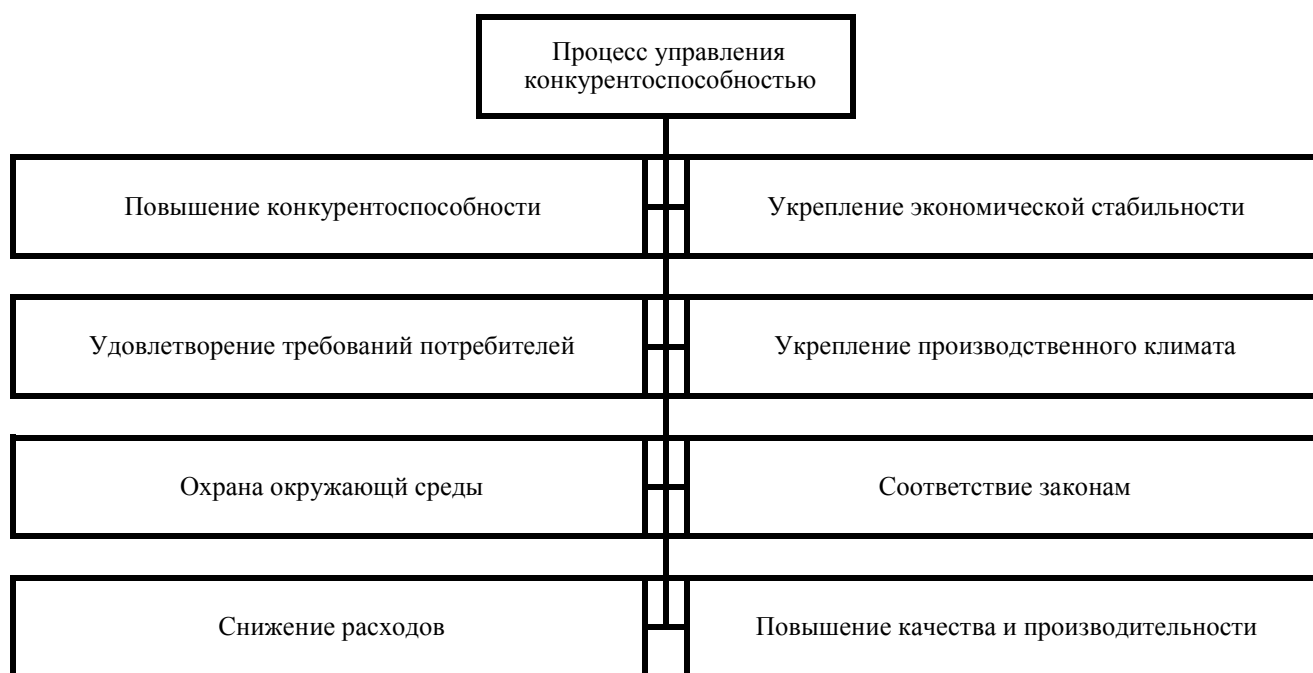


Рисунок 1.7 – Процесс управления конкурентоспособностью

Экономическая составляющая организации и конкурентоспособности ее продукции существует некая подчиненность, а это является прямым доказательством значительного повышения инвестиций предприятия, поэтому необходимость определять данные критерии друг, с другом невозможно. Позволяет добиться наивысшего уровня конкурентоспособности предприятия, над его конкурентами опыт эффективной работы всего предприятия, всех

подразделений, на материальное, техническое и экономическое положение, поэтому результат организации напрямую зависит от эффективного функционирования. Приведенные характеристики финансового состояния, уровня методологии оценивания и повышении конкурентоспособности на предприятии, в частности, основанные систематически контролируемые задачами, отражающие в себе полный объем уникальности в нынешних требованиях, для благополучия предприятия.

### 1.3 Методики оценки конкурентоспособности предприятия

Рыночная экономика в России быстрыми темпами набирает оборот развития. Отечественным предприятиям приходится работать в условиях перманентно ужесточающейся конкуренции на целевом и внешнем рынке.

То насколько быстро и эффективно предприятие может приспособиться к конкурентным условиям рынка, определяет конкурентоспособность предприятия, которая зависит от многих факторов, например, однородность рынка, возможность использования технических новшеств; емкость рынка, легкий доступ на рынок, вид производимого товара, конкурентные позиции предприятий, уже работающих на этом рынке.

Исходя из этого, необходимо решить следующие задачи:

- необходимость разработки концепции конкурентоспособности предприятия в условиях глобализации хозяйственной деятельности предприятий;
- определение экономических направлений влияния государства на формирование механизма конкурентоспособности предприятий среди глобализации всемирной экономики;
- выявление основных проблем развития направлений государственной экономической политики, влияющих на конкурентоспособность предприятий;

– оценка влияния внутриполитической деятельности на повышение конкурентоспособности предприятий согласно с государственной политикой страны;

– разработка практических рекомендаций по совершенствованию механизма формирования конкурентоспособности предприятий с целью превращения в мировую экономику и повышения ее конкурентоспособности.[6]

Чтобы проанализировать положение организации в рыночной среде, в сравнении с фирмами-конкурентам нужно выявить факторы, определяющие позиции организаций в условиях конкуренции. Также, рассмотрение данных факторов позволит определить достоинства и недостатки данной фирмы и фирм-конкурентов и предложить способы повысить конкурентоспособность организации, а также повысить долю продаж, и таким образом, добиться процветания компании.

Факторы конкурентоспособности организации можно классифицировать разными способами. К основным факторам, преуспевания в рыночной среде, часто относят: техническое обслуживание; сбыт сети; умение менять ценовую политику выгодную для всех; наличие современных технологий; устойчивой денежное положение организации; обеспеченность высококвалифицированными кадрами; действенность рекламы и средств стимулирования сбыта; обеспеченность информацией, платежеспособность основных покупателей.

В. Петров полагает, что есть три основных фактора, которые определяют конкурентоспособность фирмы. Прежде всего ресурсный, т.е. – это количество ресурсов, затрачиваемое на оказание данной услуги потребителю. В. Петров считает, что фирма сама может регулировать рассматриваемый фактор, потому что большое значение имеет политика самого предприятия, т.е. научно-исследовательские работы, обучение кадров предприятия, затраты на маркетинговые мероприятия и другое [3].

Следующий фактор – ценовой, который характеризует значение цен и их изменение на необходимой фирме ресурсы, а также на услуги. Оказывать влияние

на ценовой фактор предприятию сложно, так как цены в России в основном регулируются экономической политикой правительства. И последний фактор, который выделяет В. Петров, «Фактор среды». Он включает в себя экономико-политическую ситуацию в России, и уровень влияния государства на участников рынка. Организация не имеет возможности оказывать влияние на все факторы конкурентоспособности и, как следствие, влияние государства на экономику становится все более значительным [3].

Все критерии конкурентоспособности организации относятся либо к внешним, либо к внутренним. Внутренние факторы – характеризуют способность организации поддерживать свою конкурентоспособности. К ним относятся: возможности специалистов маркетинга; научно-технический, финансово-экономический и кадровый потенциал организации; результативность рекламы и других способов продвижения товаров и услуг; результативность производственного контроля, испытаний, обследований; материально-техническое оснащения фирмы; уровень обслуживания.

Под внешними факторами подразумевают, прежде всего:

- политико-административные;
- финансово-экономические;
- социально- демографические;
- природно-экологические;
- научно-технические;
- инфраструктура;
- внешнеэкономические;
- инновационные;
- информационные [10, с. 88].

Можно сделать следующий вывод, конкурентоспособность организации определяется свойствами самой организации, т.е. внутренними факторами, и внешними факторами. Реалистичная оценка конкурентоспособности организации дает возможность установить настоящие позиции предприятия на данном рынке,

предложить стратегию и тактику эффективного управления организацией, определение партнеров для ведения бизнеса, привлечение инвестиций; продумать стратегии, с помощью которых организация сможет начать деятельность на новых рынках сбыта. Опять же это можно осуществить, только если применяются соответствующие способы анализа уровня конкурентоспособности организации.

Оценка конкурентоспособности организации это комплексная, достаточно сложная задача, потому что нужно принимать во внимание большое количество различных критериев, поэтому методика осуществления анализа конкурентоспособности предприятия на данный момент не является продуманной до конца. Также, многогранность понятия конкурентоспособности приводит к большому количеству методов ее оценки.

Основные методы оценки конкурентоспособности предприятия (внешняя среда) можно представить тремя этапами:

1. Изучение макросреды предприятия при помощи PEST-анализа. PEST-анализ – это стратегический инструмент, классифицирующий влияние факторов среды, окружающей бизнес, по следующим категориям – политика (Political), экономика (Economic), социальные (Social) и технологические аспекты (Technological features).

2. Анализ микросреды предприятия посредством модели 5 сил конкуренции М. Портера, которая используется для понимания структуры отрасли, анализа ее привлекательности с точки зрения получения прибыли, оценки конкуренции и разработки стратегии бизнеса. Анализ конкурентных сил проводится путем идентификации 5 основных конкурентных сил: влияние существующих конкурентов, угроза появления новых игроков, а также товаров-субститутов, сила влияния поставщиков и потребителей [5]. Критерии и показатели конкурентоспособности предприятия представлены в Приложении А.

Выявление причин низкого (или недостаточного) уровня конкурентоспособности предприятия, как правило, начинается с традиционного SWOT-анализа и описания возможностей и угроз [5, с. 227]. К этому подключается анализ документации: нормативной, финансовой, управленческой, договорной и пр. А проведенный SWOT-анализ факторов, влияющих на

конкурентоспособность предприятия, дает информацию для более подробного и полного рассмотрения угроз.

В ходе проведения анализа внешних возможностей и угроз необходимо учитывать два важных аспекта. Во-первых, анализ внешней среды предприятия не может быть процессом, когда аналитик механически подставляет данные в готовые модели и получает результат. Для одинаковых данных может существовать несколько вероятных сценариев развития событий в отрасли.

Во-вторых, анализ внешних возможностей и угроз должен быть своевременным и основываться на актуальной и проверенной информации.

Эти два условия указывают на необходимость творческого и оперативного подхода к проведению той части SWOT-анализа, которая касается изучения внешних возможностей и угроз. Для оценки уровня конкурентоспособности организации можно использовать и специфические показатели, характеризующие управленческую деятельность предприятия, организационную структуру управления, численность аппарата управления, то есть организационную конкурентоспособность управления [30, с. 108].

До принятия решения о проведении мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия возможно рассчитать прибыль, рентабельность и срок окупаемости мероприятия.

#### 1.4 Отечественный и зарубежный опыт повышения конкурентоспособности предприятия

Отечественный и иностранный опыт подтвердил, что огромные возможности в регулировании конкурентоспособности имеет большое влияние и внешняя и внутренняя среда. Самая важная задача российских компаний, должна быть направлена на усовершенствовании своей конкурентоспособности и постоянном развитии всех сторон. Известный английский исследователь В. Шоу проводив анализ английский и немецких заводов определила улучшение

конкурентоспособности и результат длительного успеха, созданием на предприятии наивысшей степени маркетинговой направленности [26, с. 153].

Выявление ключевых факторов успеха является одним из важнейших направлений для разработки стратегии повышения конкурентоспособности организаций. Характерные типы ключевых факторов успеха и их составляющие для организаций:

1) технологические задачи: умение вводить новое в производственные процессы, выбор специалистов в технике и технологиях;

2) факторы, которые связаны с производством: выгодные технические устройства; квалифицированные кадры; удобное местоположение производства; высокая фондоотдача; отличное качество товара; очень хорошая выработка труда;

3) факторы, которые связаны с маркетингом: доступный, удобный сервис и техническое обслуживание; высокий уровень удовлетворения покупательских запросов; коммерческое искусство; широкий ассортимент продукции/ услуг;

4) факторы, которые связаны с квалификацией: выдающиеся таланты, «ноу-хау» в контроле качества; эксперты в области проектирования и технологий, способность к точной и ясной рекламе, способность получить в результате разработки новые продукты и быстро вывести их на рынок;

5) факторы, которые связаны с возможностями организации: первоклассные информационные системы, способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия, наличие управляющих «ноу-хау» [47].

Учет всех вышеперечисленных факторов дает современным организациям возможность разработки эффективной стратегии управления повышением конкурентоспособности предприятия, которая основана на снижении влияния негативных факторов и усилении влияния положительных факторов на деятельность.

Таким образом, конкурентоспособные преимущества реализовываются на предприятии, чтобы она создала свою собственную стратегию, отличающуюся от других организаций. В достижении своих главных целей организации необходимо

разработать стратегию и определить ее направление, создавая в дальнейшем себе лучшие условия для существования на рынке.

Вопросы разработки мероприятий, обуславливающих повышению конкурентоспособности особенно важны на таком высококонкурентном рынке, как рынок обуви и обувного ритейла. Обувная промышленность — это постоянно растущий сектор глобальной экономики. Ожидается, что к концу 2020 году объём мирового рынка обуви достигнет 372 млрд. долл. США.

На рисунке 1.5 представлена динамика мирового рынка обуви в натуральном выражении.

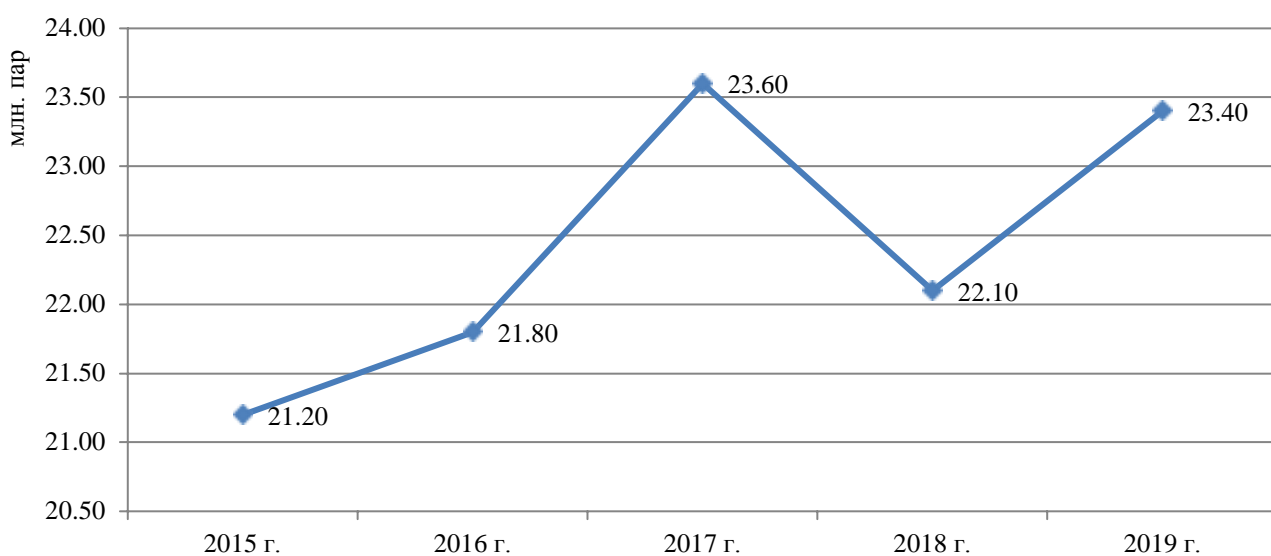


Рисунок 1.5 – Динамика объема производства обуви в мире

В 2019 году во всем мире было выпущено более 23 млрд. пар обуви. Большая часть обуви, около 40%, продаётся в Европе, за ней следуют Китай и США. США имеют самый высокий уровень потребления обуви в мире, в среднем 7 пар на человека в год.

Затем следуют Германия, Япония и Великобритания, в среднем по 5 пар обуви на человека в год (среднее потребление обуви в России в 2015 г. составило около 2 пар на человека в год, что близко к уровню физического износа).

На рисунке 1.6 представлены данные о потреблении обуви в отдельных странах мира (черным цветом обозначено потребление обуви, произведенной внутри континента, а коричневым – вне континента).



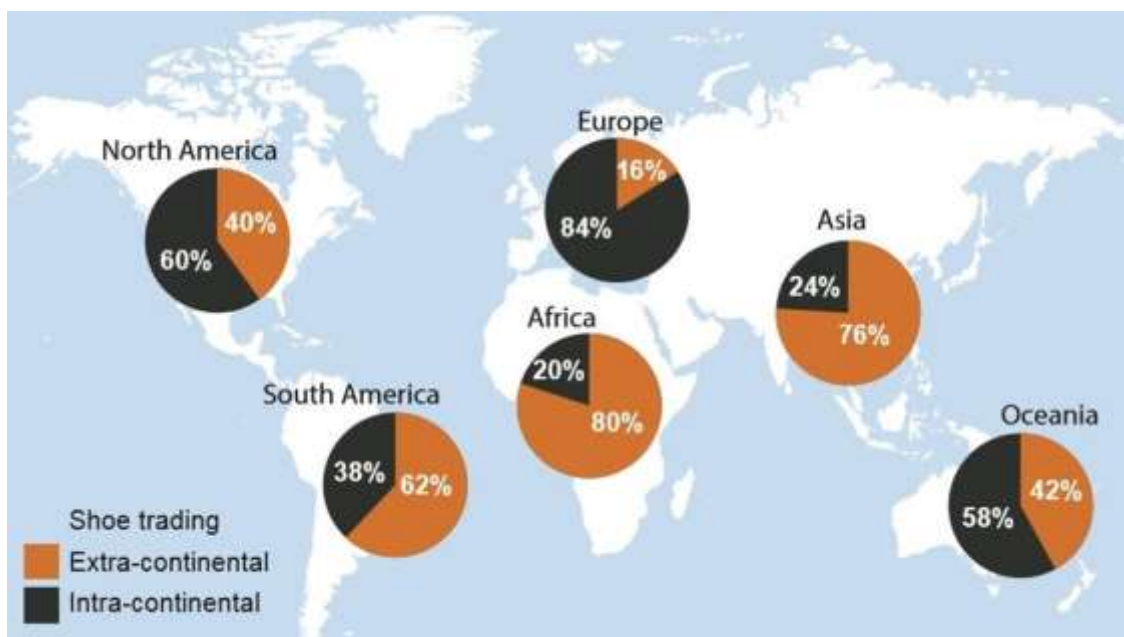


Рисунок 1.6 – Данные о потреблении обуви в отдельных странах мира

Внутриевропейская торговля является крупнейшим компонентом международной торговли обувью и составляет почти треть мирового экспорта. И несмотря на то, что Европа является основным импортёром обуви из Азии, экспорт из Азии в Европу составляет лишь 19% от общей мировой торговли.

Устойчивой тенденцией последних лет является постоянный рост глобальной средней экспортной цены обуви. Данный факт является следствием постоянного увеличения издержек производства. Цены на производство сильно отличаются от Азии к Европе. Например, в 2013 году средняя экспортная цена на обувь в Китае составляла 3,45 евро за пару обуви, тогда как в Германии – 17,97 евро.

Обувь поставляется крупным ретейлерам за 6-9 месяцев до выхода на рынок и появления в магазинах розничной торговли. Значительная часть конечной продажной цены обуви зависит от розничного продавца. Сегодня на рынке всё большее число брендовых компаний приобретает собственные розничные структуры и магазины, что и без того увеличивает их долю в конечной цене продукта.

Направление потоков продаж в глобальной системе торговли обувью представлены на рисунке 1.7.

Можно сделать вывод, что основные продажи приходятся на страны Европы – 31%, причем это продажи обуви, произведенной именно в европейских странах. В Европу поставляется обувь в основном из Азиатских стран (19%). Стоит отметить, что азиатские страны являются главным поставщиком обуви в мире.

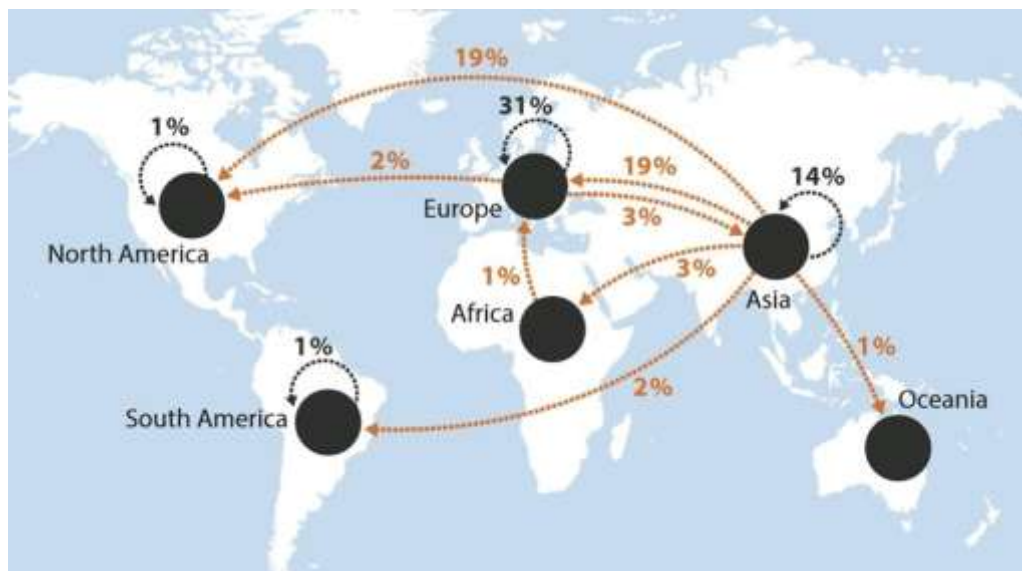


Рисунок 1.7 – Направление потоков продаж в глобальной системе торговли обувью

Мировой рынок обуви значительно консолидирован. В 2016 г. на ведущие компании приходится почти на 72,1% глобального рынка. В состав ключевых игроков, работающих на мировом рынке обуви, вошли: Nike Inc., Puma SE, Adidas AG, Asics Corp. и New Balance Inc., Aldo Group Inc. и Jack Wolfskin, Converse. Мелкий бизнес способен экспортировать в основном за счет уникального дизайна или инновационного материала.

Российский рынок становится все более привлекательным для инвесторов. Перспективность обувной отрасли подтверждается рядом сделок по вхождению в капитал обувных ритейлеров инвестиционных фондов и профессионалов, управлявших или владевших компаниями в пищевом ритейле и в торговле бытовой техникой, т. е. с рынков, на которых консолидация уже произошла (в отличие от обувного ритейла, где она только предстоит).

На рисунке 1.8 представлена динамика объемов рынка обуви в денежном выражении.

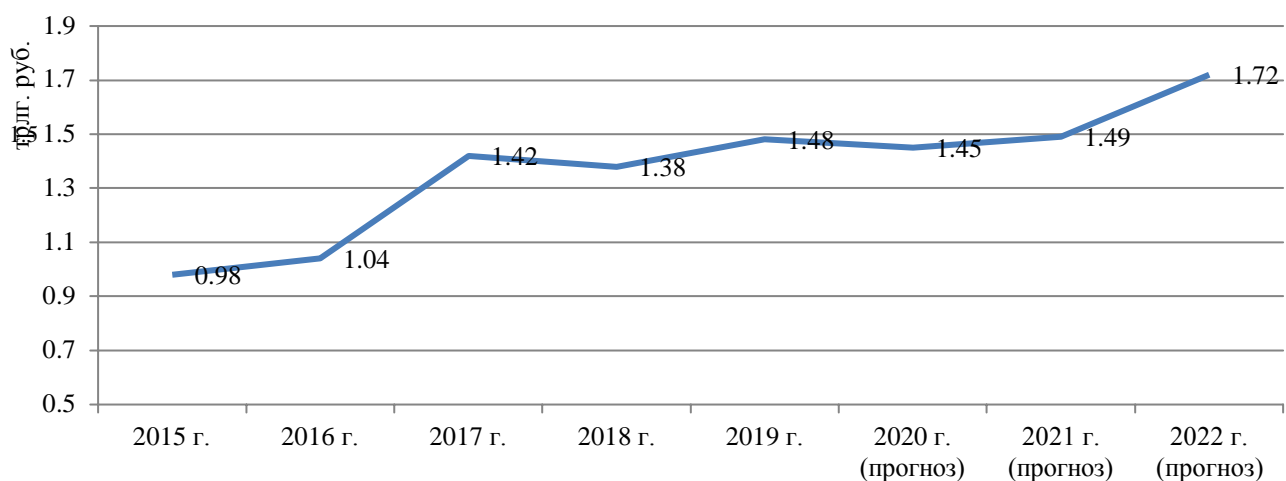


Рисунок 1.8 – Динамика объемов рынка обуви в денежном выражении

Можно сделать вывод, что в 2019 г. рынок вырос на 0,1 трлн. руб. по сравнению с 2018 г., по сравнению с 2015 г. рост составил 0,5 трлн. руб. На 2020 г. ожидается снижение объема рынка на 0,03 трлн. руб. по сравнению с 2019 г., что обусловлено экономическими изменениями, вызванными пандемией коронавируса.

На рисунке 1.9 представлены доли рынка пяти наиболее крупных обувных ритейлеров.

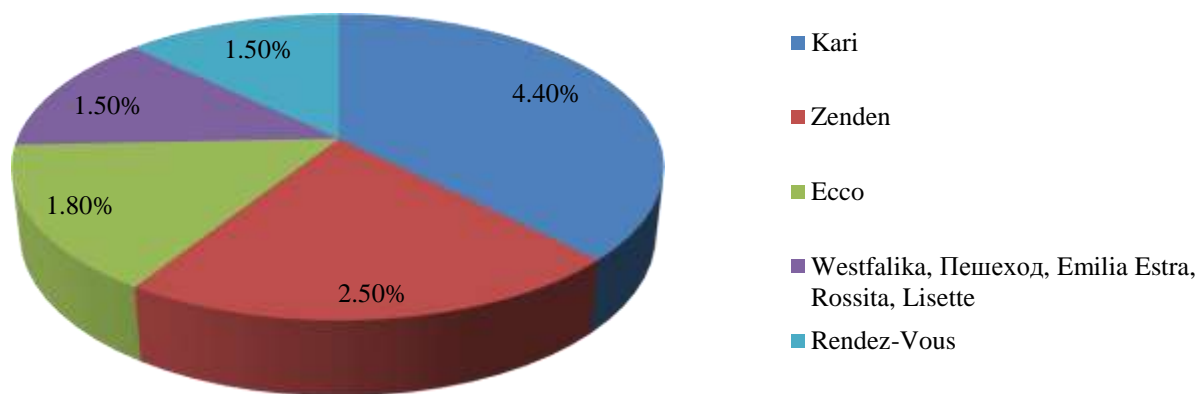


Рисунок 1.9 – Доли рынка пяти наиболее крупных обувных ритейлеров

Можно сделать вывод, что на пять наиболее крупных обувных ритейлеров приходится 11,7% рынка. В число крупных компаний также входят Ralf Ringer (0,8% доли рынка), Carlo Pazolini (0,7%), «Эконика» (0,7%), Unichel (0,5%), Tamaris (0,4%), Paolo Conte (0,3%).

Наиболее перспективным форматом на обувном рынке является формат монобрендового магазина, который все еще слабо представлен. По-прежнему наиболее популярным является формат мультибренда, который продает разнообразную обувь для широкой аудитории покупателей. Однако, поскольку меняется культура потребления, увеличивается спрос на брендированную продукцию и развитие собственных брендов является более высокомаржинальным, монобрендовые обувные сети будут играть все большую роль.

Таким образом, обувной рынок стремительно развивается, на нем появляется все большее количество компаний, что вынуждает их прибегать к все новым и новым вариантам повышения собственной конкурентоспособности.

Основные тенденции развития компаний в целях повышения конкурентоспособности:

1. Искусственный интеллект и VR. Некоторые ритейлеры теперь предоставляют каждому потребителю индивидуальный подход к веб-сайту и индивидуальные рекомендации по продукту, таргетируют рекламу по узким группам. Магазины внедряют цифровые решения, которые преодолевают ограничения онлайн-покупок. В июле прошлого года ателье по пошиву идеальных мужских сорочек Original Stitch дебютировал в Bodygram, который создает индивидуальные размеры путем сканирования фотографий тел пользователей.

2. Самообслуживание. Все больше крупных ритейлеров таких как Target, Walmart, Kohl's и Home Depot предлагают покупателям использовать автоматические шкафчики самообслуживания для получения и возврата заказов. Это выгодно как клиенту, так и продавцу, поскольку у консультантов освобождается время для обслуживания других нерешительных клиентов, а самостоятельные покупатели гарантированно быстро получают свою покупку, сделав предварительный заказ. Тенденция не новая, но продолжает набирать

популярность. И, заметив это, ритейлеры работают над улучшением и упрощением этой услуги, что не может не радовать.

3. Дом вне дома. Resimercial design является растущей тенденцией в ритейле и становится все более популярной в индустрии офисного дизайна интерьера в целом. Термином активно пользуются миллениалы и поколение Z. Resimercial design, по сути, означает создание комфортной, гостеприимной, домашней атмосферы в общественных местах. Многие в индустрии horeca используют элементы resimercial: покупатели чувствуют себя комфортно, они проводят больше времени в заведении и оставляют там больше денег. Фудкортами, салонами красоты, детскими комнатами и кинотеатрами, пожалуй, уже никого не удивить. Во флагманском магазине New Balance в Брайтоне покупатели могут получить трехмерное сканирование стопы, а также наблюдают за процессом производства обуви. Клиенты могут «собрать» кастомизированные кроссовки и заказать их доставку на дом.

4. Все более активное использование для продвижения социальных сетей, сайты как источники информации о бренде постепенно отходят на второй план. Ритейлеры начали понимать, что ценность продукта на полке и ценность того же продукт на полке в совершенно ином пространстве, который запечатлен в постах тысяч покупателей и выложен с геотегом в Инстаграм – две разные ценности одного и того же товара. Привлекательные напольные или настенные инсталляции с необычными паттернами, неоновые надписи и броские фразы в сочетании с интригующими фонами. Одним из тех, кто освоил это, является концептуальный магазин Story в Нью-Йорке, который описывает себя следующим образом: Point of view of a Magazine, Changes like a Gallery, Sells things like a Store (Выглядит как глянец, Меняется как галерея, Продает как магазин). Каждые несколько недель ритейлер полностью меняет весь дизайн своего магазина и тот ассортимент, что он продает. Эта жажда сюрпризов и новизны побуждает людей приходить снова и снова.

Таким образом, вопрос повышения конкурентоспособности именно в сфере обувного ритейла как никогда актуален, поскольку постоянно появляются новые магазины и бренды, что обостряет борьбу за покупателя.

#### Выводы по первому разделу

Как показывает практика, и изученный анализ, отечественная конкурентоспособность имеет тенденцию снижения при выпуске на своих предприятиях, что влияет, и на компанию, и на государство в целом, за счет этого идет уменьшение ее финансовой составляющей. Для устранения организационно-финансового положения организации и разработки задач, нацеленных на ее значительное увеличение, тем самым создаются различные задачи и методы. На уровне предприятия в процессе осуществления производства происходит закладка характеристик продукта, формирующих его ценность для потребителей. Продукт является основным результатом деятельности предприятий, в связи с чем становится и основным фактором, определяющим его конкурентную позицию на рынке. На уровне экономики в целом, конкурентоспособность определенной отрасли или всей экономики страны проявляется через конкурентоспособную ее деятельность отдельных предприятий.

Необходимо также отметить, что конкурентоспособность организации на рынке определяется не только ее внутренними характеристиками, поскольку она осуществляет деятельность в деловой среде, характеристики ее конкурентного окружения также определяют степень и уровень конкурентоспособности.

Подводя итоги, также подчеркнем, что конкурентные преимущества классифицируются по следующим основным критериям. Часто встречающимся критерием является принадлежность конкурентного преимущества к источнику, формируемому за счет внутренних или внешних факторов.

## 2 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПАОЛО КОНТЕ»

### 2.1 Общая характеристика ООО «Паоло Конте»

Объектом исследования в данной работе является организация ООО «Паоло Конте». Компания Paolo Conte была создана в 2001 году. В том же году первая коллекция произвела фурор на выставке «МОСШУЗ» за счет необычных креативных дизайнерских решений.

Секрет успеха Paolo Conte в том, что компания никогда не стоит на месте. Каждый сезон Paolo Conte экспериментирует с материалами и дизайном обуви и аксессуаров. При этом компания всегда старается предлагать цены, доступные для всех. Все это стало возможным благодаря команде дизайнеров и технологов.

В 2005 году Paolo Conte открыли свои первые магазины в крупных городах России. Их успех показал руководству компании, что именно в этом ключе и надо развиваться дальше. Через 2 года стали открываться первые франчайзинговые магазины сети. К концу года компания открыла уже 18 магазинов. С тех пор развитие собственной розничной сети стало приоритетом Paolo Conte.

Paolo Conte сегодня это:

- 1) 80 магазинов по всей России и СНГ;
- 2) международная команда – группа компаний имеет представительства в России, Италии и Китае со штатом сотрудников более 500 человек.
- 3) 800 тысяч постоянных покупателей;
- 4) модная и качественная обувь.

Миссия Paolo Conte – создавать стильную, модную и качественную обувь, доступную всем покупателям.

Компания не останавливается на достигнутом, и непрерывно совершенствуется. Перспективной целью является развитие бренда Paolo Conte на территории России, ближнего и дальнего зарубежья [45].

В таблице 2.1 представлена карточка головной организации ООО «Паоло Конте». Стоит отметить, что у компании имеется более 20 дочерних компаний [44].

Таблица 2.1 – Карточка компании

|                                    |                                                                                |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Полное фирменное наименование      | Общество с ограниченной ответственностью «Паоло Конте»                         |
| Сокращенное фирменное наименование | ООО «Паоло Конте»                                                              |
| Организационно-правовая форма      | Общество с ограниченной ответственностью                                       |
| Отраслевая принадлежность          | Торговля (оптовая, розничная)                                                  |
| Юридический адрес                  | 117246, г. Москва, Научный проезд, д. 19, ЭТ 2, КОМ 6Д, ОФ 279                 |
| Фактический адрес                  | 117246, г. Москва, Научный проезд, д. 19, ЭТ 2, КОМ 6Д, ОФ 279 (головной офис) |
| ИНН/КПП, ОГРН                      | ИНН 7726539902, КПП 772801001, ОГРН 1067746527474, ОКПО 95162745               |
| Телефон                            | 8-800-333-70-770                                                               |
| Сайт                               | <a href="http://www.paoloconte.ru">www.paoloconte.ru</a>                       |
| E-mail                             | <a href="mailto:pc@paoloconte.ru">pc@paoloconte.ru</a>                         |

#### Конкурентные преимущества Paolo Conte:

1. Непревзойденный дизайн. Коллекции создаются креативной группой дизайнеров компании с использованием новейших материалов и технологий. Творческий подход и оригинальные решения позволяют бренду выгодно выделиться на модном рынке и подчеркнуть его уникальность.

2. Высокое качество товара и уровень сервиса. Компания занимает одно из лидирующих мест на модном рынке благодаря тому, что смогла обеспечить высокое качество продукции в сегменте средних цен + по привлекательным ценам. И постоянно совершенствует уровень своего сервиса, который базируется на индивидуальном подходе к каждому клиенту.

3. Широкий ассортимент. Продукцию отличает широкий ассортимент женской и мужской обуви и аксессуаров, в котором представлены модели для любой ситуации. У Paolo Conte покупатели смогут найти как дизайнерские кроссовки, так и классические сапоги. В каждой линии дополнительно выделяются эксклюзивные капсульные коллекции, посвященные разным тематикам.



Принципы бренда: яркая энергетика каждой коллекции, высокий стиль и безупречный вкус, проявляющиеся в сексуальности, креативности, практичности.

Целевая аудитория: мужчины и женщины от 18 до 53 лет, для которых важны имя бренда, понятия стиля и дизайна, комфорт и поддержание собственного имиджа. Бренд предлагает обувь и аксессуары для среднего класса.

Стилистика: мужская и женская обувь Paolo Conte представлена в нескольких направлениях: классическом (classic), повседневном (casual), креативном (creative), вечернем (evening) и спортивном (sport).

Сегмент фэшн-рынка: средний, выше среднего.

Продукция реализуется через собственные магазины компании, в том числе оптовые и дисконтные, а также через франчайзинговую сеть монобрендовых бутиков. 70% из которых открыты по системе франчайзинга. Компания имеет более 300 активных партнеров.

Покупая пакет франчайзинга Paolo Conte, предприниматель получает отлаженную систему фирменной торговли, которая позволяет обеспечивать стабильные продажи и повышать их рентабельность, по сравнению с бизнесом, создаваемым с чистого листа. При этом компания оказывает всестороннюю поддержку, как при открытии нового магазина, так и в процессе его функционирования. Сотрудничая по франшизе с группой компаний Paolo Conte, предприниматель становится ее полноправным партнером, и его магазин включается в фирменную торговую сеть [40].

Цели группы компаний Paolo Conte:

- 1) разрабатывать инновационные технологии для производства обуви для мужчин и женщин под марками Paolo Conte и P.Cont , способствуя тем самым улучшению качества изделий и росту экономической прибыли;
- 2) формировать вкус российских клиентов, раскрывающий их личность;
- 3) помогать покупателям в создании уникального образа и стиля без компромиссов;

4) влиять на улучшение качества обслуживания клиентов на российском рынке ритейла;

5) продвигать талантливых молодых российских дизайнеров, создающих креативные коллекции обуви для брендов Paolo Conte и P.Cont с целью выхода на мировой модный рынок.

Характеристики бренда Paolo Conte:

1. Собственная дизайн-студия. Все новые коллекции бренда создаются в собственной дизайн-студии компании, при участии производственного и маркетингового отделов. Дизайнеры марки Paolo Conte регулярно посещают ведущие международные обувные выставки: MICAM, MIPEL, LINEAPELLE и др.

Сочетание модных тенденций и концепции бренда. Все коллекции Paolo Conte разрабатываются в соответствии с тенденциями мировой моды и требованиями концепции бренда. Ежегодно компания полностью обновляет модельную базу.

2. Высокотехнологичное производство. Производственной базой компании являются современные фабрики, оснащенные новейшим оборудованием и лабораториями физико-механических испытаний, где тестируются как готовые модели, так и продукты на разных этапах изготовления. При изготовлении продукции марки применяются передовые европейские технологии и последние инновации в области создания обуви и ее деталей. Производство состоит из множества этапов, которые проходят в разных странах мира, и заканчивается презентацией готовой коллекции в Москве.

3. Оригинальность и уникальность изделий. Итальянские дизайнеры по эскизам российских модельеров компании Paolo Conte разрабатывают каблуки и колодки уникальной формы. При изготовлении обуви и аксессуаров бренда применяются кожа, нубук, велюр, шевро, спиллок, текстиль, деним, лен, шерсть, кожа угря и ската. Дизайнеры часто используют оригинальные сочетания этих материалов. Модели оформляются различными вышивками, переплетениями и перфорациями на коже, накладными деталями и разнообразными принтами – от татуировок в стиле японских гейш до этнических орнаментов. Изделия

украшаются натуральными камнями и стразами, шнурками и бахромой, мехом и металлическими деталями, а также переплетенными золотыми, серебряными и черными молниями.

4. Гибкая система скидок. В магазинах Paolo Conte каждый сезон организуются распродажи. Особые привилегии при покупке изделий бренда имеют студенты и именинники. При совершении первой покупки в фирменном магазине Paolo Conte выдается дисконтная карта со скидкой 5%. После приобретения 5 следующих изделий марки она заменяется на 7%, а еще через 5 покупок – на 10%. VIP-карта Paolo Conte выдается при приобретении 7 товаров в течение одного сезона. Она предоставляет 15-процентную скидку, а также бесплатный ремонт в течение двух месяцев после окончания срока гарантии и бесплатную замену набоек в течение двух месяцев после покупки обуви. Карты 7% также обеспечивают бесплатную замену набоек в течение двух месяцев после приобретения. Кроме того, карта 10% предоставляет бесплатный ремонт в течение одного месяца после окончания срока гарантии.

5. Уникальные подарочные сертификаты. Бренд Paolo Conte предлагает своим клиентам особые подарочные сертификаты, которые приходят получателю по электронной почте или в SMS-сообщении. Заказ осуществляется на интернет-сайте бренда. Такие сертификаты доставляются адресату мгновенно [41].

Розничные магазины Paolo Conte имеют полную комплектацию, своих салонов стеллажами, кассовым оборудованием, удобными зонами, освещением и зеркалами для примерки обуви и аксессуаров. Компания владеет единой маркетинговой системой и сетевым бизнесом.

При формировании ассортимента каждого структурного подразделения учитываются следующие факторы:

- 1) уровень благосостояния жителей данного района;
- 2) проходимость магазина;
- 3) конкурентная среда;
- 4) особенности спроса на товары среди мужчин и женщин;

5) появление новых сегментов покупателей.

Организационная структура, очень важное звено в организации, наилучшая разработка, сказывается на решении проблем организации, должны быть правильно выявлены эти проблемы и путь их своевременного устранения. Предприятие выбирает по своему усмотрению наиболее верное решение и знает, какие перемены следует ожидать в будущем.

Сотрудник предприятия «Paolo Conte» по ТК РФ выходит на восьми часовой рабочий день. При повышении трафика (выходные дни), количество продавцов увеличивается. Сотрудник выходит на смену с 09:00 до 17:00, или с 12:00 до 20:00 соответственно. Время обеда один час, который делят по 30 минут два раза, либо по 15 минут четыре раза, в зависимости от загруженности магазина.

К продавцу предъявлены следующие требования:

- 1) быть разговорчивым, внимательным, компетентным в любых вопросах, касающихся обуви;
- 2) предлагать товары подходящего размера, фасона;
- 3) не высказывать пренебрежения к не очень обеспеченным покупателям, стесненным в средствах;
- 4) работать быстро и четко;
- 5) точно давать сдачу;
- 6) не допускать развития скандала;
- 7) информацию давать точную, но только по делу, без излишней болтливости;
- 8) предлагать клиенту при отсутствии в продаже нужной модели обуви иные приемлемые варианты.

Знания продавца-консультанта обуви не ограничиваются областью обычных понятий, так как специфика торговли этой продукцией обязывает знать:

- 1) прочностные и иные характеристики натуральной и искусственной кожи, заменителей, тканей, резины, полиуретана, красок, клеев и прочих материалов и технологий;
- 2) модели, марки, производителей, нюансы размеров в разных системах;

- 3) стоимостные показатели;
- 4) принципы пользования кассовым аппаратом, сканером штрих-кодов, компьютером (в частности программной 1С для торговли), терминалом для приема платежей банковскими карточками;
- 5) корпоративные правила и стандарты, принятые в сети обувных магазинов или в отдельной торговой точке;
- 6) законы РФ;
- 7) приемы технологий и психологии продаж;
- 8) основы бухгалтерии – приход, расход, остатки и прочее;
- 9) правила оформления актов, протоколов и других деловых бумаг.

Компания «Paolo Conte» представляет собой сплоченных сотрудников, которые трудятся и замотивированны одной общей целью, общий процесс представляющий собой одно целое. Все успехи и достижения отражаются на организации положительным образом, что сказывается и на сотрудников компании [12, с. 108].

Штат сотрудников бренда Paolo Conte насчитывает более 1 500 сотрудников. Paolo Conte относится к числу крупных компаний, офисы которых расположены в разных странах. Так, например, производство находится в России, Китае и Турции (в зависимости от продукта). Центральный офис находится в Москве. Кроме того, Paolo Conte имеет широкую сбытовую сеть, расположенную в разных регионах страны (всего более 80 магазинов), а также франчайзинговую сеть [42].

В наиболее общем виде организационная структура Paolo Conte представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Общий вид организационной структуры Paolo Conte

Как уже было отмечено, Paolo Conte имеет официальные магазины в регионах России. Фирменные магазины Paolo Conte в Челябинске находятся в торговом городе «Алмаз», и торговом комплексе «Родник».

В каждом магазине работают порядка 10 человек. Организационная структура – линейно-функциональная, представлена на рисунке 2.2.

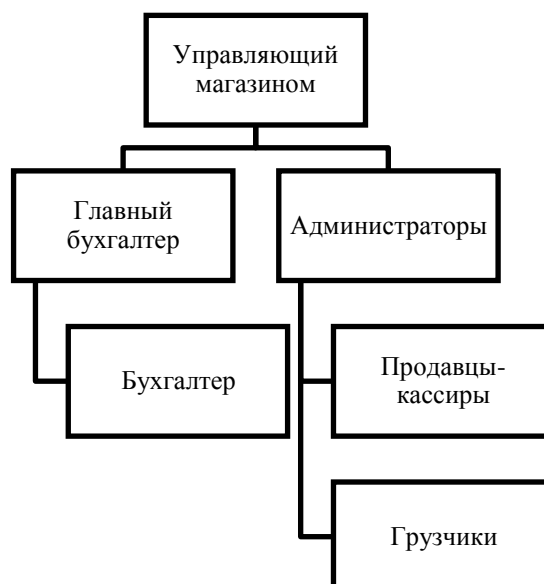


Рисунок 2.2 – Организационная структура Paolo Conte в Челябинске

К продавцам-кассирам магазинов предъявлены следующие требования:

- 1) быть разговорчивым, внимательным, компетентным в любых вопросах, касающихся обуви;
- 2) предлагать товары подходящего размера, фасона;
- 3) не высказывать пренебрежения к не очень обеспеченным покупателям, стесненным в средствах;
- 4) работать быстро и четко;
- 5) осуществлять точные расчеты при кассовом обслуживании;
- 6) разрешение конфликтных ситуаций на этапе зарождения конфликта;
- 7) предлагать клиенту при отсутствии в продаже нужной модели обуви иные приемлемые варианты.

Знания продавца-консультанта обуви не ограничиваются областью обычных понятий, так как специфика торговли этой продукцией обязывает знать:

- 1) прочностные и иные характеристики натуральной и искусственной кожи, заменителей, тканей, резины, полиуретана, красок, клеев и прочих материалов и технологий;
- 2) модели, марки, производителей, нюансы размеров в разных системах;
- 3) стоимостные показатели;

4) принципы пользования кассовым аппаратом, сканером штрих-кодов, компьютером (в частности программной 1С для торговли), терминалом для приема платежей банковскими карточками;

5) корпоративные правила и стандарты, принятые в сети обувных магазинов или в отдельной торговой точке;

6) законы РФ;

7) приемы технологий и психологии продаж;

8) основы бухгалтерии – приход, расход, остатки и прочее;

9) правила оформления актов, протоколов и других деловых бумаг.

Компания «Paolo Conte» представляет собой сплоченных сотрудников, которые трудятся и замотивированны одной общей целью, общий процесс представляющий собой одно целое. Все успехи и достижения отражаются на организации положительным образом, что сказывается и на сотрудников компании.

В целом сеть компаний Paolo Conte можно рассматривать как модель дистрибьюторской компании, данная модель включает:

1. Шесть основных бизнес-процессов:

1) разработка стратегии;

2) бизнес планирование, т.е. уточнение стратегии и детальное планирование деятельности компании;

3) организация вывода продукции (услуг) на рынок;

4) организация продаж и создание необходимых условий поставок под продажи;

5) послепродажный сервис клиента;

6) бизнес-мониторинг обеспечивающей деятельности.

2. Шесть поддерживающих бизнес-процессов:

1) управление человеческими ресурсами;

2) управление финансовыми ресурсами;

3) ИТ-поддержка;



- 4) обеспечение безопасности;
- 5) управление улучшениями и изменениями;
- б) прочие сопровождающие и офисные бизнес-процессы.

Далее проведем анализ внутренней среды магазинов Paolo Conte в г. Челябинск с целью выявления сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, на основании которых возможно определить стратегию развития магазинов на рынке г. Челябинска. В таблице 2.2 представлен SWOT-анализ магазинов в г. Челябинск.

Таблица 2.2 – SWOT-анализ магазинов Paolo Conte в г. Челябинск

| Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                            | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Известность бренда<br>Товары для потребителей с любым уровнем достатка<br>Широта ассортимента<br>Высокое качество товаров<br>Постоянное обновление коллекций<br>Наличие бонусных программ<br>Располагаются в крупных ТРК с большим количеством посетителей | Некоторые категории товаров выше, чем у конкурентов<br>Магазины не представлены на онлайн площадках («Вайлдберриз», «Ла Мода»)<br>Нет бесплатной доставки в черте города<br>Высокий уровень зависимости от головного офиса<br>Отсутствует локальная система продвижения |
| Возможности                                                                                                                                                                                                                                                | Угрозы                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Снижение затрат<br>Расширение ассортимента товаров<br>Выход на онлайн площадки<br>Обращение к новым категориям покупателей<br>Повышение узнаваемости бренда                                                                                                | Снижение уровня доходов населения<br>Приостановка работы магазинов из-за второй волны коронавируса<br>Усиление конкурентной борьбы из-за появления новых компаний на рынке                                                                                              |

Таким образом, у магазинов большое количество сильных сторон, которые дают возможность магазинам стабильно развиваться и наращивать объем продаж. Однако имеются и слабые стороны, которые тормозят развитие, необходима работа над ними, которая сегодня не проводится.

Конкурентоспособность предприятия направлена не только на удовлетворение потребностей клиентов, но и должна обеспечивать эффективное развитие собственной компании.

Далее на основе выявленных слабых и сильных сторон, а также угроз и возможностей магазинов Paolo Conte в г. Челябинск в таблице 2.3 представим матрицу SWOT анализа.

Таблица 2.3 – Матрица SWOT анализа

|                                                                                                                                                                                                                                                                         | Возможности                                                                                                                                                                                                                       | Угрозы                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                         | Снижение затрат<br>Расширение ассортимента товаров<br>Выход на онлайн площадки<br>Обращение к новым категориям покупателей<br>Повышение узнаваемости бренда                                                                       | Снижение уровня доходов населения<br>Приостановка работы магазинов из-за второй волны коронавируса<br>Усиление конкурентной борьбы из-за появления новых компаний на рынке |
| Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                         | Поле «Сила и возможности»                                                                                                                                                                                                         | Поле «Сила и угрозы»                                                                                                                                                       |
| Известность бренда<br>Товары для потребителей с любым уровнем достатка<br>Широта ассортимента<br>Высокое качество товаров<br>Постоянное обновление коллекций<br>Наличие бонусных программ<br>Располагаются в крупных ТРК с большим количеством посетителей              | 1. Оптимизация ассортимента на основе проведения опроса среди посетителей ТРК.<br>2. Увеличение объема покупки на покупателя (с помощью акций, специальных предложений, активных продаж).                                         | 1. Создание уникального предложения, которое будет выделять магазины среди конкурентов.<br>2. Проведение еще большего количества акций и распродаж.                        |
| Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                          | Поле «Слабости и возможности»                                                                                                                                                                                                     | Поле «Слабости и угрозы»                                                                                                                                                   |
| Некоторые категории товаров выше, чем у конкурентов<br>Магазины не представлены на онлайн площадках («Вайлдберриз», «Ла Мода»)<br>Нет бесплатной доставки в черте города<br>Высокий уровень зависимости от головного офиса<br>Отсутствует локальная система продвижения | 1. Проведение локальной рекламы (по Челябинской области).<br>2. Поиск и отслеживание способов снижения стоимости аренды, стоимости затрат на покупку товара, на ведение бухгалтерии, на персонал и прочие организационные расходы | 1. Выход на онлайн платформы, организация возможности бесплатной доставки.<br>2. Проведение акций и распродаж.                                                             |

Таким образом, проведенный анализ позволил выявить несколько основных направлений, в которых должны развиваться магазины в Челябинске:

1) использование локальных средств рекламы, продвижение магазинов для жителей Челябинска и расположенных близи городов;

2) организация уникального предложения, которое будет выделять магазины среди конкурентов;

3) расширение числа акций и распродаж.

Далее проведем анализ внешней среды магазинов Paolo Conte в г. Челябинск, для этого будем использовать PEST анализ (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – PEST анализ магазинов Paolo Conte в г. Челябинск

| Группа факторов   | События/факторы                                                                                                                  | Возможности                                                                     | Угрозы                                                               | Влияние |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------|
| Политические (P)  | Региональные программы поддержки отрасли                                                                                         | Материальная поддержка розничной торговли (снижение налогового бремени)         |                                                                      | 2       |
|                   | Политическая ситуация в стране, стабильная ситуация способствует расширению и интеграции отрасли.                                | Увеличение объемов производства                                                 |                                                                      | 2       |
|                   | Изменения законодательства может существенно повлиять на конкуренцию, на количество участников рынка, на возможность расширения. |                                                                                 | Конкуренция на рынке может снижать объемы выручка                    | 2       |
|                   | Введение санкций, требование об импортозамещении                                                                                 |                                                                                 | Удорожание производства из-за необходимости закупок сырья за рубежом | 3       |
| Экономические (E) | Повышение уровня инфляции                                                                                                        |                                                                                 | Увеличение стоимости производства, рост цен на товары                | 3       |
|                   | Повышение стоимости ресурсов (энергия, топливо, коммуникации)                                                                    |                                                                                 |                                                                      | 3       |
|                   | Изменение налоговых ставок                                                                                                       |                                                                                 |                                                                      | 2       |
|                   | Снижение денежных доходов населения                                                                                              |                                                                                 | Снижение объема продаж                                               | 5       |
| Социальные (S)    | Высокий уровень образования населения                                                                                            | Высококвалифицированный персонал в магазинах, меньше времени на обучение кадров |                                                                      | 2       |
|                   | Вторая волна коронавируса                                                                                                        |                                                                                 |                                                                      | 5       |
|                   | Люди не будут покупать обувь из-за карантина, вызванного коронавирусом                                                           | Заккрытие магазинов, потери выручки                                             |                                                                      | 5       |

Окончание таблицы 2.4

| Группа факторов     | События/факторы                       | Возможности                     | Угрозы | Влияние |
|---------------------|---------------------------------------|---------------------------------|--------|---------|
| Технологические (Т) | Использование нового сырья, фурнитуры | Преимущества перед конкурентами |        | 3       |
|                     | Разработка новых моделей обуви        |                                 |        | 3       |

На основе проведенного PEST анализа в таблице 2.5 представим профиль внешней среды для магазинов Paolo Conte в г. Челябинск, вероятность возникновения влияния определена на основе проведенного анализа прогнозов развития рынка ритейла в 2020 г.

Таблица 2.5 – Профиль внешней среды для магазинов Paolo Conte в г. Челябинск

| Фактор среды                                                                                                                     | Степень влияния | Вероятность возникновения влияния | Направление влияния | Взвешенная оценка влияния фактора |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| <b>Р – политические факторы</b>                                                                                                  |                 |                                   |                     |                                   |
| Региональные программы поддержки отрасли                                                                                         | 2               | 0,055                             | 1                   | 0,110                             |
| Политическая ситуация в стране, стабильная ситуация способствует расширению и интеграции отрасли.                                | 2               | 0,052                             | 1                   | 0,104                             |
| Изменения законодательства может существенно повлиять на конкуренцию, на количество участников рынка, на возможность расширения. | 2               | 0,064                             | -1                  | -0,128                            |
| Введение санкций, требование об импортозамещении                                                                                 | 3               | 0,101                             | -1                  | -0,303                            |
| <b>Е – экономические</b>                                                                                                         |                 |                                   |                     |                                   |
| Повышение уровня инфляции                                                                                                        | 3               | 0,064                             | -1                  | -0,192                            |
| Повышение стоимости ресурсов (энергия, топливо, коммуникации)                                                                    | 3               | 0,071                             | -1                  | -0,213                            |
| Изменение налоговых ставок                                                                                                       | 2               | 0,065                             | -1                  | -0,130                            |
| Снижение денежных доходов населения                                                                                              | 5               | 0,124                             | -1                  | -0,620                            |
| <b>S – социальные</b>                                                                                                            |                 |                                   |                     |                                   |
| Высокий уровень образования населения                                                                                            | 2               | 0,045                             | 1                   | 0,090                             |
| Вторая волна коронавируса                                                                                                        | 5               | 0,114                             | -1                  | -0,570                            |
|                                                                                                                                  |                 |                                   |                     |                                   |

Окончание таблицы 2.7

| Фактор среды                                 | Степень влияния | Вероятность возникновения влияния | Направление влияния | Взвешенная оценка влияния фактора |
|----------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| Люди не будут покупать обувь из-за карантина | 5               | 0,113                             | -1                  | - 0,565                           |
| Т – технологические                          |                 |                                   |                     |                                   |
| Использование нового сырья, фурнитуры        | 3               | 0,065                             | 1                   | 0,195                             |
| Разработка новых моделей обуви               | 3               | 0,067                             | 1                   | 0,201                             |

Исходя из представленных показателей, можно сделать вывод, что наибольшая угроза исходит от следующих факторов:

- 1) снижение денежных доходов населения;
- 2) вторая волна коронавируса;
- 3) люди не будут покупать обувь из-за карантина;
- 4) введение санкций, требование об импортозамещении.

Наиболее благоприятные факторы внешней среды:

- 1) использование нового сырья, фурнитуры;
- 2) разработка новых моделей обуви.

Руководству для магазинов Paolo Conte в г. Челябинск необходимо по возможности минимизировать риски, которые обусловлены внешней средой. Например, в связи с возможной второй волной коронавируса и ввиду того, что люди будут опасаться ходить по магазинам, имеет смысл разработать вариант бесконтактной доставки товаров. С целью минимизации рисков, вызванных снижением денежных доходов населения, которые приведут к снижению объемов продаж, необходима оптимизация ассортимента, представленного в магазинах, а также проведение акций и распродаж.

Таким образом, «Paolo Conte» сегодня – имеет высокий статус перед самыми известными и модными предприятиями по производству обуви и аксессуаров. Каждый год на собственных фабриках, соблюдая самые известные бренды и сотрудничая с самыми известными дизайнерами, выпускает четырнадцать коллекций модной обуви и аксессуаров. Компания имеет дисконтные магазины,

франчайзинговые сети, собственную розничную фирменных салонов обуви и аксессуаров, фирменные магазины одежды и монобрендовые магазины. Создание коллекций обуви и аксессуаров компании «Paolo Conte» происходит на территории России и других странах.

## 2.2 Анализ финансового состояния предприятия

Анализ активов и пассивов баланса является частью анализа имущественного положения при рассмотрении финансово-хозяйственного состояния предприятия. При анализе активов и пассивов баланса прослеживается структура и динамика состояния активов предприятия в анализируемом периоде [27, с. 69].

Оценка состава, структуры и динамики активов и пассивов баланса ООО «Паоло Конте» в 2017–2019 гг. представлена в приложении А. Расчеты были выполнены с помощью возможностей пакета Microsoft Excel [28, с. 84].

На рисунке 2.3 представим динамику актива баланса.

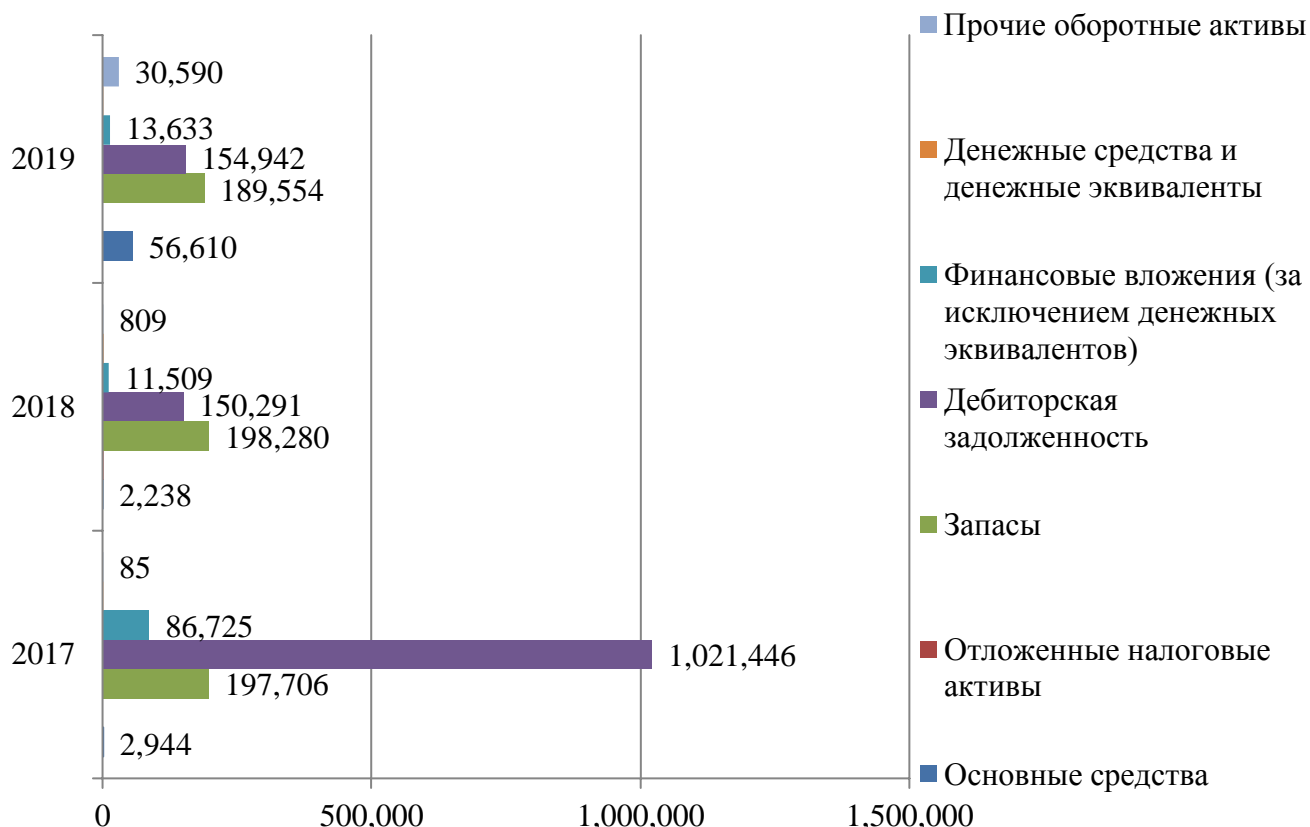


Рисунок 2.3 – Динамика баланса в 2017–2019 гг.

Далее на рисунке 2.4 представим динамику пассива баланса.

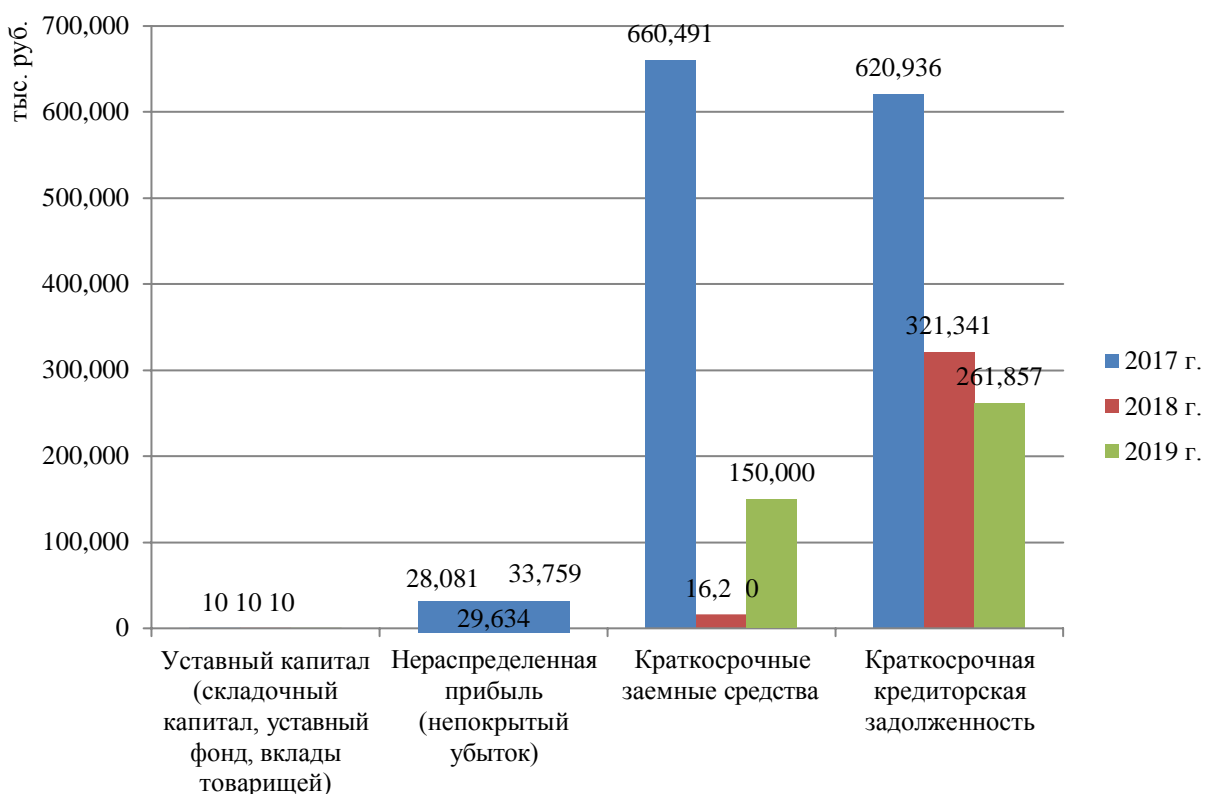


Рисунок 2.4 – Динамику пассива баланса

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что в течение анализируемого периода произошло уменьшение баланса ООО «Паоло Конте» на 863 892 тыс. руб., что является свидетельством снижения устойчивости финансового положения.

Наибольшие изменения в сторону снижения были по таким статьям баланса, как дебиторская задолженность (уменьшение на 866 504 тыс. руб.), а также краткосрочные заемные средства (уменьшились на 510 491 тыс. руб.), что является положительной тенденцией.

Стоит отметить, что такие статьи баланса, как основные средства и прочие оборотные активы увеличились в 2019 г. по сравнению с 2017 г. (на 53 666 тыс. руб. и 30 505 тыс. руб. соответственно).

На рисунке 2.5 представлена структура баланса в 2017–2019 гг.

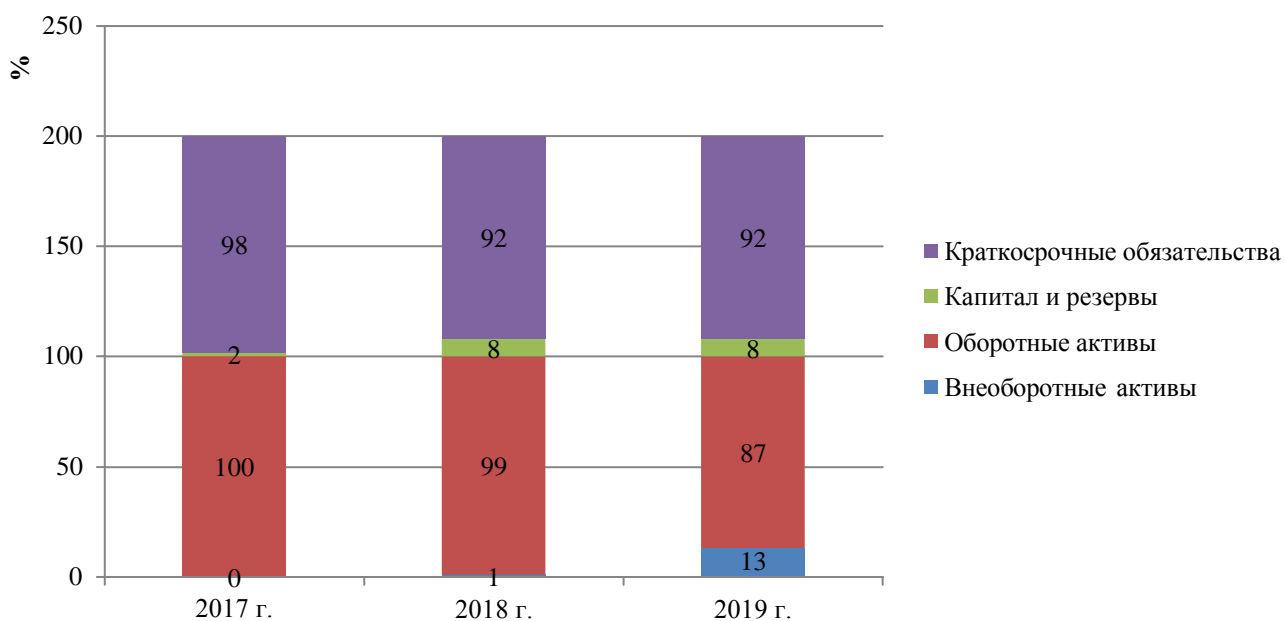


Рисунок 2.5 – Структура баланса в 2017–2019 гг.

Говоря о структуре баланса, стоит отметить, что актив баланса в течение анализируемого периода в среднем на 95% состоял из оборотных активов (в 2017 г. наибольший удельный вес имели дебиторская задолженность – 78%, снижение в течение анализируемого периода составило 43%). Пассив на 94% в среднем в течение анализируемого периода был сформирован за счет краткосрочных обязательств, которые в 2019 г. уменьшились по сравнению с 2017 г. на 869 570 тыс. руб. или на 5%, что также является свидетельством снижения финансовой устойчивости.

В таблице 2.8 представим оценку относительных показателей финансовой устойчивости и ликвидности баланса ООО «Паоло Конте» [27, с. 80-83].

Таблица 2.8 – Динамика относительных показателей финансовой устойчивости ООО «Паоло Конте»

| Показатель                                                                      | Норматив   | Значение |         |         |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|---------|---------|
|                                                                                 |            | 2017 г.  | 2018 г. | 2019 г. |
| Коэффициент финансовой независимости                                            | >0,5       | 0,021    | 0,081   | 0,076   |
| Коэффициент финансовой зависимости                                              | >1         | 0,979    | 0,919   | 0,924   |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами оборотных активов | 0,4...0,6  | 0,024    | 0,094   | 0,236   |
| Коэффициент маневренности                                                       | 0,6... 0,8 | 0,895    | 0,850   | -0,676  |

Проанализируем каждый из коэффициентов по отдельности:



1) значение коэффициента автономии в течение всего анализируемого периода имеет тенденцию к росту, но по итогам 2019 г. все же ниже нормы, что свидетельствует о том, что возможен прирост активов, приобретенных в долг, финансовая устойчивость «Паоло Конте» растет, но недостаточно быстрыми темпами;

2) коэффициент финансовой зависимости имеет тенденцию к снижению, и в 2019 г. снизился на 0,055 по сравнению с 2017 г. Однако значение ниже нормы, что говорит о том, что «Паоло Конте» зависит от внешних источников финансирования, имеется риск развития хронической неплатежеспособности. Значение по итогам 2019 г. говорит о том, что на 1 руб. собственного капитала организация привлекла 0,924 руб. заемных средств;

3) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами оборотных активов в течение анализируемого периода увеличился на 0,212 руб., что является доказательством того, что у «Паоло Конте» снижается кредиторская задолженность, улучшается финансовая устойчивость, сумма собственного капитала увеличивается, растет число платежеспособных контрагентов. Но его значение ниже нормы, по итогам 2019 г. за счет собственных средств предприятия финансируется 0,236 руб. оборотных активов;

4) коэффициент маневренности собственного капитала имеет тенденцию к снижению (на 1,571 в 2019 г. по сравнению с 2017 г.). Отрицательное значение по итогам 2019 г. говорит о том, что у «Паоло Конте» низкая финансовая устойчивость в сочетании с тем, что средства вложены в медленно реализуемые активы (основные средства), а оборотный капитал формировался за счет заемных средств.

В таблице 2.9 представим анализ ликвидности баланса «Паоло Конте» в 2017–2019 гг.

Таблица 2.9 – Анализ ликвидности баланса

| Обозначение   | Название                       | Значение, тыс. руб. |         |         |
|---------------|--------------------------------|---------------------|---------|---------|
|               |                                | 2017 г.             | 2018 г. | 2019 г. |
| <b>АКТИВ</b>  |                                |                     |         |         |
| A1            | Наиболее ликвидные активы      | 87 329              | 13 362  | 13 930  |
| A2            | Быстро реализуемые активы      | 1 021 446           | 150 291 | 154 942 |
| A3            | Медленно реализуемые активы    | 197 799             | 199 089 | 220 144 |
| A4            | Трудно реализуемые активы      | 2 944               | 4 443   | 56 610  |
| <b>ПАССИВ</b> |                                |                     |         |         |
| П1            | Наиболее срочные обязательства | 620 936             | 321 341 | 261 857 |
| П2            | Краткосрочные обязательства    | 660 491             | 16 200  | 150 000 |
| П3            | Долгосрочные пассивы           | 0                   | 0       | 0       |
| П4            | Постоянные пассивы             | 28 091              | 29 644  | 33 769  |

Показатель А1 – высоколиквидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения)

$$2017 \text{ г. } A1 = 604 + 86\,725 = 87\,329 \text{ тыс. руб.}$$

$$2018 \text{ г. } A1 = 1\,853 + 11\,509 = 13\,362 \text{ тыс. руб.}$$

$$2019 \text{ г. } A1 = 297 + 13\,633 = 13\,930 \text{ тыс. руб.}$$

Показатель А2 – быстро реализуемые активы (краткосрочная дебиторская задолженность, т.е. задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)

$$2017 \text{ г. } A2 = 1\,021\,446 \text{ тыс. руб.}$$

$$2018 \text{ г. } A2 = 150\,291 \text{ тыс. руб.}$$

$$2019 \text{ г. } A2 = 154\,942 \text{ тыс. руб.}$$

Показатель А3 – медленно реализуемые активы (запасы, НДС и прочие оборотные активы).

$$2017 \text{ г. } A3 = 197\,706 + 8 + 85 = 197\,799 \text{ тыс. руб.}$$

$$2018 \text{ г. } A3 = 198\,280 + 809 = 199\,089 \text{ тыс. руб.}$$

$$2019 \text{ г. } A3 = 189\,554 + 30\,590 = 220\,144 \text{ тыс. руб.}$$

Показатель А4 – труднореализуемые активы (все внеоборотные активы).

$$2017 \text{ г. } A4 = 2\,944 \text{ тыс. руб.}$$

$$2018 \text{ г. } A4 = 4\,443 \text{ тыс. руб.}$$

$$2019 \text{ г. } A4 = 56\,610 \text{ тыс. руб.}$$

Показатель П1 – наиболее срочные обязательства (привлеченные средства, к которым относится текущая кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками, персоналом, бюджетом и т.п.).

2017 г. П1 = 620 936 тыс. руб.

2018 г. П1 = 321 341 тыс. руб.

2019 г. П1 = 261 857 тыс. руб.

Показатель П2 – среднесрочные обязательства (краткосрочные кредиты и займы, резервы предстоящих расходов, прочие краткосрочные обязательства).

2017 г. П2 = 660 491 тыс. руб.

2018 г. П2 = 16 200 тыс. руб.

2019 г. П2 = 150 000 тыс. руб.

Показатель П3 – Долгосрочные обязательства (раздела IV баланса «Долгосрочные пассивы»).

2017 г. П3 = 0 руб.

2018 г. П3 = 0 руб.

2019 г. П3 = 0 руб.

Показатель П4 – постоянные пассивы (собственный капитал организации).

2017 г. А4 = 28 091 тыс. руб.

2018 г. А4 = 29 644 тыс. руб.

2019 г. А4 = 33 769 тыс. руб.

Далее в таблице 2.10 представим динамику относительных показателей, используемых для оценки ликвидности [28, с. 174].

Таблица 2.10 – Динамика относительных показателей, используемых для оценки ликвидности баланса «Паоло Конте»

| Показатель                                 | Значение, тыс. руб. |         |         | Норма       |
|--------------------------------------------|---------------------|---------|---------|-------------|
|                                            | 2017 г.             | 2018 г. | 2019 г. |             |
| Коэффициент общей ликвидности              | 0,691               | 0,450   | 0,467   | больше 1    |
| Коэффициент абсолютной ликвидности         | 0,068               | 0,040   | 0,034   | больше 0,2  |
| Коэффициент промежуточной ликвидности      | 0,865               | 0,485   | 0,410   | больше 0,75 |
| Коэффициент текущей ликвидности (покрытия) | 1,020               | 1,075   | 0,945   | больше 2    |

Можно сделать вывод, что в течение анализируемого периода динамика показателей оценки ликвидности баланса имела тенденцию к снижению, и по итогам 2019 г. значения практически всех относительных показателей были ниже нормы, что свидетельствует о том, что компания не начала работу над повышением ликвидности предприятия.

Так, значение коэффициента ниже нормы в 2019 г. говорит о том, что существуют трудности в покрытии текущих обязательств, компании необходимо сокращать кредиторскую задолженность и снижать оборотные активы. Коэффициент абсолютной ликвидности ниже нормы, что говорит о том, что компания не в состоянии немедленно оплатить текущие обязательства за счет денежных средств всех видов.

Значение коэффициента промежуточной ликвидности «Паоло Конте» в 2019 г. говорит о том, что кредиты организации будут выданы под большой процент, или же возможен отказ в кредитовании, также существует риск потери потенциальных инвесторов.

Коэффициент текущей ликвидности также ниже нормы, следовательно, компания не в состоянии стабильно оплачивать собственные счета, а риск, связанный с трудностью реализации активов предприятия, растет.

Далее в таблице 2.11 представим динамику выполнения абсолютной ликвидности баланса [27, с. 108].

Таблица 2.11 – Динамика выполнения абсолютной ликвидности баланса

| Условие | Выполнение абсолютной ликвидности баланса |                |                |
|---------|-------------------------------------------|----------------|----------------|
|         | 2017 г.                                   | 2018 г.        | 2019 г.        |
| A1 > П1 | 87 329                                    | 13 362         | 13 930         |
|         | 620 936                                   | 321 341        | 261 857        |
|         | не выполняется                            | не выполняется | не выполняется |
| A2 > П2 | 1 021 446                                 | 150 291        | 154 942        |
|         | 660 491                                   | 16 200         | 150 000        |
|         | выполняется                               | выполняется    | Выполняется    |
| A3 > П3 | 197 799                                   | 199 089        | 220 144        |
|         | 0                                         | 0              | 0              |
|         | выполняется                               | выполняется    | Выполняется    |
| A4 < П4 | 2 944                                     | 4 443          | 56 610         |
|         | 28 091                                    | 29 644         | 33 769         |
|         | выполняется                               | выполняется    | Выполняется    |

Невыполнение первого неравенства  $A1 > П1$  по итогам 2018 г. говорит о том, что у «Паоло Конте» недостаточно ресурсов для покрытия наиболее срочных обязательств абсолютно и наиболее ликвидных активов.

Выполнение второго неравенства  $A2 > П2$  по итогам 2018 г. показывает, что быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и «Паоло Конте» может быть платежеспособным в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит.

Выполнение третьего неравенства  $A3 > П3$  по итогам 2018 г. говорит о том, «Паоло Конте» в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

В целом можно сделать вывод, что у «Паоло Конте» основные средства – трудно реализуемые активы – не финансируются из собственных средств, баланс компании в течение всего анализируемого периода неликвиден.

Таким образом, можно сделать вывод, что в течение анализируемого периода финансовая устойчивость организации снизилась, «Паоло Конте» достаточно зависим от внешних источников финансирования, что является отрицательным моментом в работе компании.

Подводя итог проведенного анализа финансовых результатов ООО «Паоло Конте», можно сделать вывод, что в настоящее время имеют место значительные трудности с платежеспособностью предприятия, выручка существенно снизилась, чистая прибыль тоже. У компании имеется большая вероятность потери платежеспособности, поскольку она находится в серьезной зависимости от заемного капитала.

Также стоит отметить, что баланс предприятия неликвиден вследствие того, что медленно реализуемые активы не превышают долгосрочные обязательства, наличие труднореализуемых активов превышает стоимость собственного капитала, и это означает, что собственного капитала не остается для пополнения

оборотных средств, которые придется пополнять за счет задержки погашения кредиторской задолженности в отсутствии собственных средств для этих целей.

### 2.3 Анализ конкурентоспособности предприятия

Каждое предприятие, для которого важно его положение на рынке, стремящееся не потонуть в окружении своих конкурентов, должно иметь определенные ориентиры. Предприятие – это сообщество людей, объединившихся создавать определенный продукт и нацеленных на достижение общей цели. Сильное предприятие с хорошей конкурентной стратегией владеет определенными навыками и ориентирами и знает, каких высот может и хочет добиться.

Миссии и цели предприятия, два важнейших составляющих, от них зависит немало факторов в решении тех или иных задач и при правильном управлении компании, важно об этом помнить. Принятие этих факторов разрабатывает поведенческую стратегию, выполняя свою миссию и цель. Руководство организации создает стратегическое управление. Тем самым помогая своей компании во много раз, превосходить своих конкурентов по всем показателям.

В таблице 2.12 представим оценку качественных характеристик основных конкурентов Paolo Conte в баллах по аналогичным критериям. Для проведения оценки была проведена работа по анализу деятельности предприятий, изучение ассортимента товаров, изучение мнение потребителей, которые они оставляют в социальных сетях и на форумах.

Таблица 2.12 – Оценка качественных характеристик в баллах

| Критерии оценки                                                  | Компании       |          |             |         |        |             |
|------------------------------------------------------------------|----------------|----------|-------------|---------|--------|-------------|
|                                                                  | Немецкая обувь | Гончаров | Ralf Ringer | Respect | Юничел | Paolo Conte |
| Цена товара                                                      | 3,2            | 3,0      | 4,3         | 4,0     | 3,0    | 2,9         |
| Широта ассортимента                                              | 3,4            | 3,6      | 4,7         | 4,1     | 3,8    | 4,7         |
| Доступность магазинов, в т.ч. возможность покупки через Интернет | 3,7            | 3,9      | 4,5         | 4,1     | 3,4    | 3,0         |

Окончание таблицы 2.12

| Критерии оценки                 | Компании       |          |             |         |        |             |
|---------------------------------|----------------|----------|-------------|---------|--------|-------------|
|                                 | Немецкая обувь | Гончаров | Ralf Ringer | Respect | Юничел | Paolo Conte |
| Уровень торгового обслуживания  | 3,8            | 4,0      | 4,5         | 4,0     | 3,9    | 4,1         |
| Наличие специальных предложений | 4,0            | 3,5      | 4,0         | 3,8     | 3,6    | 3,9         |
| Итого:                          | 18,1           | 18,0     | 22          | 20,8    | 17,7   | 19,6        |

Для анализа конкурентов использовался метод бальной оценки, результаты приведены в таблице 2.13.

Определение значимости, веса каждого коэффициента проводилось в соответствии с опытом проведения аналогичных исследований других магазинов.

Таблица 2.13 – Анализ конкурентов методом бальной оценки

| Критерии оценки                                                                       | Вес  | Компании       |          |             |         |        |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|----------|-------------|---------|--------|-------------|
|                                                                                       |      | Немецкая обувь | Гончаров | Ralf Ringer | Respect | Юничел | Paolo Conte |
| Цена товара                                                                           | 0,25 | 0,80           | 0,75     | 1,08        | 1,00    | 0,75   | 0,73        |
| Широта ассортимента                                                                   | 0,24 | 0,82           | 0,86     | 1,13        | 0,98    | 0,91   | 1,13        |
| Доступность магазинов, в т.ч. возможность покупки через Интернет                      | 0,18 | 0,67           | 0,70     | 0,81        | 0,74    | 0,61   | 0,54        |
| Качество торгового обслуживания                                                       | 0,17 | 0,65           | 0,68     | 0,77        | 0,68    | 0,66   | 0,70        |
| Наличие специальных и уникальных предложений (акции, скидки, дисконтные карты и т.д.) | 0,16 | 0,64           | 0,56     | 0,64        | 0,61    | 0,58   | 0,62        |
| Итого:                                                                                | 1,00 | 3,57           | 3,56     | 4,42        | 4,01    | 3,51   | 3,71        |

Исходя из полученных данных (вес каждого показателя для компании), построим на рисунке 2.6 многоугольник конкурентоспособности.

Можно сделать вывод, что в настоящее время Paolo Conte среди основных конкурентов занимает третье место, уступая обувным сетям Ralf Ringer и Respect.

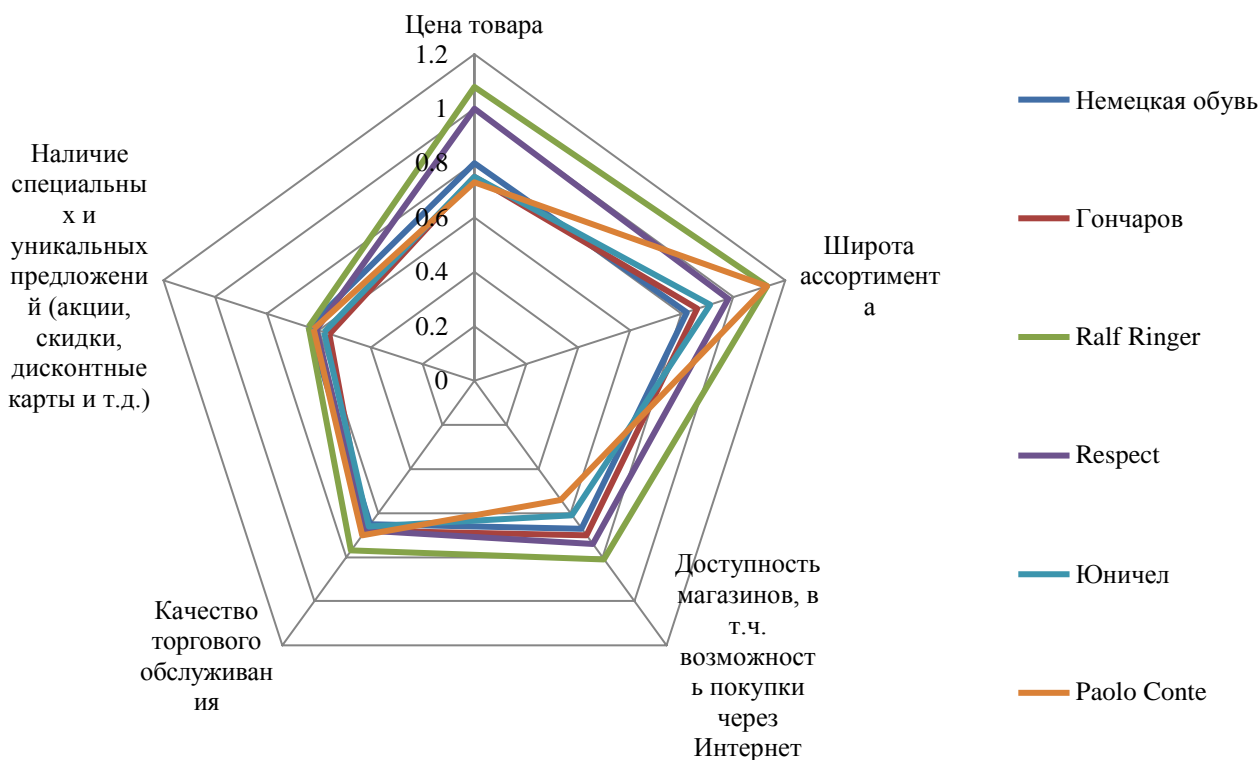


Рисунок 2.6 – Многоугольник конкурентоспособности

Paolo Conte существенно уступает основным конкурентам по ценам – поскольку средняя цена обуви марки составляет 10 500 руб., тогда как у основных конкурентов – в среднем 8 900–9 200 руб. Выигрывает основных конкурентов Paolo Conte по такому показателю, как широта ассортимента.

В своей конкурентной стратегии Paolo Conte должно стремиться к своим основным конкурентам. Наиболее достигаемым из них является Respect, который выигрывает у Paolo Conte по соотношению между доступностью магазинов и уровнем торгового обслуживания. Для того чтобы повысить конкурентоспособность Paolo Conte необходима работа по повышению доступности магазинов, в т.ч. возможность покупки через Интернет, работа качеству торгового обслуживания, разработка специальных и уникальных предложений, которые будут выделять Paolo Conte среди основных конкурентов.



## Выводы по второму разделу

В настоящее время бренд Paolo Conte – активно развивающаяся сеть розничных магазинов по продаже обуви и аксессуаров, работающая также по системе франчайзинга. В настоящее время сеть Paolo Conte насчитывает более 80 магазинов по всей России и СНГ, штат сотрудников – более 500 человек, офисы открыты как в России, так и в Италии и Китае. Ежегодно обувь и аксессуары бренда Paolo Conte покупают более 800 тысяч покупателей. В г. Челябинск бренд представлен двумя магазинами – магазин в ТРК «Родник» и в ТРЦ «Алмаз».

Секрет успеха Paolo Conte в том, что компания никогда не стоит на месте. Каждый сезон Paolo Conte экспериментирует с материалами и дизайном обуви и аксессуаров. При этом компания всегда старается предлагать цены, доступные для всех. Все это стало возможным благодаря команде дизайнеров и технологов.

В 2005 году Paolo Conte открыли свои первые магазины в крупных городах России. Их успех показал руководству компании, что именно в этом ключе и надо развиваться дальше. Через 2 года стали открываться первые франчайзинговые магазины сети. К концу года компания открыла уже 18 магазинов. С тех пор развитие собственной розничной сети стало приоритетом Paolo Conte.

Таким образом, проведенный анализ позволил выявить несколько основных направлений, в которых должны развиваться магазины в Челябинске:

- 1) использование локальных средств рекламы, продвижение магазинов для жителей Челябинска и расположенных близи городов;
- 2) организация уникального предложения, которое будет выделять магазины среди конкурентов;
- 3) расширение числа акций и распродаж.

Руководству для магазинов Paolo Conte в г. Челябинск необходимо по возможности минимизировать риски, которые обусловлены внешней средой. Например, в связи с возможной второй волной коронавируса и ввиду того, что люди будут опасаться ходить по магазинам, имеет смысл разработать вариант бесконтактной доставки товаров.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ПАОЛО КОНТЕ»

#### 3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Паоло Конте»

Проведенный в предыдущей части исследования анализ показал, что в настоящее время ООО «Паоло Конте» проигрывает основному конкуренту компании Respect по соотношению между доступностью магазинов и уровнем торгового обслуживания. В стратегическом плане наиболее приемлемым видится повышение уровня доступности магазинов, поскольку это является одним из решающих фактов в сетевых розничных магазинах.

В настоящее время создан и работает сайт бренда, на котором представлены основные категории товаров, имеющиеся скидки и акции. Данный сайт является федеральным, т.е. действует для всех магазинов «Паоло Конте» по стране. Кроме сайта создана также группа бренда в социальной сети «ВКонтакте», которая представляет собой сообщество покупателей бренда, в котором представлена информация о коллекциях, доступных в магазинах и на сайтах, а также информация о скидках.

В настоящее время политика компании допускает создание аккаунтов в социальных сетях, которые будут посвящены магазинам «Паоло Конте» в каждом конкретном городе. В Челябинске в настоящее время подобная группа отсутствует. Поэтому в целях повышения конкурентоспособности челябинских магазинов «Паоло Конте» предлагается создание аккаунтов «Паоло Конте-Челябинск» в наиболее популярных среди целевой аудитории социальных сетях – «ВКонтакте» и «Инстаграм».

Для ведения данных групп можно привлекать работников самих магазинов, которые за дополнительную доплату будут размещать посты с актуальными акциями, скидками и ценами на обувь и аксессуары, вовлекать аудиторию в живое общение и стремиться расширить число покупателей бренда.

Помимо этого для большего охвата можно предусмотреть проведение рекламных акций по продвижению данных аккаунтов.

В качестве еще одно направления, связанного с необходимостью повышения доступности товаров бренда предлагается создание бесплатной доставки товаров по городу с возможностью примерки.

Предлагается следующая система – через менеджеров аккаунтов в социальных сетях потенциальный покупатель составляет список обуви, которую бы хотел примерить (не более 5 пар с целью организации наиболее оптимальной логистики). Менеджер согласовывает с потенциальным покупателем место и время доставки, после чего доставщик привозит необходимую обувь для примерки. В случае если обувь подошла, покупатель может заплатить за нее напрямую доставщику, который будет иметь с собой терминал для безналичной оплаты. В случае если ни одна из привезенных для примерки пар не подошла, покупатель их просто возвращает доставщику, не платя при этом.

Внедрение данной системы предлагается только в пределах города, без возможности доставки в отдаленные районы.

Также для повышения уровня торгового обслуживания сотрудников магазинов предлагается разработка положения о взаимодействии с покупателями и заказчиками, а также проведение периодических семинаров, направленных на повышение уровня умения сотрудников общаться с заказчиками и покупателями.

Организация системы обучения и развития сотрудников розничных салонов позволит сотрудникам усовершенствовать имеющиеся навыки общения с покупателями, навыки урегулирования конфликтных ситуаций и, разумеется, навыки продаж. Как показывают исследования рынка, в настоящее время наиболее эффективной системой обучения является дистанционная программа «Эффективный продавец магазина обуви: практический курс».

Обучение построено на пошаговом плане и самостоятельном изучении продавцами материалов в разных форматах: видеоуроки, электронные уроки, тесты, контрольные вопросы, статьи. Время обучения составляет 1,5-2 часа на каждое занятие, общее количество занятий – 40. Каждый продавец сможет

работать по удобному для него графику, возможно даже обучение на рабочем месте, но только при условии полного отсутствия покупателей в салоне.

Как показывают собственные данные «Fashion Consulting Group» – компании, которая проводит обучение, после обучения и внедрения стандартов продажи любой розничной обувной компании обычно вырастают на 40%-70% за 2-6 месяцев [39].

Таким образом, для повышения конкурентоспособности челябинских магазинов «Паоло Конте» предлагаются следующие мероприятия:

1) создание аккаунтов магазинов в социальных сетях «Вконтакте» и «Инстаграм», ведение которых будет поручено менеджерам магазинов за дополнительную плату;

2) организация бесплатной примерки товаров в черте города;

3) разработка стандарта обслуживания покупателей, в котором будут представлены основные моменты качественного торгового обслуживания «Паоло Конте»;

4) внедрение в магазины «Паоло Конте» Челябинск системы дистанционного обучения для продавцов-консультантов, благодаря которой будет повышено качество обслуживания, а также достигнуты более высокие финансовые показатели.

Предлагаемые изменения положительно отразятся на уровне торгового обслуживания, что, несомненно, будет способствовать повышению конкурентоспособности магазинов. При условии успешной реализации предлагаемых мероприятий в г. Челябинске в перспективе возможно распространение данного опыта в магазины «Паоло Конте» в других регионах.

Неоспоримым преимуществом предлагаемых мероприятий будет тот факт, что они не будут предполагать существенных затрат, поэтому возможно их проведение собственными средствами магазинов.

### 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

В таблице 3.1 представим затраты, которые понесет ООО «Паоло Конте» ввиду предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.1 – Затраты на предлагаемые мероприятия

| Наименование затрат                                                                                                                                                              | Сумма, руб.              | Затраты в год, руб. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Создание и ведение групп в социальных сетях                                                                                                                                      |                          |                     |
| Доплата менеджеру за ведение групп                                                                                                                                               | 2 500                    | 30 000              |
| Продвижение аккаунта во «ВКонтакте» и «Инстаграм» (рекламная акция, целевая аудитория – жители Челябинска в возрасте 20-45 лет, охват – 150 000 человек, цена за клик = 11 руб.) | 3 500                    | 42 000              |
| Организация бесплатной примерки в черте города                                                                                                                                   |                          |                     |
| Заработная плата доставщика                                                                                                                                                      | 22 500                   | 270 000             |
| Отчисления с заработной платы                                                                                                                                                    | 6 750                    | 81 000              |
| ГСМ                                                                                                                                                                              | 4 000                    | 48 000              |
| Создание стандартов работы продавцов-консультантов (затраты на доплату менеджеру)                                                                                                |                          | 3 000               |
| Обучение сотрудников в течение года (последовательно)                                                                                                                            |                          |                     |
| Стоимость курса на 8 сотрудников                                                                                                                                                 | 9 400 руб. · 8 человек = | 75 200              |
| Итого                                                                                                                                                                            |                          | 549 200             |

Таким образом, затраты ООО «Паоло Конте» на предлагаемые мероприятия составят 546 200 руб. в год. Стоит отметить, что создание и внедрение стандарта работы продавца ООО «Паоло Конте» не будет предполагать каких-либо дополнительных затрат со стороны компании.

Для того чтобы оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий, необходимо, прежде всего, спрогнозировать их влияние на функционирование фабрики (таблица 3.2) [39].

Таблица 3.2 – Ожидаемый эффект от мероприятий

| Мероприятие                                        | Влияние на ООО «Паоло Конте»                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание и ведение групп в социальных сетях        | Вовлечение аудитории с целью роста числа покупателей, повышение узнаваемости бренда                                                                                          |
| Организация бесплатной примерки в черте города     | Повышение лояльности к бренду, рост продаж путем создания возможности бесплатной примерки, создание конкурентного преимущества, т.к. у магазинов-конкурентов такой опции нет |
| Создание стандартов работы продавцов-консультантов | Повышение качества торгового обслуживания, как следствие – повышение лояльности к бренду, рост уровня продаж на 1%                                                           |

### Окончание таблицы 3.2

| Мероприятие                                                             | Влияние на ООО «Паоло Конте»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Обучение продавцов-консультантов по дистанционной программе «Ас продаж» | По данным статистики «Fashion Consulting Group», из прошедших обучение как минимум 30% начинают применять техники продаж курса. Каждый из применяющих увеличивает свои продажи минимум на 15%. Поэтому если предположить, что выручка одного продавца в среднем 1 млн. руб., то ожидаемый эффект:<br>8 человек · 30% · 15% · 1 млн. руб. = 360 тыс. руб. |

Рассчитаем показатели, характеризующие эффективность мероприятий:

– дополнительная прибыль компании можно найти по формуле:

$$PP_{don} = B - Z, \quad (4)$$

где В – выручка от реализации за период действия мероприятия, руб.;

Z – затраты в предлагаемые мероприятия, руб.

Выручка магазинов по итогам 2019 г. составила 9 737 тыс. руб. Согласно данным головного офиса, каждый год выручка магазинов благодаря федеральной рекламе увеличивается в среднем на 7%, поэтому по итогам 2020 г. без проведения каких-либо мероприятий выручка бы составила 10 418 тыс. руб.

Однако из-за периода самоизоляции, объявленного по всей стране в конце марте 2020 г., магазины временно прекратили свою работу, а значит, потеряли всю выручку. Поэтому для целей исследования будем полагать, что без проведения каких-либо мероприятий выручка магазинов будет находиться на уровне чуть ниже 9 005 тыс. руб.

В таблице 3.3 представим показатели по каждому из предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.3 – Финансовые показатели по предлагаемым мероприятиям

| Мероприятие                                    | Затраты в год, руб. | Выручка, руб. | Доп. прибыль, руб. |
|------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|
| Создание и ведение групп в социальных сетях    | 72 000              | 10 142 000    | 9 671 000          |
| Организация бесплатной примерки в черте города | 399 000             |               |                    |

### Окончание таблицы 3.3

| Мероприятие                                                             | Затраты в год, руб. | Выручка, руб. | Доп. прибыль, руб. |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|
| Создание стандартов работы продавцов-консультантов                      | 3 000               | 90 055        | 87 055             |
| Обучение продавцов-консультантов по дистанционной программе «Ас продаж» | 75 200              | 360 000       | 284 800            |
| Итого                                                                   | 549 200             | 10 592 055    | 10 042 850         |

Благодаря продвижению магазинов в социальных сетях, а также исходя из ожидаемого роста выручки благодаря бесплатной доставке с примеркой, можно предполагать, что выручка в 2020 г. увеличится хотя бы на 12% (исходя из опыта магазинов «Паоло Конте» в других регионах), т.е. составит 10 142 тыс. руб.

Также согласно данным таблицы 3.3, от проведения обучения продавцов-консультантов по дистанционной программе «Ас продаж» стоит ожидать роста выручки как минимум на 360 тыс. руб.

Таким образом, благодаря предлагаемым мероприятиям по итогам 2020 г. стоит ожидать увеличения выручки магазинов «Паоло Конте» Челябинск до 10 592 тыс. руб.

Дополнительная прибыль, которую получают магазины благодаря реализации предлагаемых мероприятий, составит 10 042 850 руб.

Таким образом, можно говорить о довольно высокой эффективности предлагаемых мероприятий.

Представим на рисунке 3.3 ожидаемую динамику финансовых показателей деятельности ООО «Паоло Конте».

Таким образом, можно сделать вывод, что благодаря предлагаемым мероприятиям ожидается увеличение выручки магазинов «Паоло Конте» в Челябинске в 2020 г. на 1 536 тыс. руб. по сравнению с прибылью, которую магазин бы получил без проведения мероприятий, чистая прибыль увеличится при этом, как ожидается, на 456,58 тыс. руб.

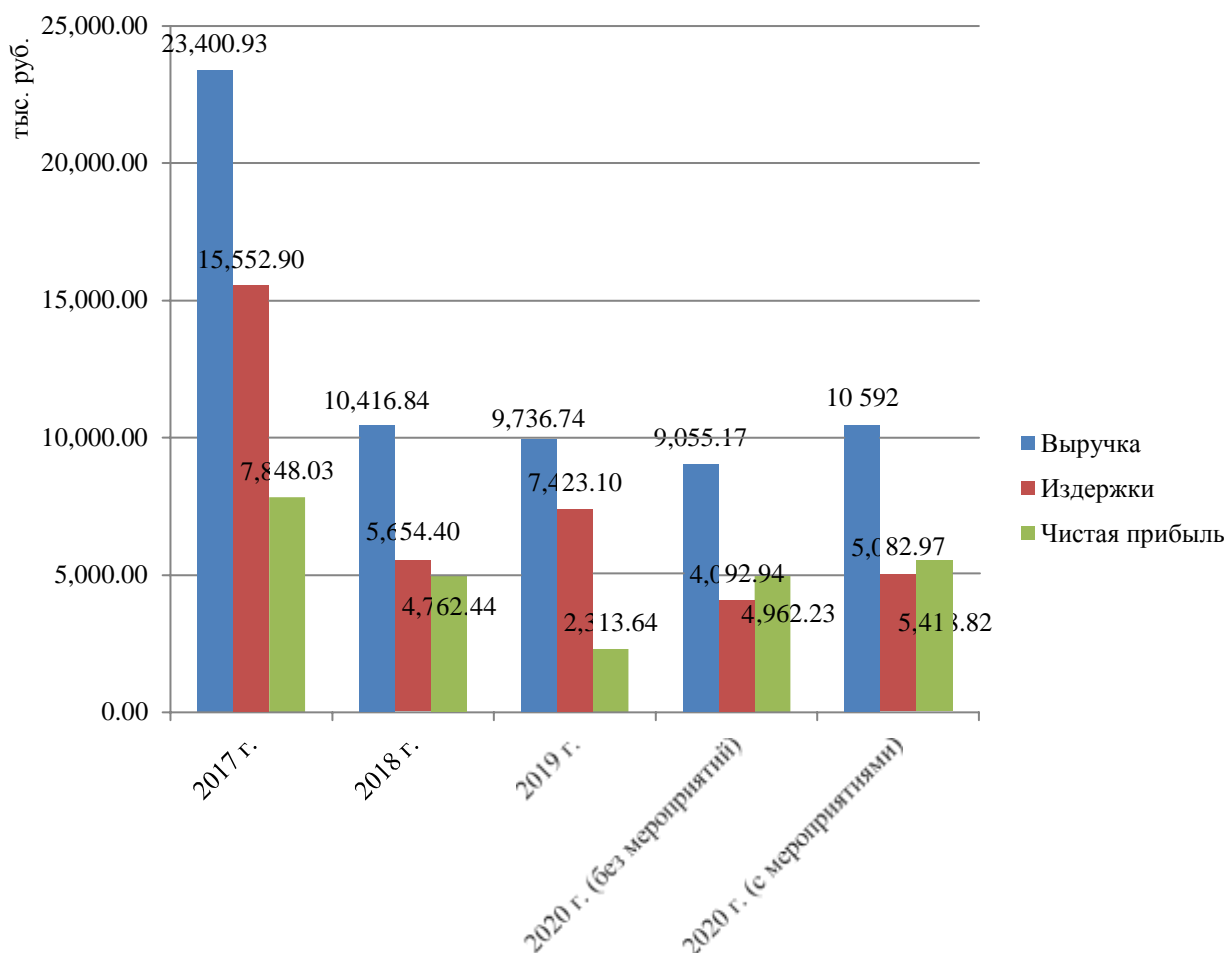


Рисунок 3.1 – Ожидаемая динамика финансовых показателей

Далее проанализируем, как изменится конкурентоспособность «Паоло Конте» после предлагаемых мероприятий. Для этого повторно построим многоугольник конкурентоспособности (рисунок 3.2).

Как видно из представленного многоугольника, благодаря предлагаемым мероприятиям, уровень доступности магазинов вырастет, равно как и уровень торгового обслуживания в магазинах «Паоло Конте» Челябинск существенно вырастет, что станет явным конкурентным преимуществом бренда.



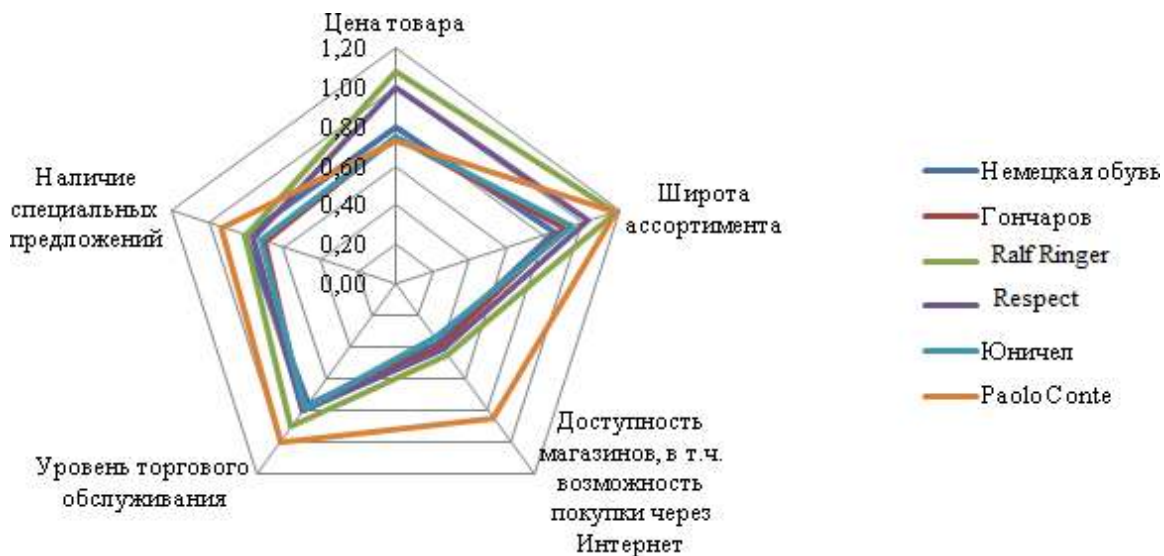


Рисунок 3.2 – Многоугольник конкурентоспособности после предлагаемых мероприятий

На рисунке 3.3 представим конкурентоспособность «Паоло Конте» до и после мероприятий.

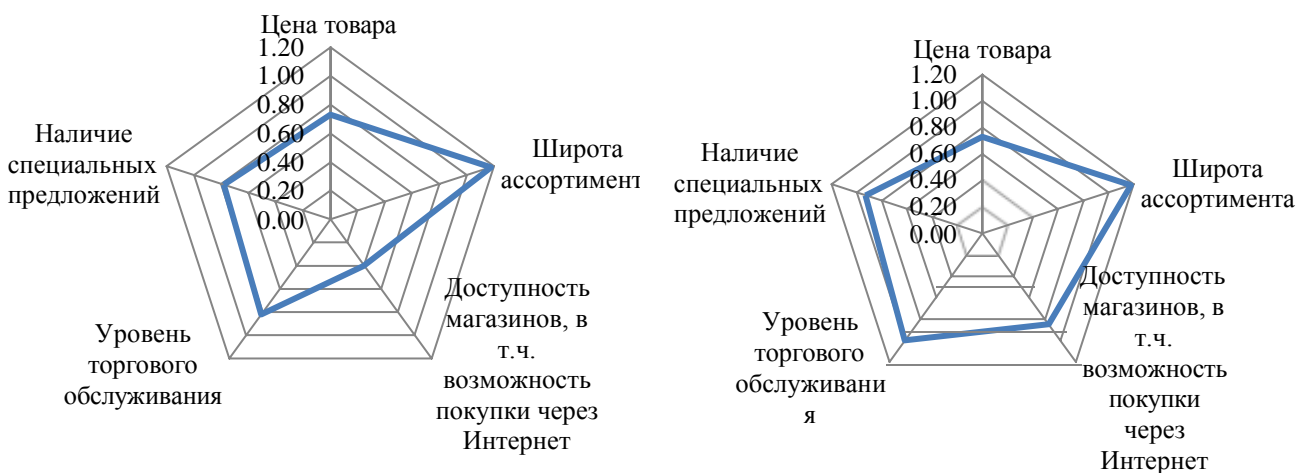


Рисунок 3.3 – Многоугольник конкурентоспособности «Паоло Конте» до и после предлагаемых мероприятий

Как видно из представленных многоугольников, благодаря предлагаемым мероприятиям, уровень доступности магазинов вырастет, равно как и уровень торгового обслуживания в магазинах «Паоло Конте» Челябинск существенно вырастет, что станет явным конкурентным преимуществом бренда.

#### Выводы по третьему разделу

В настоящее время «Паоло Конте» не является лидером рынка, т.к. уступает своим основным конкурентам по таким показателям, как цена товаров, доступность магазинов, уровень торгового обслуживания. Для повышения конкурентоспособности магазинов в г. Челябинск было предложено ведение аккаунтов в социальных сетях, возможность бесплатной примерки, а также повышение уровня торгового обслуживания благодаря проведению дистанционного обучения сотрудников.

В настоящее время создан и работает сайт бренда, на котором представлены основные категории товаров, имеющиеся скидки и акции. Данный сайт является федеральным, т.е. действует для всех магазинов «Паоло Конте» по стране.

Кроме сайта создана также группа бренда в социальной сети «ВКонтакте», которая представляет собой сообщество покупателей бренда, в котором представлена информация о коллекциях, доступных в магазинах и на сайтах, а также информация о скидках.

В настоящее время политика компании допускает создание аккаунтов в социальных сетях, которые будут посвящены магазинам «Паоло Конте» в каждом конкретном городе.

В Челябинске в настоящее время подобная группа отсутствует. Поэтому в целях повышения конкурентоспособности челябинских магазинов «Паоло Конте» предлагается создание аккаунтов «Паоло Конте-Челябинск» в наиболее популярных среди целевой аудитории социальных сетях – «ВКонтакте» и «Инстаграм». Для ведения данных групп можно привлекать работников самих

магазинов, которые за дополнительную доплату будут размещать посты с актуальными акциями, скидками и ценами на обувь и аксессуары, вовлекать аудиторию в живое общение и стремиться расширить число покупателей бренда. Помимо этого для большего охвата можно предусмотреть проведение рекламных акций по продвижению данных аккаунтов. В качестве еще одно направления, связанного с необходимостью повышения доступности товаров бренда предлагается создание бесплатной доставки товаров по городу с возможностью примерки. Благодаря предлагаемым мероприятиям ожидается увеличение выручки магазинов «Паоло Конте» в Челябинске в 2020 г. на 1 446 тыс. руб. по сравнению с прибылью, которую магазин бы получил без проведения мероприятий, чистая прибыль увеличится при этом, как ожидается, на 456,58 тыс. руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день понятие «конкурентоспособность» является одним из наиболее употребляемых слов в научной литературе. В современных экономических условиях действие и функционирование каждого хозяйственного субъекта занимает внимание широкого круга участников различных рыночных отношений.

Конкурентоспособность – это продуктивное планирование конкурентоспособности организации является главной оценкой. Решение разработки изучаются должным образом и затрагиваются все факторы в организации. Под понятием конкурентоспособность, также следует понимать важный момент, влияющий на услуги и продукцию. Конкурентоспособность дает отличную возможность провести исследование отношений между организаций. При углубленном изучении конкурентоспособности, выявляются все недостатки и вырабатываются эффективные решения для устранения этой задачи.

Практически любая организация существует в условиях конкурентной среды, исключением являются лишь предприятия с инновационными продуктами, которые существуют в отсутствии конкуренции лишь недолгое время, а также монополии.

На сегодняшний день отсутствует общепринятые подходы к анализу и управлению конкурентоспособностью предприятий, учитывающие специфику отрасли. Понятие конкурентоспособности является многозначным, поскольку может применяться к различным объектам: продукции (услуге), организации, региону, отрасли и даже государству. Общий смысл конкурентоспособности состоит в возможности объекта выдерживать конкуренцию.

В процессе изучения путей повышения конкурентоспособности предприятия были изучены сущность и виды конкурентоспособности, исследованы критерии и показатели конкурентоспособности, выявлены наиболее эффективные методы ее оценки на примере розничного торгового предприятия ООО «Паоло Конте». Розничные магазины «Паоло Конте» представляют собой классически

построенный сетевой бизнес с централизованным управлением и единой маркетинговой политикой.

«Паоло Конте» – это огромный ассортимент женской, мужской и детской обуви, включающий разные стили и тренды, цвета и материалы. «Паоло Конте» – международная сеть магазинов модной обуви и аксессуаров для мужчин и женщин. Бренд широко известен в Польше, России, Украине, Белоруссии и Казахстане. В настоящее время в России открыты более 80 магазинов ООО «Паоло Конте».

В 2005 году Paolo Conte открыли свои первые магазины в крупных городах России. Их успех показал руководству компании, что именно в этом ключе и надо развиваться дальше. Через 2 года стали открываться первые франчайзинговые магазины сети. К концу года компания открыла уже 18 магазинов. С тех пор развитие собственной розничной сети стало приоритетом Paolo Conte.

Таким образом, проведенный анализ позволил выявить несколько основных направлений, в которых должны развиваться магазины в Челябинске:

- 1) использование локальных средств рекламы, продвижение магазинов для жителей Челябинска и расположенных близи городов;
- 2) организация уникального предложения, которое будет выделять магазины среди конкурентов;
- 3) расширение числа акций и распродаж.

Руководству для магазинов Paolo Conte в г. Челябинск необходимо по возможности минимизировать риски, которые обусловлены внешней средой. Например, в связи с возможной второй волной коронавируса и ввиду того, что люди будут опасаться ходить по магазинам, имеет смысл разработать вариант бесконтактной доставки товаров.

С целью минимизации рисков, вызванных снижением денежных доходов населения, которые приведут к снижению объемов продаж, необходима оптимизация ассортимента, представленного в магазинах, а также проведение акций и распродаж.

Проведенный анализ показал, что в настоящее время «Паоло Конте» уступает своему основному конкуренту, бренду Respect, по таким показателям, как цена товаров, доступность магазинов и уровень торгового обслуживания. Ввиду того, что анализ финансового состояния «Паоло Конте» показал, что компания испытывает некоторые затруднения с финансами, возможности розничных магазинов по совершенствованию деятельности весьма ограничены.

В качестве мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности было предложено:

- 1) создание и ведение групп магазинов в социальных сетях;
- 2) организация бесплатной примерки в черте города
- 3) создание стандартов работы продавцов-консультантов;
- 4) обучение продавцов-консультантов по дистанционной программе «Ас продаж».

Данные мероприятия положительным образом скажутся на конкурентоспособности фирменных магазинов «Паоло Конте» в Челябинске, и позволят ему выиграть в конкурентной борьбе основного конкурента – магазин Respect.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абаева, Н.П. Конкурентоспособность организации: монография / Н.П. Абаева, Т.Г. Старостина. – Ульяновск: УлГТУ, 2018. – 91 с.
2. Андрианов, В.С. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В.С. Адрианов // Экономист. – 2017. – № 10. – С. 15–18.
3. Андрианов, В.С. Россия в мировой экономике: сравнительная конкурентоспособность / В.С. Адрианов // Международная жизнь. – 2015. – № 8-9. – С. 10-11.
4. Анненков, М.Е. Создание конкурентного преимущества по затратам в условиях перехода к рынку / М.Е. Анненков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 54–71.
5. Ахметов, Т.С. Факторы конкурентоспособности предприятия / Т.С. Ахметов // Международный научно-исследовательский журнал. – 2018. – № 8-2 (27). – С. 7–8.
6. Басовский, Л.Е. Экономика: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: НИЦ Инфра-М, 2018. – 375 с
7. Безруков, И.С. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятий / И.С. Безруков, Л.С. Шпехт // Территория новых возможностей. – 2018. – № 1 (10). – С. 7–15.
8. Безусьяк, О.В. Влияние социально-культурных установок потребителей на формирование ассортимента обуви / О.В. Безусьяк, Н.В. Бекк, Л.А. Белова // Кожевенно-обувная промышленность. – 2015. – № 4. – С. 26.
9. Береговая, И.Б. К вопросу об управлении конкурентоспособностью предприятия / И.Б. Береговая // Вестник ЮУрГУ. Сер. Экономика и менеджмент. – 2019. – Т. 7. – № 2. – С. 137–141.
10. Бобрышев, Д.К. Конкурентоспособность – стратегическая цель фирмы / Д.К. Бобрышев // Проблемы технологии, управления и экономики / под ред. В.А. Панкова. – Н. Новгород: НГУ, 2019. – С.158–160.

11. Бондарь, О. Анализ розничной торговли: учебник / О. Бондарь. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 221 с.
12. Брылеева, В.Ф. Маркетинг: путь к успеху на рынке / В.Ф. Брылеева. – Ставрополь: Изд.центр «Развитие», 2018. – 452 с.
13. Булеев, А.И. Количественный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг / А.И. Булеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2015. – № 5. – С.46–50.
14. Власова, А.Н. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности продукции / А.Н. Власова. – Киев: Омега, 2019. – 578 с.
15. Волкова, Н. Конкурентоспособность предпринимательских структур / Н. Волкова. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. – 176 с.
16. Воронкова, А., Поддержка конкурентоспособности предприятия / А. Воронкова // ЭКО. – 2015. – № 3-4. – С.102–103.
17. Воронов, Н.Ф. Обзор мирового рынка обуви / Н.Ф. Воронов // Кожевенно-обувная промышленность. – 2017. – № 1. – С. 14–15.
18. Гельвановский, М. Конкурентоспособность в микро-мезо- и макроуровневых измерениях / М. Гельвановский // РЭЖ. – 2018. – № 3. – С. 68-80.
19. Герасименко, В.В. Рынок обуви в России / В.В. Герасименко // Обувной бизнес. – 2015. – № 14. – С. 42–49 с.
20. Герасимов, Б.И. Основы коммерческой деятельности: учебное пособие / Б.И. Герасимов, А.Л. Денисова, Н.В. Молоткова. – М.:ФОРУМ, 2019. – 272 с.
21. Глухов, А. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. – 2018. – № 2. – С. 56–64.
22. Говорова, Н. Конкурентоспособность как основной фактор развития современной экономики / Н. Говорова // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 4. – С. 25–37.
23. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. – М.: Вышэйшая школа, 2015. – 907 с.



24. Голубков, Е.П. Маркетинг для маркетологов. Предплановые маркетинговые исследования и стратегический анализ / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – С. 29–37.
25. Гурков, И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность: очерки развития российских предприятий / И. Б. Гурков. – М.: ТЕИС, 2018. – 235 с.
26. Данелян, А.Р. Маркетинговые аспекты развития обувной промышленности / А.Р. Данелян. – Ростов-на-Дону: Адвайта, 2017. – 124 с.
27. Деветаева, С.Н. Формирование обувного ассортимента / С.Н. Деветаева, И.И. Горбачев, В.В. Горбачева // Кожевенно-обувная промышленность. – 2015. – № 5. – С. 28–30.
28. Долинская, М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность продукции / М.Г. Долинская, И.А. Соловьев. – М.: Экономика, 2018. –125 с.
29. Дроздова, М.Н. Формирование конкурентоспособности организации / М.Н. Дроздова// Экономика. – 2017. – № 9. – С. 39–43.
30. Дубиновский, А.Н. Стратегия развития обувных предприятий мира / А.Н. Дубиновский // Новости легкой промышленности. – 2016. – № 2. – С. 15–21.
31. Еленева, Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности предприятий / Ю.Я. Еленева. – М.: Янус-К, 2018. – 389 с.
32. Еферин, В.П. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях / В.П. Еферин, В.В. Мотин. – М.: Домодедово. 2016. – 248 с.
33. Жуков, Ю.В. Почему же вырос импорт обуви / Ю.В. Жуков // Новая газета. – 2016. – № 2. – С. 7–9.
34. Зверев, С.М. Реклама обувных предприятий / С.М. Зверев // Кожевенно-обувная промышленность. – 2015. – № 5. – С. 10–12.
35. Зигорова, Т. Управление ассортиментом продовольственных товаров / Т. Зигорова. – СПб.: Питер, 2019. – 176 с.
36. Зими́на, Т.И. Оценка конкурентоспособности отечественных кожгалантерейных изделий / Т.И. Зими́на, Ю.И. Поздняков, В.А. Ильина // Кожевенно-обувная промышленность. – 2015. – №1. – С. 29.

37. Зурабян, К.М. Методы обеспечения конкурентоспособности обуви / К.М. Зурабян, З.Ф. Шерехомедова // Кожевенно-обувная промышленность. – 2015. – № 3. – С. 30–32.
38. Игнатенко, В.Б. Модель требований, предъявляемых потребителем к качеству кожаной обуви, и свойств, их обеспечивающих / В.Б. Игнатенко // Обувь сезона. – 2015. – № 1. – С. 50–52.
39. Израйлева, О.В. Методический подход к анализу экономического потенциала организации с позиций конкурентоспособности / О.В. Израйлева. – Челябинск: Известия УрГЭУ, 2018. – 16 с.
40. Каплина, С.А. Организация коммерческой деятельности организаций / С.А. Каплина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. – 448 с.
41. Квасникова, В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. – М.: Инфра-М, Новое знание, 2015. – 192 с.
42. Кендюх, Е.И. Современные концепции конкурентоспособности / Е.И. Кендюх, Н.Н. Цугленок // Вестник КрасГАУ. – 2017. – №1. – С. 19–23.
43. Киселева, Е.Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения / Е.Н. Киселева, О.Г. Буданова. – М.: Вузовский учебник, 2018. – 192 с.
44. Коломейский, В.Е. Некоторые аспекты конкурентоспособности отечественной обуви / В.Е. Коломейский // Кожевенно-обувная промышленность. – 2016. – № 3. – С. 15.
45. Кони́на, Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире / Н.Ю. Кони́на. – М.: Проспект, 2015. – 361 с.
46. Костровская, Т.В. Оценка свойств обуви / Т.В. Костровская, В.В. Костылева // Кожа и обувь. – 2015. – № 3. – С. 20–21.
47. Кречетова, Н.В. Совершенствование конкурентной стратегии на предприятии / Н.В. Кречетова, В.В. Патрахина. – Барнаул: Вестник, 2018. – 29 с.

48. Крымова, Т.Е. Совершенствование методов анализа и оценки конкурентоспособности предприятия / Т.Е. Крымова. – М.: КноРус, 2019. – 476 с.
49. Кудрявцев, В.А. Современное содержание конкуренции и конкурентоспособности экономического субъекта / В.А. Кудрявцев // Российский предприниматель. – 2016. – № 1. – С. 15–17.
50. Кузнецова, Л.В. Методы оценки лояльности потребителей / Л.В. Кузнецова, Л.С. Брусенцова // Российское предпринимательство. – 2017. – № 12. – С. 71–76.
51. Куницын, Т. Розничная торговля: учебник / Т. Куницын. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 719 с.
52. Лебедева, Н.А. Конкурентный анализ в бизнесе: учебно-методическое пособие / Н.А. Лебедева, О.А. Фирсова. – Орел: МАБИВ, 2018. – 79 с.
53. Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Высшее образование, Юрайт, 2017. – 464 с.
54. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2017. – 352 с.
55. Маркарьян, Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. – М.: КНОРУС, 2017. – 536 с.
56. Мельник, М.В. Комплексный экономический анализ: учебное пособие / М.В. Мельник, А.И. Кривцов, О.В. Горлова. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2018. – 368 с.
57. Мокроносов, А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А.Г. Мокроносов, И.Н. Марвина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2017. – 194 с.
58. Никонов, С.Е. Оценка эффективности предприятий обувной отрасли / С.Е. Никонов // Эффективный бизнес. – 2016. – №4. – С. 39–45.

59. Овчинников, В.В. Глобальная конкуренция в эпоху многоукладной экономики / В.В. Овчинников. – М.: Институт экономических стратегий, 2019. – 153 с.
60. Парамонова, Т. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: монография / Т. Парамонова. – М.: КноРус, 2016. – 664 с.
61. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 720 с.
62. Протасова, Л.Г. Управление качеством в сфере услуг / Л.Г. Протасова, О.В. Плиски // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 7. – С. 152–153.
63. Фатхутдинов, Р.А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Стандарты и качество, 2016. – 464 с.
64. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2018. – 312 с.
65. Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – М.: Юнити-Дана, 2018. – 295 с.
66. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учебное пособие / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. – М.: Юнити-Дана, 2018. – 799 с.
67. Энджел, Д. Поведение потребителей / Д. Энджел, Р. Блэкуэлл. – СПб.: Питер, 2018. – 759 с.
68. Дистанционная программа по подготовке продавцов «Эффективный продавец магазина обуви» [Электронный ресурс] // <http://fashionconsulting.ru/program/yeffektivnyy-prodavec-magazina-obuvi-5848/> (дата обращения 18.04.2020 г.).
69. Информация о Paolo Conte [Электронный ресурс] // [https://shopandmall.ru/franchise/Paolo\\_Conte](https://shopandmall.ru/franchise/Paolo_Conte) (дата обращения 18.04.2020 г.).

70. Информация о Paolo Conte [Электронный ресурс] // [https://www.be-in.ru/network/2857-paolo\\_conte/](https://www.be-in.ru/network/2857-paolo_conte/) (дата обращения 18.04.2020 г.).

71. История бренда Paolo Conte [Электронный ресурс] // <https://wiki.wildberries.ru/brands/paolo-conte> (дата обращения 18.04.2020 г.).

72. Малышева, Н.Г. Опыт применения стратегий повышения конкурентоспособности зарубежных предприятий [Электронный ресурс] / Н.Г. Малышева // <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-primeneniya-strategiy-povysheniya-konkurentosposobnosti-zarubezhnyh-predpriyatiy> (дата обращения 20.03.2020 г.).

73. ООО «Паоло Конте» бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс] // [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/7726539902\\_ooo-paolo-konte](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7726539902_ooo-paolo-konte) (дата обращения 18.04.2020 г.).

74. ООО «Паоло Конте» бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс] // <https://fedresurs.ru/company/6fc810b8-e14b-407a-872f-e89c3f6ca588?attempt=1> (дата обращения 18.04.2020 г.).

75. Официальный сайт компании Paolo Conte [Электронный ресурс] // <https://paoloconte.ru/> (дата обращения 18.04.2020 г.).

76. Пономаренко, О.М. Мировой опыт в области управления или повышения конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс] / О.М. Пономаренко // <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35239427> (дата обращения 22.03.2020 г.).

77. Разработка методологии повышения конкурентоспособности российского малого бизнеса на основе мировых достижений и практических задач модернизации страны [Электронный ресурс] // <http://fasie.ru/upload/docs/Разработка%20методологии%20повышения%20конкурентоспособности%20российского%20малого%20бизнеса.pdf> (дата обращения 25.04.2020 г.).

78. Смирнова, Е.С. Зарубежный опыт повышения конкурентоспособности и возможности его использования в российских условиях [Электронный ресурс] / Е.С. Смирнова // <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-povysheniya-konkurentosposobnosti-i-vozmozhnosti-ego-ispolzovaniya-v-rossiyskikh-usloviyakh>

konkurentosposobnosti-i-vozmozhnosti-ego-ispolzovaniya-v-rossiyskih-usloviyah (дата обращения 24.04.2020 г.).

79. Финансовое состояние ООО «Паоло Конте» [Электронный ресурс] // [https://www.testfirm.ru/result/7726539902\\_ooo-paolo-konte](https://www.testfirm.ru/result/7726539902_ooo-paolo-konte) (дата обращения 25.04.2020 г.).

80. Франшиза Paolo Conte [Электронный ресурс] // <https://paoloconte.ru/about/franchise/> (дата обращения 22.04.2020 г.).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А. Динамика активов и пассивов баланса ООО «Паоло Конте» в 2017–2019 гг.

| Показатель                                                 | Значение в период, тыс. руб. |                |                | Значение в период к валюте баланса, в % |             |             | Изменение 2017–2019 гг. |           |
|------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------|----------------|-----------------------------------------|-------------|-------------|-------------------------|-----------|
|                                                            | 2017 г.                      | 2018 г.        | 2019 г.        | 2017 г.                                 | 2018 г.     | 2019 г.     | в тыс. руб.             | в %       |
| <b>АКТИВ</b>                                               |                              |                |                |                                         |             |             |                         |           |
| <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                              |                              |                |                |                                         |             |             |                         |           |
| Основные средства                                          | 2 944                        | 2 238          | 56 610         | 0%                                      | 1%          | 13%         | 53 666                  | 12%       |
| Отложенные налоговые активы                                | 0                            | 2 205          | 0              | 0%                                      | 1%          | 0%          | 0                       | 0%        |
| Итого по разделу I                                         | 2 944                        | 4 443          | 56 610         | 0%                                      | 1%          | 13%         | 53 666                  | 12%       |
| <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                                |                              |                |                |                                         |             |             |                         |           |
| Запасы                                                     | 197 706                      | 198 280        | 189 554        | 15%                                     | 54%         | 43%         | -8 152                  | 27%       |
| НДС по приобретенным ценностям                             | 8                            | 0              | 0              | 0%                                      | 0%          | 0%          | -8                      | 0%        |
| Дебиторская задолженность                                  | 1 021 446                    | 150 291        | 154 942        | 78%                                     | 41%         | 35%         | -866 504                | -43%      |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 86 725                       | 11 509         | 13 633         | 7%                                      | 3%          | 3%          | -73 092                 | -4%       |
| Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 604                          | 1 853          | 297            | 0%                                      | 1%          | 0%          | -307                    | 0%        |
| Прочие оборотные активы                                    | 85                           | 809            | 30 590         | 0%                                      | 0%          | 7%          | 30 505                  | 7%        |
| Итого по разделу II                                        | 1 306 574                    | 362 742        | 389 016        | 100%                                    | 99%         | 87%         | -917 558                | -12%      |
| <b>БАЛАНС</b>                                              | <b>1 309 518</b>             | <b>367 185</b> | <b>445 626</b> | <b>100%</b>                             | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>-863 892</b>         | <b>0%</b> |
| <b>ПАССИВ</b>                                              |                              |                |                |                                         |             |             |                         |           |
| <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>                              |                              |                |                |                                         |             |             |                         |           |
| Уставный капитал                                           | 10                           | 10             | 10             | 0%                                      | 0%          | 0%          | 0                       | 0%        |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)               | 28 081                       | 29 634         | 33 759         | 2%                                      | 8%          | 8%          | 5 678                   | 5%        |
| Итого по разделу III                                       | 28 091                       | 29 644         | 33 769         | 2%                                      | 8%          | 8%          | 5 678                   | 5%        |
| <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                      |                              |                |                |                                         |             |             |                         |           |
| Заемные средства                                           | 660 491                      | 16 200         | 150 000        | 50%                                     | 4%          | 34%         | -510 491                | -17%      |
| Кредиторская задолженность                                 | 620 936                      | 321 341        | 261 857        | 47%                                     | 88%         | 59%         | -359 079                | 11%       |
| Итого по разделу V                                         | 1 281 427                    | 337 541        | 411 857        | 98%                                     | 92%         | 92%         | -869 570                | -5%       |
| <b>БАЛАНС</b>                                              | <b>1 309 518</b>             | <b>367 185</b> | <b>445 626</b> | <b>100%</b>                             | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>-863 892</b>         | <b>0%</b> |