

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа базовой инженерной подготовки  
Специальность 38.05.02 «Таможенное дело»  
Отделение социально-гуманитарных наук

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>«Особенности внешнеэкономической деятельности в торговых международных сетях»</b>

УДК 339.5.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3131	Алдын-оолов Буян Валерьевич		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Блейхер Оксана Владимировна	Кандидат философских наук		

Рецензент

Должность	ФИО	Подпись	Дата
Менеджер магазина ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»	Матрусенко Роман Валерьевич		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.05.02 Таможенное дело	Сосковец Л.И.	д.и.н., профессор		

Томск – 2018 г.

## Планируемые результаты обучения по ООП

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Постоянно повышать уровень профессиональных знаний и компетенций, находить, анализировать и применять необходимую информацию для решения профессиональных задач, владеть навыками использования компьютерной техники, информационных технологий и систем, проводить научные исследования, внедрять научные и инновационные методы и проекты в сфере профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК -5, 6, ПК-4, 5) Требования заинтересованных работодателей: Томская таможня, Томский таможенный пост
P2	Контролировать соблюдение участниками ВЭД таможенного, валютного законодательства РФ, достоверность классификации товаров, сведений о происхождении товара, установленных запретов и ограничений при таможенных перемещениях, заявленную таможенную стоимость перемещаемых товаров, правильность исчисления, полноты и своевременности уплаты таможенных платежей, пошлин, взимания пени, процентов, задолженности при осуществлении таможенных операций	Требования ФГОС (ПК-7, 10, 11, 14, 15, 16, 17) Требования заинтересованных работодателей: Томская таможня, Томский таможенный пост
P3	Владеть навыками применения форм, технологий, средств таможенного контроля товаров, эксплуатации соответствующего современного оборудования и приборов; применять правила интерпретации ТН ВЭД, методы определения таможенной стоимости перемещаемых товаров, выявления фальсифицированного и контрафактного товара	Требования ФГОС (ПК-8, 9, 10, 12, 19) Требования заинтересованных работодателей: Томская таможня, Томский таможенный пост
P4	Применять навыки заполнения и контроля деклараций и др. таможенной документации, использования в таможенном деле информационных технологий, статистических данных, анализа и прогнозирования поступления таможенных поступлений финансово-хозяйственной деятельности участников ВЭД,	Требования ФГОС (ПК-13,14, 37, 38, 41, 44) Требования заинтересованных работодателей: Томская таможня, Томский таможенный пост
P5	Выявлять и противодействовать административным злоупотреблениям, правонарушениям, и преступлениям в сфере таможенного дела, совершать для этого юридически значимые действия	Требования ФГОС (ПК -23, 24, 25, 27, 28) Требования заинтересованных работодателей: Томская таможня, Томский таможенный пост
P6	Управлять деятельностью таможенных органов и структур, персоналом в таможенных органах, качеством, результативностью и рисками в области профессиональной деятельности, прогнозировать и планировать личную и коллективную профессиональную деятельность; владеть приемами применения СУР в профессиональной деятельности, понимать место ТО в системе госуправления	Требования ФГОС (ПК- 29 – 33, 20, 36) Требования заинтересованных работодателей: Томская таможня, Томский таможенный пост
P7	Применять профессиональные знания для организации и содействия внешнеэкономической деятельности государственных органов, предприятий, фирм, связанной с таможенным перемещением и оформлением; информировать и консультировать участников ВЭД в области таможенного дела, состояния и развития российской и мировой экономики, потенциала таможенных территорий	Требования ФГОС (ПК-4,5, 38, 39, 42) Требования заинтересованных работодателей: Томская таможня, Томский таможенный пост

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа базовой инженерной подготовки  
Специальность 38.05.02 Таможенное дело  
Отделение социально – гуманитарных наук

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      (Дата)      (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3131	Алдын-оолову Буяну Валерьевичу

Тема работы:

«Особенности внешнеэкономической деятельности в торговых международных сетях»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

1. Объект исследования – особенности внешнеэкономической деятельности международных торговых сетей
2. Предмет исследования – внешнеторгово-сбытовая деятельность шведской сети «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц».
3. разработка рекомендаций для развития маркетинговых аспектов внешнеэкономической деятельности
4. Вид деятельности – розничные магазины одежды и товаров для дома.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение сущности внешней торговли и импортных операций</li> <li>2. Анализ организационной деятельности и комплекса маркетинга компании «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц».</li> <li>3. Анализ товарной политики компании и сравнение с основными конкурентами.</li> <li>4. Разработка рекомендаций для развития маркетинговых аспектов внешнеэкономической деятельности международных торговых сетей (на примере ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»)</li> </ol>
<p><b>Перечень графического материала</b></p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	
<p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b></p> <p><i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p style="text-align: center;"><b>Раздел</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Консультант</b></p>
<p>1.1. Внешняя торговля: понятие, функции, причины и структура</p>	<p>Блейхер О.В.</p>
<p>1.2. Экспорт и импорт России. Страновая и товарная структура</p>	<p>Блейхер О.В.</p>
<p>1.3 Крупные зарубежные торговые сети на российском рынке</p>	<p>Блейхер О.В.</p>
<p>2.1 Организационная структура предприятия</p>	<p>Блейхер О.В.</p>
<p>2.2 Характеристика деятельности и организационная структура компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»</p>	<p>Блейхер О.В.</p>
<p>2.2 PESTEL и SWOT анализы деятельность организации</p>	<p>Блейхер О.В.</p>
<p>3. Разработка рекомендаций по развитию комплекса маркетинга компании</p>	<p>Блейхер О.В.</p>

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>14 сентября 2018</p>
--	-------------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Блейхер Оксана Владимировна	Кандидат философских наук		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3131	Алдын-оолов Буян Валерьевич		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 122 с., 24 рис, 13 табл., 72 источников, 4 прил.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, импорт, экспорт, торговые сети, торговля, розничная торговля, рынок, маркетинг.

**Объектом исследования** является внешнеэкономическая деятельность международных производственно-торговых сетей

**Цель работы** – на основе раскрытия сущности внешнеэкономической деятельности и импортных операций производственно-торговых сетей, оценить развитие и структуру сети-магазинов «Н&М», провести анализ ее маркетинговой и ассортиментной политики и предложить пути их совершенствования.

В результате исследования разработаны меры по улучшению маркетинговых аспектов внешнеэкономической деятельности предприятия ООО «Эйч энд Эм».

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: работа состоит из трех глав, введения, заключения, реферата, сокращений, списка литературы.

**Степень внедрения:** рекомендации будут использованы в деятельности продавца-кассира международной розничной торговой сети «Н&М».

**Область применения:** сферы внешнеэкономической деятельности, торговля, маркетинговый комплекс предприятия.

**Экономическая эффективность/значимость работы** заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы для совершенствования развития розничных торговых сетей.

В будущем планируется разработка маркетинговых стратегий управления в международных торговых сетях в соответствии с изменениями торговой политики ЕАЭС и рынка товаров.

## **СОКРАЩЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В РАБОТЕ**

**ФТС** – Федеральная Таможенная служба

**ВЭД** – Внешнеэкономическая деятельность

**ТНК** – Транснациональная корпорация

**ТН ВЭД** – Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности

**ТС** – Таможенный союз

**ТК** – Таможенный кодекс

**ОПЕК** – Организация стран – экспортеров нефти

**АТЭС** – Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество

**ЕС** – Европейский союз

**ЕАЭС** – Евразийский союз

**СНГ** – Содружество Независимых Стран

## Оглавление

Введение.....	9
1. Сущность внешней торговли. Импортные операции.....	13
1.1 Внешняя торговля: понятие, функции, причины и структура .....	13
1.2 Экспорт и импорт России. Страновая и товарная структура. ....	21
1.3 Крупные зарубежные торговые сети на российском рынке.....	37
2. Организация внешнеэкономической деятельности ООО «Эйч энд Эм» с учетом модели международного бизнеса .....	48
2.1 Организационная структура предприятия .....	48
2.2 Характеристика деятельности и организационная структура компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» .....	58
2.3 PESTEL и SWOT анализы деятельность организации.....	84
3. ПУТИ РАЗВИТИЯ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА КОМПАНИИ ООО «ЭЙЧ ЭНД ЭМ ХЕННЕС ЭНД МАУРИЦ».....	90
3.1 разработка рекомендаций по развитию комплекса маркетинга компании...	90
Заключение .....	100
Список использованной литературы.....	105
Приложение А .....	112
Приложение Б.....	113
Приложение В.....	114
Приложение Г .....	118



## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность выбранной темы** заключается в том, что на сегодняшний день экономическое будущее мира находится в руках крупных международных торговых сетей, которые интегрируют мир. Транснациональная корпорация (ТНК) сочетает торговые операции и вывоз капитала, размещает производство отдельных комплектующих узлов и деталей в разных странах и сосредотачивают выпуск конечной сложной продукции в одной из них. ТНК - это новые “глобальные субъекты”, крупнейшие из которых превосходят по финансово-экономическому и технологическому потенциалу большинство малых и средних государств мира.

ВЭД предприятия – это сфера хозяйственной деятельности, связанная с международной производственной интеграцией и кооперацией, экспортом и импортом товаров и услуг, выходом на внешний рынок. На уровне предприятия внешнеэкономическая деятельность направлена на заключение и исполнение контрактов с иностранными партнерами. Внешнеэкономическая деятельность является составной частью всей работы большинства предприятий России.

Актуальность рассматриваемой проблемы связана с тем, что развитие ВЭД дает предприятию новые возможности, такие как использование преимуществ международной кооперации производства и свобода в принятии решений для осуществления своих производственных задач. Для российских предприятий это такие задачи, как:

- свободный выбор производственных ресурсов с опорой на возможности мирового рынка;
- свобода выбора направлений и форм реализации произведенной продукции с максимальной прибылью;
- свобода выбора производственного партнера по кооперации, в наибольшей степени отвечающего экономическим интересам предприятия;

– свобода выбора путей и возможностей повышения технического уровня производства и конкурентоспособности производимой продукции, укрепления экспортного потенциала;

– включаясь в международную кооперацию производства, предприятие становится участником международного воспроизводственного процесса как единого целого, отдельные элементы которого взаимосвязаны и взаимозависимы. Это создает основу для экономической стабильности отдельных его звеньев.

Все предприятия–участники ВЭД являются самостоятельными юридическими лицами, обладающими обособленным имуществом, имеющими право от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права и исполнять обязанности, а также быть истцами в суде. Предприятие самостоятельно определяет вид своей деятельности и принимает решения по выполнению поставленных задач. Критерием выбора той или иной правовой формы ВЭД являются экономические возможности и потребности предприятия.

Отличие ВЭД предприятия от внутрихозяйственной заключается в том, что внешнеэкономическая деятельность осуществляется на валютной основе, регулируется специальными мерами государства. На внешнеэкономическую деятельность предприятия оказывает влияние уровень развития и стабильность национальной экономики, система мировых цен, а также правовая система собственной страны и правовые системы стран, в которых предприятие осуществляет ВЭД.

H&M – международная шведская группа компаний, одна крупнейших в мире розничных сетей по торговле модной одеждой и аксессуарами, штаб-квартира которой находится в Стокгольме и в Нью-Йорке. Компания с таким названием была основана в Швеции в 1947 году, и сегодня брендовая одежда H&M известна во многих странах Европы и мира. Президентом и главным управляющим компании является Карл-Йохан Перссон. На сегодняшний день в собственности H&M имеются такие независимые бренды моды и дизайна как: H&M и H&M Home, COS, &OtherStories, Monki, Weekday, CheapMonday и ARKET. Все они

объединены в единую группу H&M Group. Специализация компании представляет собой модную продукцию для женщин, мужчин и детей. Широкий ассортиментный ряд магазинов состоит не только из одежды и обуви, но и из различных аксессуаров, косметики и товаров для интерьера (подушки, текстиль и т. д.)

В настоящее время в H&M работает порядка 171000 сотрудников в 69 стран мира, также на данный момент у компании открыто более 45 онлайн и 4700 оффлайн магазинов по всему миру, в том числе и в России.

**Объект исследования:** внешнеэкономическая деятельность международных производственно-торговых сетей

**Предмет исследования:** шведская сеть магазинов «H&M» и ее торговая деятельность.

**Цель работы:** на основе раскрытия сущности внешнеэкономической деятельности и импортных операций производственно-торговых сетей, оценить развитие и структуру сети-магазинов «H&M», провести анализ ее маркетинговой и ассортиментной политики и предложить пути их совершенствования.

**Задачи исследования:**

1. Раскрыть сущность внешней торговли и импортных операций;
2. Определить существующие зарубежные торговые сети на российском рынке.
3. Рассмотреть организационную структуру предприятия на примере ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»
4. Проанализировать товарную политику предприятия и сравнить с основными конкурентами;
5. Сгруппировать каналы распределения предприятия и его основных конкурентов;
6. Выявить формы продвижения товара;
7. Предложить меры по улучшению маркетинговых аспектов внешнеэкономической деятельности предприятия ООО «Эйч энд Эм».

Цель и задачи дипломного исследования обусловили его структуру, которая состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

# **1. СУЩНОСТЬ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ. ИМПОРТНЫЕ ОПЕРАЦИИ**

## **1.1 Внешняя торговля: понятие, функции, причины и структура**

Международная торговля – это система международных товарно-денежных отношений, которая складывается из внешней торговли всех государств мира. Она возникла в процессе зарождения мирового рынка в XVI–XVIII веках. Хотя впервые термин «международная торговля» прозвучал еще в XII веке в трудах итальянского ученого-экономиста Антонио Маргаретти.

В настоящее время важную роль в развитии мировой торговли играет конкурентный фактор. Международная конкуренция позволяет странам приобрести следующие преимущества: усиление специализации, создание возможности для зарождения и развития массового производства, повышение степени загруженности оборудования, рост эффективности внедрения новых технологий, укрепление воспроизводственного процесса в национальных хозяйствах, подъем занятости населения.

Развитие мировой торговли базируется прежде всего на выгоде, которую она приносит задействованным в ней странам. Так, например, некоторые территории, в силу своих природно-климатических условий, имеют возможность производить то, что другим не доступно. В силу этого, у них есть условия, которые обеспечивают стране абсолютные преимущества при производстве отдельных товаров и услуг.

Еще Давид Рикардо 200 лет назад показал, что даже в случае, когда страна ни в чем не располагает абсолютным преимуществом, торговля продолжает быть прибыльной для всех сторон-участниц. Он выявил закон сравнительного преимущества – каждой стране выгоднее производить и экспортировать те товары, при изготовлении которых производительность труда на ее предприятиях выше производительности труда на аналогичных предприятиях в других странах. Таким образом, сравнительные преимущества выступают одним из главных двигателей международной торговли.

Следует отметить, что основными характеристиками международной торговли являются объем мирового товарооборота, товарная структура экспорта и импорта и ее динамика, а также географическая структура международной торговли.

Мировой товарооборот является одним из главных понятий в мировой торговле. Он представляет собой сумму внешнеторговых оборотов всех стран. А так как все страны ввозят и вывозят товары и услуги, то мировой товарооборот можно определить еще как сумму мирового экспорта и мирового импорта. Например, внешнеторговый оборот Российской Федерации в 2017 г. составил \$584 млрд., в том числе экспорт \$357 млрд., импорт – \$227 млрд.

Структура мирового товарооборота отображает соотношение в общем его объеме тех или иных частей в зависимости от выбранного признака. Общая структура показывает соотношение экспорта и импорта в процентах или в долях. Товарная структура мирового товарооборота отражает долю той или иной группы товаров в его общем объеме. В товарной структуре мирового товарооборота говорят только о торгуемых товарах. Географическая или пространственная структура мирового товарооборота обуславливается его распределением по направлениям товарных потоков.

Развитие современной мировой торговли неотделимо от общих процессов, протекающих в мировой экономике. Исходя из этого, выделим основные тенденции, свойственные современному мировому рынку.

Во-первых, в товарной структуре мирового товарооборота происходят существенные сдвиги: повысилась доля готовых изделий и сократилась доля продовольствия и сырья, за исключением топлива. Во-вторых, значение отраслей материального производства относительно уменьшается при достаточно высоких темпах роста сферы услуг. Общий объем мировой торговли услугами за период с 1980–2013 гг. возрос почти в тринадцать раз. Если в 1980 г. он составлял 367 млрд долларов США, то в 2013 году – уже около 4,6 трлн долларов США<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Внешняя торговля Российской Федерации (по методологии платежного баланса) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/fttrade/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/fttrade/)

И, в-третьих, следует отметить, что в 2014 г. экспорт из развивающихся стран показал более высокие темпы прироста, чем из развитых государств – 3,3% и 2,2% соответственно. При этом, показатели по импорту в этих же группах стран показали обратное соотношение темпов – 2,0% и 3,2%.<sup>2</sup>

Учитывая все вышесказанное, следует отметить, что международная торговля совершенствуется в связи с имеющейся очевидной выгодностью и целесообразностью международного разделения труда, акцентированием производства определенных продуктов в отдельных странах для их последующей реализации на мировом рынке и удовлетворения тем самым потребностей других стран, предъявляющих спрос на этот продукт.

Исторически торговлю принято делить на розничную и оптовую. Розничная торговля – это деятельность по продаже товаров или услуг непосредственно конечным потребителям для их личного некоммерческого использования, она замыкает цепь распределения продукции от производителя к потребителю. Под оптовой же торговлей понимается торговля товарами с целью их последующей перепродажи. Это очень общее понятие, встречающееся в современной литературе и исследованиях в области ритейла, поэтому необходимо конкретизировать, что оптовая торговля – это торговля товарами для их последующей перепродажи предприятиям розничной торговли с целью последующей их реализации населению<sup>3</sup>.

В настоящее время происходит процесс, при котором часть функций оптовой торговли переходит к розничной, поскольку существуют крупные международные торговые сети, закупающие товар напрямую от производителей минуя звено оптовых сбытовых структур и реализующие товар, как мелким оптом, так и в розницу.

Появление торговых сетей – важный элемент в современной структуре торговли. Подобные структурные изменения имеют положительный эффект для

---

<sup>2</sup> Доклад ВТО о мировой торговле по итогам 2014 г [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.wto.ru/2014/11/12>

<sup>3</sup> Приходько К.С. Воздействие мировых торговых сетей на развитие потребительского рынка в условиях глобализации : автореф. дис. ... канд. эк. наук : 08.00.14 / Приходько К.С. – Краснодар, 2008.- 28 с.

потребителей, поскольку международные торговые сети являются более эффективной формой торговли, чем отдельно существующие оптовые фирмы и розничные небольшие магазины. Такая эффективность достигается за счет высокой концентрации у сетей капитала и ресурсов. Международные торговые сети - это форма оптово-розничной торговли, основной отличительной чертой которых является наличие у торговой организации большого числа торговых объектов во многих странах мира, действующих под единым брендом и стандартами.

Внешняя торговля возникла в глубокой древности. В формациях, основанных на натуральном хозяйстве, в международный обмен поступала небольшая часть продуктов, главным образом предметы роскоши, пряности, некоторые виды минерального сырья.

Мощным стимулом развития международной торговли стал переход от натурального хозяйства к товарно-денежным отношениям, а также создание национальных государств, установление производственных связей как внутри стран, так и между ними.

Создание крупной промышленности позволило сделать качественный скачок в развитии производительных сил в международной торговле. Это привело к увеличению масштабов производства и улучшению транспортировки товаров, т.е. были созданы предпосылки для расширения хозяйственных и торговых связей между странами, а вместе с тем усилило необходимость расширения международной торговли.<sup>4</sup>

Таким образом, основными функциями внешней торговли являются:

1. определение объема и структуры мирового производства
2. развитие международного разделения труда
3. посредничество в различных видах международного сотрудничества

(совместная производственная деятельность рыночных субъектов различных стран, международный обмен технологиями и т.д.).

Причины внешней торговли:

---

<sup>4</sup>Внешняя торговля России на рубеже веков / Под общ. ред. С.И.Долгова. - М., 2006. - 445с.



1. Экономические ресурсы распределяются между странами мира неравномерно;
2. Эффективное производство различных товаров с учетом использования передовых технологий или комбинаций ресурсов.
3. Максимальное удовлетворение безграничных потребностей всех живущих потребностей всех живущих на Земле.<sup>5</sup>

Внешнеэкономическая деятельность в целом охватывает деятельность государственных органов в этой области и непосредственных участников ВЭД – хозяйствующих субъектов, осуществляющих внешнеэкономические операции, а также содействующих им организаций.

В последние годы часто упоминается ВЭД предприятий и других коммерческих организаций, что принято считать микроэкономическим уровнем. Вместе с тем, ВЭД осуществляется и на макроуровне в масштабах всего государства, отдельных регионов и субъектов РФ. Вполне правомерно упомянуть такие уровни ВЭД, как общегосударственный (федеральный), отраслевой, региональный, а также субъектов РФ и муниципальных образований.

Выделим следующие характерные особенности ВЭД.

Во-первых, она является составной частью общеэкономической деятельности. Через каналы внешней торговли обеспечивается реализация на внешнем рынке производимой в стране экспортной продукции и за счет импорта более полно удовлетворяются внутренние потребности в разнообразных товарах производственного и потребительского назначения.

Во-вторых, ВЭД тесно связана с внешнеполитической деятельностью и способна активно содействовать реализации внешней политики страны экономическими методами, в частности путем продаж и закупок товаров, жизненно важных для экономики тех или иных зарубежных стран.

---

<sup>5</sup>Бурмистров В.Н. Внешняя торговля Российской Федерации: учеб. пособие / Бурмистров В.Н., Холопов К.В. - М., 2006. - 384с.

В третьих, ВЭД в ипостаси коммерческой деятельности на внешнем рынке существенно отличается от подобной работы на внутреннем рынке.<sup>6</sup>

Структура внешней торговли включает экспортные и импортные операции.

Под экспортом понимается вид предпринимательской внешнеторговой деятельности, связанной с получением предприятием (резидентом) валютной выручки в результате реализации и вывоза своей конкурентной продукции иностранному партнеру (нерезиденту) за пределы страны.

Схема экспортной операции выглядит следующим образом:

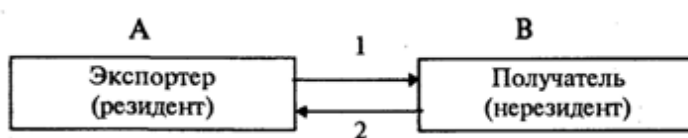


Рисунок 1. Схема экспорта<sup>7</sup>

Под импортом понимается вид предпринимательской деятельности российских резидентов, связанный с закупкой у нерезидентов и ввозом в страну резидента товаров, услуг и технологий для последующей реализации на внутреннем рынке.

Импортные операции требуют от резидентов основательного знания товаров, наблюдений за изменением конъюнктуры рынка, а также правильного выбора момента времени для заключения контрактов. Импортные операции бывают двух видов: прямые и косвенные.

При прямом импорте российские резиденты покупают товары непосредственно у зарубежного изготовителя (нерезидента) или у посредника по экспорту за границей. Импортная сделка осуществляется между резидентом (отечественным получателем) и нерезидентом (поставщиком) за границей.

При косвенном импорте российские предприятия (резиденты) покупают товар у отечественного коммерсанта (отдельной фирмы), специализирующегося на импортных сделках, который в свою очередь получает товар от зарубежного

<sup>6</sup> Андрианов В. Внешняя торговля России // Экономист. - 2005. - N 3. - С.56-64.

<sup>7</sup> Грачев Ю. Н. Внешнеэкономическая деятельность: Орг. и техника внешнеторг. операций: учеб.-практ. пособие. - М., 2007. - 592с.

производителя (нерезидента) или экспортера (им также может быть другой резидент). Импортная сделка осуществляется между отечественным коммерсантом, специализирующимся на импорте определенных товаров, и поставщиком за границей.<sup>8</sup>

Импортный режим также бывает двух видов: нелицензируемый импорт и лицензируемый.

Нелицензируемый импорт осуществляется в том случае, когда заключение импортных контрактов не имеет ограничений, т.е. импортер (нерезидент) может без специального разрешения регулирующих органов заключить договор купли-продажи (контракт) с зарубежным поставщиком (другим нерезидентом), ввезти товар на территорию России и произвести оплату.

Лицензируемый импорт осуществляется в том случае, когда для ввоза товаров из-за границы требуется специальное разрешение регулирующих органов, которые определяют условия, объем и выдают лицензии на определенный вид товаров. Только после получения лицензии на ввоз импортер (нерезидент) может заключать с резидентом договор купли-продажи. Для осуществления импортной операции импортер (нерезидент) должен иметь финансовые средства для закупки товаров, знать потенциальных поставщиков, произвести анализ цен конкурентов, предлагающих нужный товар, заключить контракт с наиболее предпочтительным экспортером (резидентом), получить закупленный товар и произвести его оплату. Важно также знать методы закупки товаров, которые бывают трех типов: оптовые, регулярные закупки мелкими партиями, закупки по мере необходимости. Механизм импортной сделки можно представить следующим образом.

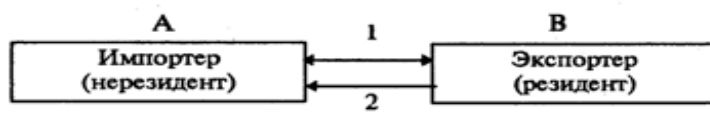


Рисунок 2. Схема импорта<sup>9</sup>

<sup>8</sup>Леонтьева Е.В., Барышникова Л.С. Экспорт и импорт услуг. М.: Филинь, 2007. – 360 с.

<sup>9</sup>Грачев Ю.Н. Внешнеэкономическая деятельность: Орг. и техника внешнеэконом. операций: учеб.-практ. пособие. - М., 2007. - 592с.

Схема импортной операции включает:

- а) подписание контракта на покупку товаров;
- б) поставку товаров.

Основными признаками импортных операций являются:

- заключение контракта с иностранным контрагентом (нерезидентом);
- пересечение товаром границы страны-импортера (нерезидента);
- оплата объекта договора в иностранной валюте.

Обязательным условием импортной операции является платежеспособность импортера (нерезидента).

При осуществлении импортных операций учитываются три фактора:

- 1) необходимость проведения политики протекционизма;
- 2) обеспечение национальных потребителей (предприятий и населения) продукцией, которая не производится внутри страны либо производится в недостаточном количестве;
- 3) выполнение фискальной функции с помощью импортных тарифов, т.е. обеспечение бюджета необходимыми финансовыми средствами.<sup>10</sup>

Разновидностями экспортной и импортной операций являются реэкспортные и реимпортные операции.

---

<sup>10</sup>Зыкин И. С. Договор во внешнеэкономической деятельности. / М.: Международные отношения, 2009-

## 1.2 Экспорт и импорт России. Страновая и товарная структура.

По данным Федеральной таможенной службы, внешнеторговый оборот России за 2017 год заметно вырос. Он достиг \$584 млрд, увеличившись по сравнению с 2016 годом на 25%. При этом экспорт составил \$ 357 млрд, а импорт – \$227 млрд.<sup>11</sup>

Высокие темпы роста в 2017 году во многом связаны с низкой базой предыдущего года. Рекордное падение цен на нефть вследствие роста производства «черного золота» буквально обрушило курс рубля, а следом за ним темпы промышленного производства. Импортные товары для стали дороже, а углеводороды, которые Россия преимущественно экспортирует, сильно потеряли в цене. На этой же волне наметилось падение потребительского спроса и сокращение производства во многих отраслях промышленности. А действующие в отношении России санкции и продовольственное эмбарго только усугубили ситуацию. Однако позже страны ОПЕК договорились о сокращении добычи, и нефтяные котировки со второй половины 2016 года вновь поползли вверх. Восстановительный рост продолжился и в 2017 году.

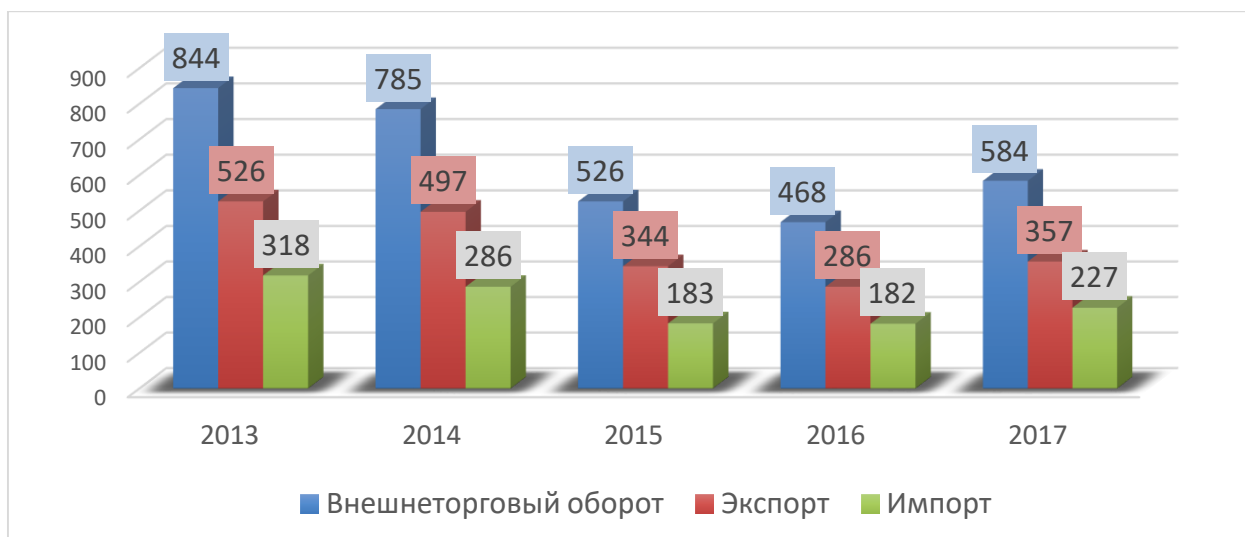


Рисунок 3. Динамика внешней торговли России в 2013-2017 гг. (\$ млрд.)

<sup>11</sup> Федеральная таможенная служба [2018—2018]. Дата обновления: 15.04.2018. URL: <http://www.customs.ru/index.php>

Несмотря на положительную динамику, пока что Россия смогла лишь выйти на уровень 2015 года. Чтобы окончательно преодолеть спад и выбраться из экономической ямы, участникам ВЭД придется хорошо постараться. В 2013 году внешнеторговый оборот составлял \$844 млрд, что почти в половину было больше, чем сегодня.

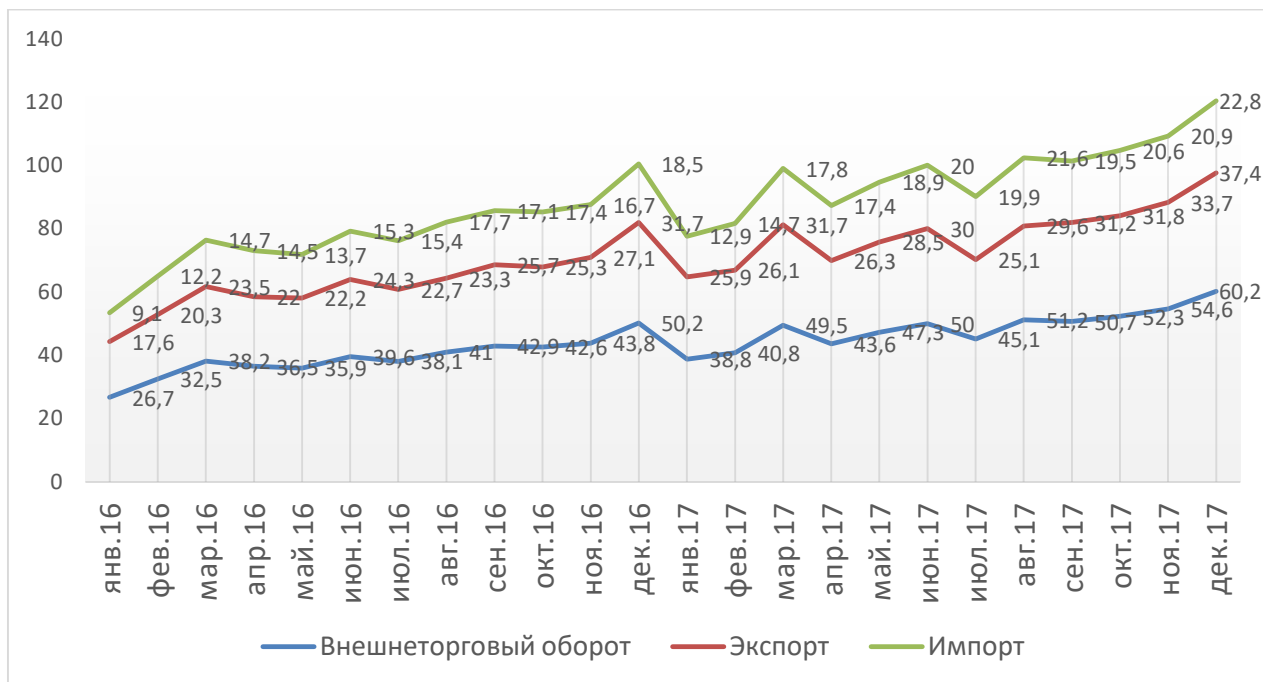


Рисунок 4. Динамика внешней торговли России в 2016-2017 гг. (\$ млрд.)

Превышение темпов роста над прошлогодними показателями наблюдалось на протяжении всего года, однако наиболее высоких значений удалось достичь в январе, когда внешнеторговый оборот стал больше сразу на 45%, причем как за счет роста экспорта, так и импорта. Кроме того, почти на треть выросли объемы торговли в мае и больше чем на четверть – в июне. В мае этого года нефтедобытчики продлили соглашение ОПЕК на девять месяцев – до конца марта 2018 года. Это удерживало цены на нефть в течение года на сравнительно высокой отметке, и если в январе цены на нефть марки Brent держались на отметке в \$55,6 за баррель, то к январю 2018 года взлетели до \$69,2 за баррель. Высокие цены на нефть укрепили российский рубль, благодаря чему импорт многих товаров заметно вырос.

Помимо нефти стали дорожать и другие товары, которые РФ продает за рубеж, – углеводороды, черные и цветные металлы, золото.

На позитивные тенденции во внешней торговле повлиял и рост темпов в отдельных отраслях промышленности. Так, например, по данным Росстата, за прошлый год на 32,9% выросло производство нефтяного топлива и дистиллятов, на 17,4% – нефтяного кокса, на 10,2% – лакокрасочных материалов, в 2,2 раза – керамических плит, на 18% – грузовиков, на 49,1% – пассажирских вагонов.

Кроме того, частично стимулировала рост торговли господдержка, направленная крупным предприятиям в различных областях, и, прежде всего, крупным предприятиям в машиностроении и агрохолдингам в сельском хозяйстве.

### **География внешней торговли**

Россия во внешней торговле, как и прежде, ориентируется на страны дальнего зарубежья. По итогам 2017 года их доля во внешнеторговом обороте составила почти 88%, в то время как на торговлю с соседями из стран СНГ пришлось 12,4%.

Стоит отметить, доля торговли со странами СНГ почти не меняется. В 2015 году на долю этих государств в нашей внешней торговле приходилось 12,6%, в 2016 году – 12,1%.

Российские экспортеры углеводородов, продовольственных товаров и техники открывают для себя новые рынки и наращивают объемы экспорта в другие страны, обладающие большим потенциалом роста по сравнению с государствами из СНГ.

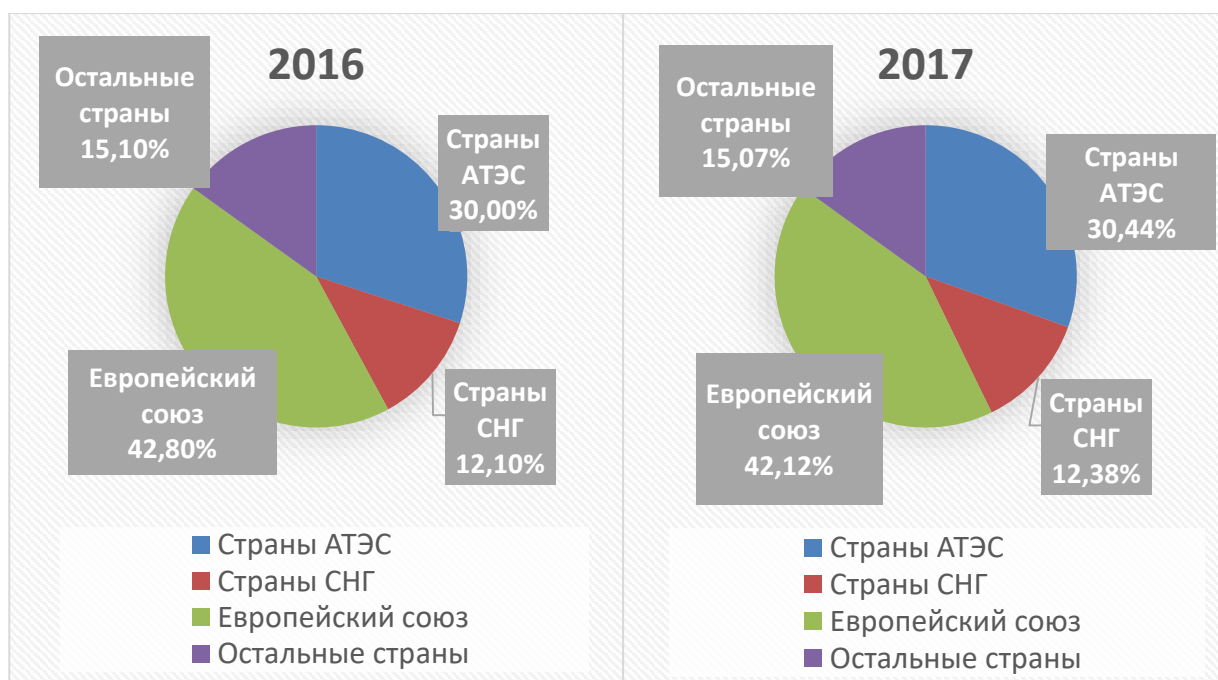


Рисунок 5. Структура Внешнеторгового оборота России по группам стран в 2016, 2017 г. (%)

Как свидетельствуют данные таможенной статистики, по итогам 2017 года внешнеторговый оборот со странами дальнего зарубежья вырос на 24,6% по сравнению с 2016 годом и составил \$ 511,8 млрд, при этом экспорт увеличился на 24,8% – до \$ 309,3 млрд, а импорт вырос на 24,4% – до \$ 202,5 млрд.

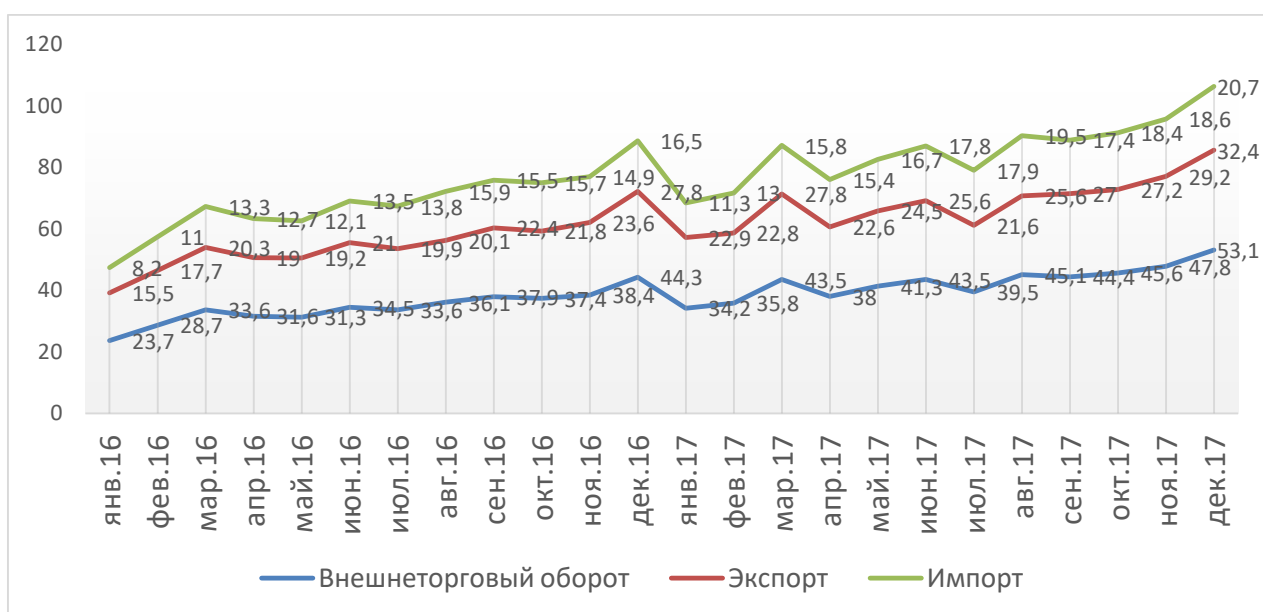


Рисунок 6. Динамика внешней торговли России со странами дальнего зарубежья по месяцам в 2016-2017 гг. (\$ млрд.)



Среди стран дальнего зарубежья первостепенное значение для по-прежнему имеют страны Европейского союза. Несмотря на действующие санкции, которые влияют на сотрудничество между странами, а также действующее со стороны РФ продовольственное эмбарго, европейцы все еще остаются крупнейшими торговыми партнерами для России. По итогам 2017 года на них пришлось 42,2% всего внешнеторгового оборота России. Правда, стоит отметить, что с каждым годом их доля сокращается в пользу стран АТЭС, главным образом государств Юго-Восточной Азии: Китая, Южной Кореи, Вьетнама и других государств. За прошлый год их доля выросла с 30% до 30,5%. Рост невелик, однако еще в далеком 2012 году на эти страны не приходилось и четверти от всех российских поставок.

Крупнейшим торговым партнером России по-прежнему остается Китай. По итогам прошлого года на него пришлось почти 15% от всей торговли РФ. При этом в стоимостном выражении внешнеторговый оборот с Поднебесной вырос на 31,5% – до \$ 86,9 млрд, при этом импорт на 26,1% – до \$ 48 млрд, а экспорт на 38,9% – до \$ 38 млрд.

Основной экспортный товар в Китай – это углеводороды. На поставки нефти и угля приходится в совокупности почти 70%. Рост цен на них вместе с увеличением отгрузки способствовали росту экспортных поставок. Кроме того, Россия нарастила поставки оборудования, металлов и химии. Китайцам понравились и российские продовольственные товары: поставки мяса, фруктов и различных готовых пищевых продуктов также показали рост.

Китай также нарастил поставки в Россию. В Поднебесной РФ закупает автомобили, бытовую технику, оборудование. В этом году китайцы стали одним из крупнейших поставщиков в РФ продовольственных товаров, в частности, овощей и фруктов. В Россию везут чеснок, лук, помидоры, а также различные виды мяса. После того, как стало действовать продовольственное эмбарго, в том числе против турецких товаров, китайцы стали успешно замещать освободившуюся нишу на российском рынке продовольствия.

На второе место по объемам торговли с Россией вышла Германия, увеличив товарооборот с нами на 22,8% – до \$ 49,9 млрд. Рост также во многом был обусловлен растущей ценой на нефть – почти половина российских поставок в Германию приходится на минеральные продукты.

Впрочем, и со стороны Германии наблюдается увеличение объемов поставок. Это коснулось главных товарных групп: машин и оборудования, транспортных средств, продукции химической промышленности, пластмасс.

Третье место среди торговых партнеров России уверенно удерживают Нидерланды, на них пришлось почти 7% всего нашего объема торговли. По итогам 2017 года товарооборот с голландцами вырос на 22,4% и достиг \$39,5 млрд. Основным экспортным товаром в данную страну также являются углеводороды – в совокупности на них приходится свыше 82% поставок. Главным образом Россия поставляет сырую нефть, которая затем перерабатывается в нефтепродукты и перепродается в другие страны. В свою очередь, из Голландии везут машины и оборудование, продукцию химической промышленности, транспортные средства, пластмассы и готовые продукты питания.

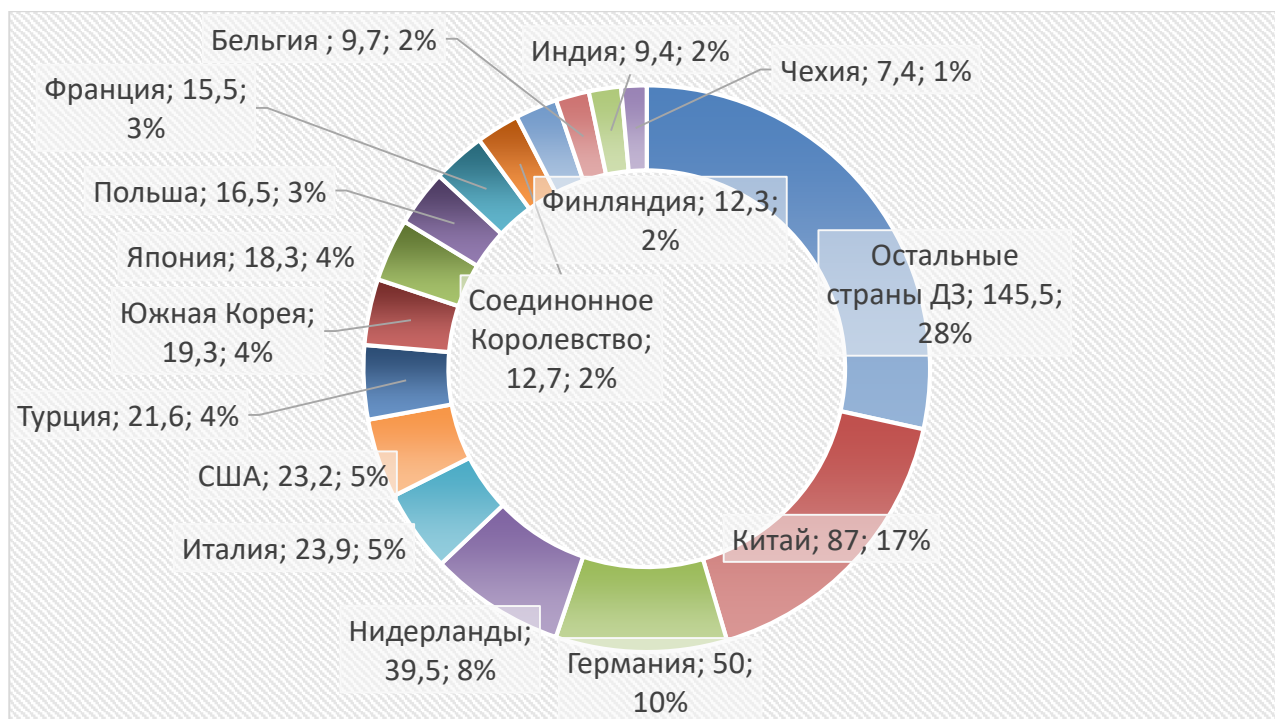


Рисунок 7. Структура внешнеторгового оборота России со странами дальнего зарубежья в 2017 г. (\$ млрд.)

Среди стран дальнего зарубежья, с которыми торгует Россия, рост показали большинство. В среднем он составлял от 15 до 30%.

За время действия санкций РФ открыла для себя много новых рынков, а поставки отдельных товаров, которые ранее носили разовый характер, теперь осуществляются на регулярной основе.

Но с некоторыми странами торговля выросла особенно сильно. Например, на 73% вырос товарооборот с Данией, на 43,2% – с Канадой, на 45% – с Мексикой, на 46,9% – с Монголией. С некоторыми странами торговля продолжила падение, несмотря на улучшение мировой конъюнктуры. Так, например, на 2% упала торговля с Эстонией, на 22% – с Ираном, на 29% – с Британскими Виргинскими островами. Однако таких государств меньшинство.

Внешнеторговый оборот со странами СНГ по итогам 2017 года увеличился на 25,8% – \$72,3 млрд, при этом экспорт вырос на 26,3% – до \$72,3 млрд, а импорт на 24,9% – до \$24,5 млрд. Рост связан с увеличением цен на минеральные продукты – в торговле с нашими соседями это также ключевой товар. Однако другим фактором роста стало увеличение производства, восстановление экономики и укрепление курсов валют после прошлогоднего провала – все эти тенденции были характерны не только для России, но и для соседей.

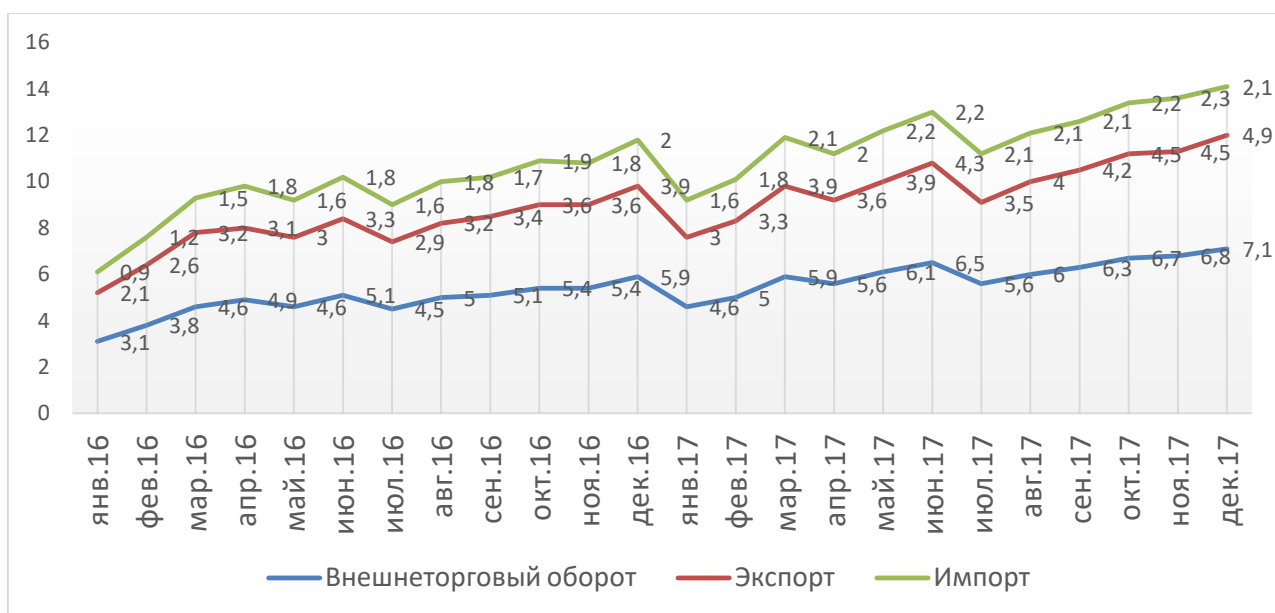


Рисунок 8. Динамика внешней торговли России со странами СНГ по месяцам в 2016-2017 гг. (\$ млрд.)

Главным торговым партнером среди стран СНГ по-прежнему является Беларусь. По итогам года торговля с ней выросла на 26% – до \$30,2 млрд, при этом экспорт вырос на 29,2% – до \$18,4 млрд, а импорт на 21,2% до – \$11,8 млрд.

В структуре наших поставок преобладают минеральные продукты, на них приходится более 40%. Преимущественно это сырая нефть, которая поступает в Беларусь по сниженным ценам и затем перерабатывается в нефтепродукты для европейского рынка. Впрочем, мы увеличили поставки и других товаров: вырос экспорт техники, металлов, пластмасс, химической продукции. Взамен белорусы поставляют к нам продукты питания: мясо, молоко, сыр и масло – это самая крупная статья экспорта. На втором месте – наземный транспорт, техника и оборудование.

Казахстан – наш второй по величине торговый партнер среди стран СНГ. Внешнеторговый оборот между нашими странами по итогам 2017 года вырос на 30% – до \$17,2 млрд. Казахстанцы также покупают у России металлы, нефть, машины и оборудование, химию, а взамен везут нефтепродукты, металлопрокат, медь, продукцию неорганической химии.

Особого внимания заслуживает торговля с Украиной. Несмотря на множество действующих взаимных запретов и выход из зоны свободной торговли в рамках СНГ, торговля с украинцами в этом году показала весьма

внушительный рост, увеличившись на четверть по сравнению с 2016 годом – до \$12,9 млрд.

Из России на украинский рынок в основном везут каменный уголь, который требуется для нужд энергетики, а также нефтяные дистилляты, кокс и нефтяные газы – в совокупности на них приходится почти половина всех поставок. Свыше 23% нашего экспорта на Украину составляет химия, в основном удобрения, еще 9% приходится на металлы и столько же – на машины и оборудование. Взамен украинцы к нам везут металлы, машины, оборудование и химическую продукцию. Стоит отметить, всевозможные конфликты сократили нашу взаимную торговлю в 4,5 раза по сравнению с докризисным 2012 годом.

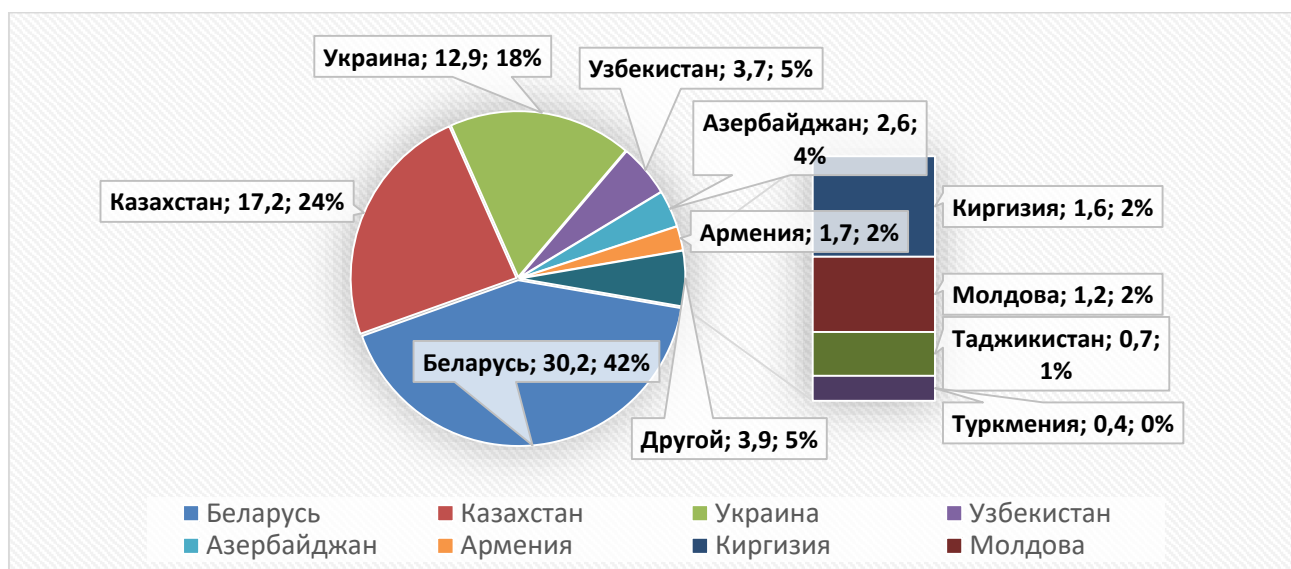


Рисунок 9. Структура внешнеторгового оборота России со странами СНГ в 2017 г. (\$ млрд.)

За год объемы торговли выросли почти со всеми странами СНГ. С Киргизией – на 31,6%, с Узбекистаном – на 33,9%, с Азербайджаном – на 34,5%, с Арменией – на 29%. Исключение Туркмения. За год торговля с ней опустилась до крайне низких отметок. Внешнеторговый оборот сократился на 52,5% – до \$428 млн, при этом экспорт упал на 30,7% – до \$343,8 млн, а импорт на 74,5% – до скромных \$84,4 млн. Резкое снижение по импорту коснулось, прежде всего, поставок пластмасс, минерального топлива и текстиля.

## Товарная структура экспорта

В российском экспорте по-прежнему сохраняется сырьевая направленность. Основную долю в стоимостном объеме занимают минеральные продукты – более 60%, при этом ведущую роль играют поставки сырой нефти – на них приходится 38% нашего экспорта, еще 24% занимают нефтепродукты. При этом доля сырой нефти в экспорте стала больше на 1% по сравнению с прошлым годом.

Благодаря росту нефтяных цен, а также подорожанию других углеводородов, стоимостной объем экспорта товаров топливно-энергетического комплекса в 2017 году увеличился на 27% – до \$211 млрд. В 2017 году Россия продолжила удерживать первое место в мире по экспорту сырой нефти.

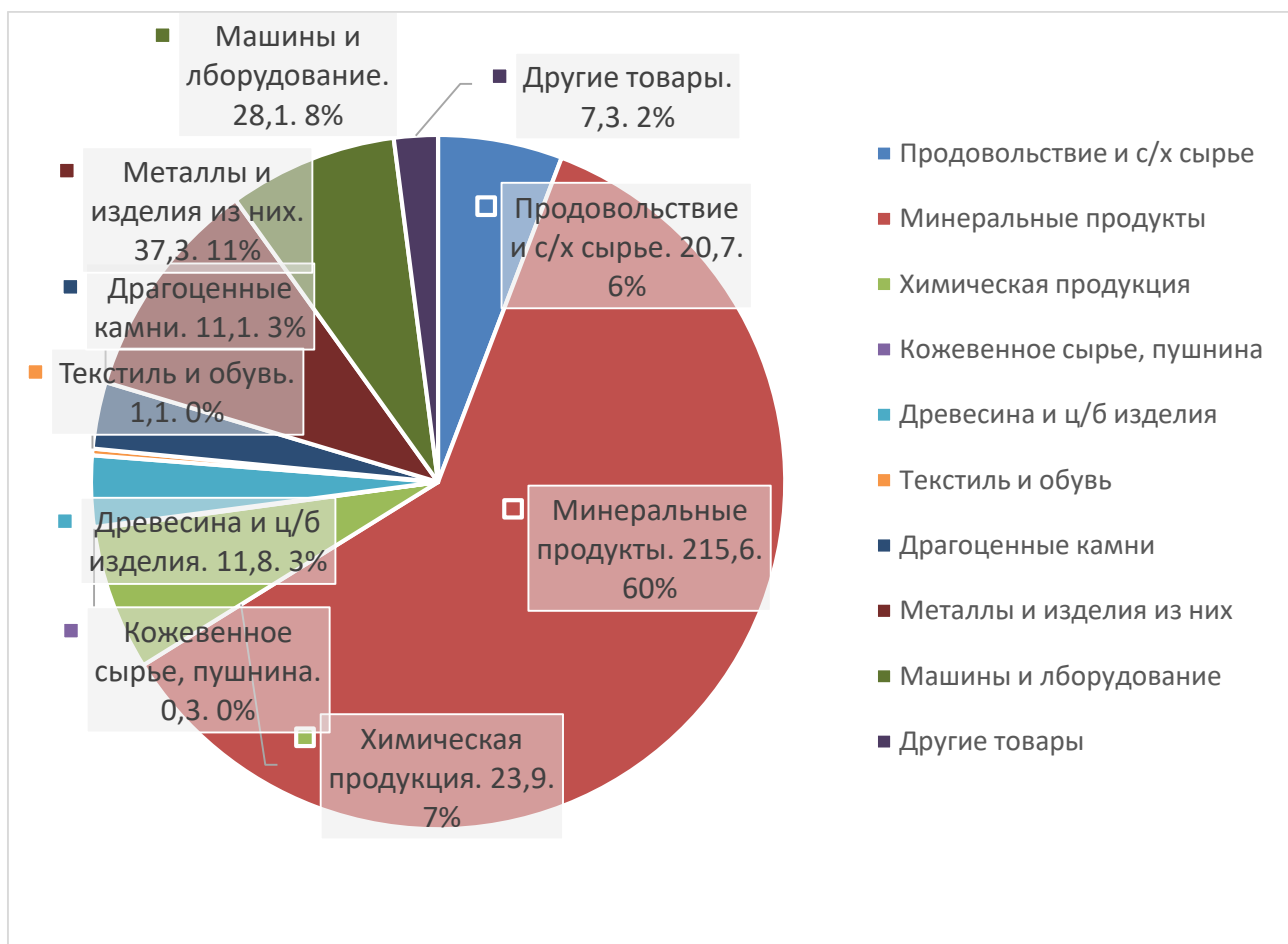


Рисунок 10. Товарная структура экспорта из России в 2017 г. (\$ млрд.)

Несмотря на то, что цены на углеводороды росли, в физическом выражении поставки сокращались. В совокупности за год экспорт сырой нефти упал на 1% – с 255 до 253 млн тонн, а объем нефтепродуктов снизился с 156 до

148 млн тонн. Это связано с высокой базой прошлого года – когда цены на нефть упали, мы пытались частично компенсировать падение цен увеличением объемов в физическом выражении, а также стремились расширить свое влияние на нефтяном рынке, когда другие страны, в том числе члены ОПЕК, сокращали свои поставки. Кроме того, налоговый маневр привел к тому, что компаниям стало выгоднее экспортировать сырую нефть, нежели ее перерабатывать в России.

В физическом выражении в этом году экспорт нефти сокращался, однако в некоторые страны мы наоборот поставки нарастили. В частности, в Китай (+4 млн тонн), Данию (+3 млн тонн), Сингапур (+2 млн тонн) и Индию (+3 млн тонн).

Что касается несырьевого и неэнергетического экспорта, то в стоимостном выражении его доля по итогам 2017 года немного уменьшилась – с 38,3% до 37,5% в пользу сырья. Тем не менее его объемы за год значительно выросли. По данным ФТС, в стоимостном выражении экспорт вырос на 22,5% – до \$133,7 млрд, а в физическом выражении на 9,8%. Для России ключевые несырьевые товары – это металлы, машины и оборудование, химия и продовольствие.

По итогам года экспорт металлов вырос на 29,7% и превысил \$36 млрд. Однако в физическом выражении экспорт остался практически на прошлогодних отметках. Все дело в росте экспортных цен в среднем на 40-45%. Больше всего за рубежом пользуются спросом российский плоский прокат из железа, а также различные полуфабрикаты. По экспорту отдельных видов данной продукции Россия уверенно входит в мировые лидеры, а также занимает первое место в мире по экспорту необработанного алюминия, который поставляется в США, Турцию, Японию, Нидерланды и Южную Корею.

Экспорт машин и оборудования в 2017 году также показал внушительный рост, увеличившись на 14,6% – до \$28,1 млрд. При этом физические объемы поставок выросли на 24,2%. В основном мы продаем тепловыделяющие элементы, турбореактивные двигатели и различное оборудование, кроме того в этом году более чем на 40% увеличен за рубеж поставки легковых автомобилей.

Рекордный рост показал экспорт частей к оборудованию для атомной энергетики: поставки в Болгарию выросли в 356 раз и в 6 раз вырос экспорт этих же товаров в Беларусь.

Экспорт химической продукции в 2017 году увеличился более чем на 15% – до \$23,9 млрд. Треть всего экспорта приходится на минеральные и органические удобрения, поставки которых за год также выросли за счет увеличения поставок в Бразилию, Украину, Китай и США. Россия также уверенно держится среди мировых лидеров по поставкам азотных, фосфорных, калийных и смешанных удобрений.

Экспорт продовольственных товаров в 2017 году также показал рост на 21,4%, в результате чего стоимость поставок достигла \$20,7 млрд. При этом физические объемы экспорта также увеличились на 21,7%.

Господдержка в сельском хозяйстве, направленная преимущественно крупным агрохолдингам, привела к увеличению темпов производства и экспорта многих видов продукции. Особый повод для гордости российских чиновников и аграриев – экспорт пшеницы. На него приходится более 37% от всего объема экспорта продовольствия и сельскохозяйственного сырья. По итогам этого года Россия также продолжила удерживать первое место в мире по объемам ее поставок. По данным Минсельхоза, в этом году экспорт пшеницы вырос на рекордные 36% – до 28,9 млн тонн. В основном российскую пшеницу везли в Египет (25%), Турцию (10%), Бангладеш (6%) и Йемен (5%).

Поставки по некоторым направлениям выросли в разы. Так, например, экспорт пшеницы в Индонезию вырос в 7 раз, в ОАЭ – в 3 раза, во Вьетнам – в 16 раз. При этом ожидается, что рост продолжится и в текущем 2018 году.

Впрочем, и других продовольственных товаров РФ стал экспортировать намного больше. На 81% увеличены поставки замороженной говядины, в 2,5 раза – свинины, на 45% – домашней птицы, в 5 раз выросли поставки живой рыбы, в 7,7 раза – консервированных фруктов и орехов, в два раза – томатов, в 4,5 раза – сахара.



## Товарная структура импорта

В 2017 году основная доля импорта товаров в Россию приходилась на поставки машин, оборудования и транспортных средств, на которые в совокупности пришлось почти 49% всего импорта. При этом стоимостные объемы поставок данных товаров увеличились по сравнению с прошлым годом на 27,7%.

Среди ввозимой техники самую большую долю занимает механическое оборудование. В стоимостном выражении импорт вырос на 28% и составил \$45 млрд, а доля среди остальной ввозимой техники достигла 41%.

Рост был обусловлен увеличением импорта вычислительных машин на \$1,2 млрд, увеличения ввоза бульдозеров и грейдеров в 2 раза, оборудования для обработки резин и пластмасс, частей вычислительных машин и жидкостных насосов, двигателей внутреннего сгорания и прочего промышленного оборудования. В основном поставки осуществлялись из Китая, Германии и США.

Причиной роста спроса на оборудование стал укрепившийся курс рубля и восстановление темпов роста в отдельных отраслях промышленности.

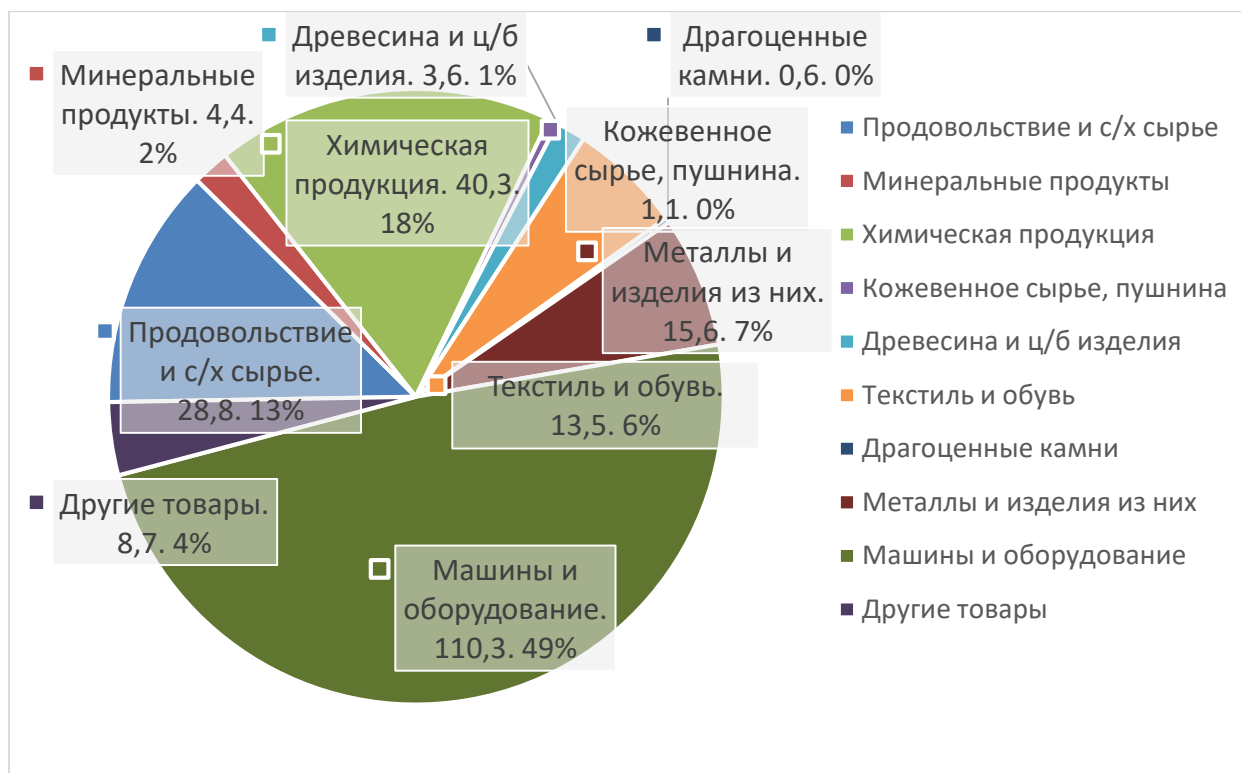


Рисунок 11. Товарная структура импорта в Россию в 2017 г. (\$ млрд.)

Ввоз электрооборудования составил \$27 млрд, увеличившись на 24%. При этом в Россию больше всего ввозилось телефонных аппаратов для сотовой связи из Китая и Вьетнама.

Поставки транспортных средств тоже значительно выросли по сравнению с прошлым годом – на 36%. Рост был связан с увеличением поставок запчастей для легковых автомобилей, грузовиков и тракторов. При этом в стоимостном объеме импорта доля ввоза легковых автомобилей снизилась с 38% до 31% в пользу увеличения доли спецтехники (с 11% до 17%).

Это связано с наращиванием в России собственной промышленной сборки автомобилей Mazda, Toyota, Фольксваген, Шкода и других, а также ограничениями, которые коснулись импортных поставок. Так, например, с 1 января 2017 года импортеры автомобилей не могут получить паспорт транспортного средства без установленной на авто системы «Эра-ГЛОНАСС», и эта мера значительно сократила в РФ приток импортной б/у техники.

Вторая по величине группа ввозимых товаров – это химическая продукция. На нее пришлось 17,7% всего импорта в Россию, при этом стоимостные объемы по итогам года выросли на 19% – до \$40,3 млрд. Самая крупная категория среди ввозимых товаров – фармацевтическая продукция и лекарства. На нее пришлось 27% поставок товаров данной категории. Ввоз лекарств за этот год вырос более чем на \$1,4 млрд. Причем увеличение импорта связано не с ростом объемов ввоза, а с подорожанием продукции в среднем на 16%. лекарства в этом году Россия ввозила из Германии (21%), Франции (10%), Италии (7%), Индии (6%) и других стран. Несмотря на то, что в России в фармацевтической отрасли также пытаются наладить импортозамещение, импортная продукция остается по-прежнему востребованной, даже несмотря на рост цен. Как только курс рубля пошел в гору, иностранные лекарства вновь вернулись на российские прилавки.

В 2017 году существенно увеличились поставки третьей по величине категории товаров – продовольствия и с/х сырья. В прошлом году на них

пришлось 12,7% всего импорта, при этом в стоимостном выражении из закупки выросли на 15,7% – до \$ 28,8 млрд.

Наибольшую долю в стоимостном объеме продовольствия составляли фрукты (16%), мясо и мясные субпродукты (9%), молочная продукция (9%), алкогольные и безалкогольные напитки (9%), овощи (6%).

В России продолжает действовать продовольственное эмбарго, однако в прошлом году продолжили наращивать закупки продовольственных товаров и открыли для себя много новых направлений импорта товаров взамен стран Европы. Кроме того, к осени в России были сняты те запреты, которые начали действовать в отношении турецкой продукции. Так, например, объем импорта овощей из Китая вырос в 1,4 раза, поставки картофеля из Египта увеличились в 2,5 раза, томатов из Азербайджана – в 1,5 раза, лука из Турции – в 3500 раз.

Также рост показал импорт алкогольной и безалкогольной продукции, увеличившись на 39% – до \$2,5 млрд. В частности, ввоз виноградных вин вырос на 38% за счет увеличения поставок из Италии, Франции, Испании и Грузии. Поставки более крепких напитков (с концентрацией спирта менее 80 об.%) тоже выросли на 38%. При этом Великобритания (один из главных поставщиков) увеличила поставки виски на 31%, Ирландия – на 36%, США – на 33%. Увеличился и ввоз пива: в физическом объеме – на 50%, а в стоимостном – на 54%. Германия увеличила ввоз пива в физическом выражении в 2 раза, Чехия и Беларусь – в 1,5 раза, а Бельгия – в 1,3 раза.

Рекордный рост показал и импорт текстильных изделий и обуви – в прошлом году на них пришлось 6% всего импорта в Россию, при этом стоимостной объем их ввоза вырос на 23,7% - до \$13,5 млрд. Конфликт с Турцией – одним из главных поставщиков текстиля на российский рынок, и девальвация рубля, которая сделала дороже закупку данной продукции в Китае, заставила отечественные компании переориентироваться на рынки стран СНГ, а именно стали больше закупать текстиля в Узбекистане, Туркмении и в других странах.

Таким образом, 2017 год для внешней торговли прошел под эгидой низких цен на нефть, девальвации и торговых запретов, которые в совокупности

оказали влияние на структуру внешней торговли. Среди позитивных изменений – рост доли несырьевого сектора в объеме экспорта, увеличение поставок текстиля, продовольствия и машиностроительной продукции. Многие экспортеры открыли для себя новые рынки и стали ориентироваться на страны дальнего зарубежья, в то время как импортеры, после прошлогоднего спада, напротив, обратили своё внимание на страны СНГ. В то же время, о долгосрочных изменениях пока говорить ещё рано - продовольственное эмбарго и девальвация, которые стали стимулами для отечественных экспортеров, могут прекратить свое действие.

### 1.3 Крупные зарубежные торговые сети на российском рынке

Международные торговые сети – это крупные объединения, использующие в своей хозяйственной деятельности международный подход и предполагающие формирование международного производственно-сбытового, торгового и финансового комплекса. Основными компонентами транснациональных компаний в сфере ритейла являются международный характер деятельности и обеспечение связи производителя и потребителя на качественно новом уровне<sup>12</sup>.

Таким образом, международный ритейлер – это торговая сеть, представленная предприятиями розничной торговли, управляемая головной компанией, деятельность которой основана на больших оборотах продукции и рассчитана на массового потребителя. Цель международного ритейла в условиях глобализации состоит в проникновении и освоении зарубежных рынков, с одновременным использованием мировых стратегий поглощения менее конкурентоспособных игроков, основанных на разветвленной филиальной сети в странах присутствия.

Одной из самых крупных международных торговых сетей является продуктовый ритейл Auchan. Головная компания: Auchan Group. Российский оператор: ООО «Ашан Ритейл Россия».

Auchan Group – ведущая торговая группа, представленная в Европе и Азии. Первый магазин Auchan был открыт в 1961 году во Франции. Основная конкурентная стратегия, проводимая в магазинах Auchan, – ценовая. Низкие цены достигаются благодаря ориентации на местных производителей и поставщиков, с которыми подписываются выгодные оптовые контракты.

---

<sup>12</sup>Хасис Л.А. Розничные торговые сети в современной экономике. – М.: Едиториал УРСС, 2004. - 172 с. 27С.

<sup>13</sup> Фетисова О. В., Курченков В. В., Матина Е.С. Роль сетевых компаний в развитии регионального потребительского рынка. -

На данный момент группа объединяет более 3000 магазинов в 15 странах с общим количеством персонала около 175 тыс. человек. Чистая прибыль группы Auchan по итогам 2016 года увеличилась на 11,8% по сравнению с 2015 годом до 803 млн. евро.

В России первый гипермаркет «Ашан» был открыт в 2002 году. По состоянию на декабрь 2016 года в стране действует 303 магазина: из них 187 супермаркетов и 12 магазинов формата «у дома», и 104 гипермаркета (63 классических гипермаркетов, 30 формата «АШАН Сити», 10 гипермаркетов «НАША Радуга» и 1 гипермаркет «Каждый день»). Гипермаркеты «Ашан» предлагают клиентам большой выбор продовольственных и непродовольственных товаров, включая товары private label, по относительно низким ценам. Данной группе принадлежит и марка «Атак», работающая в формате супермаркета. Первый супермаркет «Атак» открылся в нашей стране в 2005 году. Сейчас функционирует два таких супермаркета. «Атак» будет развиваться как сеть дискаунтеров, которые в отличие от своих «старших братьев» расположены в спальных районах города и занимают меньшую площадь (около 1500 кв. м). В компании АШАН Ритейл Россия работает более 41 000 человек.

Vanque Accord совместно с Финансбанком в 2005 году зарегистрировал дочернюю фирму – VA Finans. Теперь VA Finans предлагает потребительские кредиты в некоторых магазинах «Ашан». Immochan, в свою очередь, к настоящему времени успел принять участие в создании 72 магазинов различных торговых сетей.

Выручка группы в России в 2016 году составила около 333,1 млрд. руб, что впервые снизилось на 3,2%. Несмотря на то что за пределами Западной Европы в 2016 году получено лишь 14% от общей выручки, такие регионы, как Восточная Европа, Китай, Тайвань, Марокко и Россия, являются наиболее перспективными направлениями развития Auchan Group в ближайшие годы. В России Auchan Group расширяет сеть гипермаркетов, в том числе за пределами Москвы (в Санкт:Петербурге, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде). Присутствие

в Москве и Санкт-Петербурге группа планирует через сеть супермаркетов «Атак». Общий объем инвестиций, которые планируется вложить в российский рынок в ближайшее время, составит 400 млн. долл. США.

Одной из самых известных международных торговых сетей для предпринимателей является METRO. Головная компания: METRO AG. Российский оператор: ООО «METRO Кэш эндКерри», ООО «РеалNГипермаркет».

METRO Group – международная торговая группа, относящаяся к числу мировых лидеров. Она основана в 1994 году в Германии после слияния трех ведущих немецких компаний – METROCash&Carry, KaufhofHoldingAG и AskoDeutscheKaufhausAG. Стратегия развития группы базируется на постоянной международной экспансии и агрессивной ценовой и маркетинговой политике. В состав группы входит около 2200 магазинов в 35 странах. Общее число персонала – более 205 тыс. человек. В 2014 году суммарный объем продаж группы составил 55,7 млрд. евро.

В России компания METRO Group появилась в 2000 году, когда начались подготовительные работы по открытию первого магазина METRO Cash&Carry. На данный момент работает 26 магазинов данного формата. Следует отметить, что сеть хорошо представлена в регионах.

В Москве действует семь магазинов, в Санкт-Петербурге – три, остальные расположены в крупных региональных центрах от Краснодара до Тюмени. Конкурентным преимуществом METRO Cash&Carry в своем сегменте является постоянное наличие товара, более длительные часы работы и низкие цены. Первый гипермаркет Real в России открылся в 2005 году. Сейчас их количество увеличилось. Real – это широкий выбор товаров повседневного спроса по доступным ценам. Магазины Real занимают большую торговую площадь – в среднем 5000 кв. м. Несмотря на то что Metro Cash&Carry позиционирует себя как центр мелкооптовой, а не розничной торговли, по существу METRO является ключевым игроком российского ритейла. По итогам 2014 года суммарные продажи METRO Group в России составили 201 млрд. руб.

Львиная их доля приходилась на METRO Cash&Carry. Интернационализация – одно из основных направлений стратегии развития METRO Group. В ближайшей перспективе экспансия коснется в первую очередь России, Украины и Китая. В нашей стране, помимо расширения сетей METRO Cash&Carry и Real. В 2006 году был открыт первый магазин Media Markt. Суммарный объем планируемых инвестиций METRO Group в Россию составляет 650 млн. евро.<sup>14</sup>

Одной из ведущих корпораций в сфере розничной торговли и туризма Европы является REWE Group. *Головная компания:* REWE Group. *Российский оператор:* ООО «БИЛЛА» (Холдинг «МАРТА»).

REWE Group – ведущая торговая группа Европы. Она основана в 1927 году в Германии. В состав группы входит около 11800 магазинов в странах Европы. Суммарный оборот группы в 2014 году составил 41,7 млрд. евро, общая численность персонала – более

260 тыс. человек. REWE Group не специализируется исключительно на розничной торговле. В ее состав входят также фирмы, занимающиеся оптовой торговлей и предоставлением туристических услуг.

BILLA – это сеть супермаркетов эконом-класса, входящая в REWE Group. Она включает 300 магазинов в восьми европейских странах. В Австрии BILLA является лидером рынка супермаркетов. В России первый супермаркет BILLA открылся в 2004 году в результате подписания соглашения между REWE Group и холдингом «МАРТА» о совместном развитии сети BILLA в нашей стране. Сейчас количество супермаркетов достигло 96, а выручка сети BILLA в 2014 году составила, по оценкам, 497 млн. долл. США. В ближайшей перспективе REWE Group собирается сфокусироваться на экспансии в Восточную Европу и Россию. Ставится задача оказаться в числе трех основных игроков торгового сектора в каждой стране.

---

<sup>14</sup>Баранова Е. Современная международная торговля: Спецкурс // Рос. экон. журн. - 2014. - N 6. - С.72-82; N 9-10. - С.83-92; N 11. - С.102-104.



Одной из самых крупных международных торговых сетей является нидерландская сеть продуктовых магазинов SPAR. *Головная компания:* SPAR International. *Российский оператор:* ООО «СПАР Централ Раша», ЗАО «Спар Мидл Волга».

SPAR – крупнейшая в мире розничная сеть. Ее первый магазин был открыт в 1932 году в Голландии. SPAR представляет собой сеть независимых операторов розничной торговли, работающих под единым брендом по франшизам, выдаваемым SPAR International. По итогам 2014 года она включала около 14500 магазинов в 33 странах. Суммарные продажи в этом же году составили 27,9 млрд. евро. В России SPAR начала работать в 2000 году. В 2014 году в нашей стране уже действует 41 магазин формата SPAR и EUROSPAR, а суммарный объем продаж этих магазинов составил 201,8 млн. евро.<sup>15</sup>

### **Непродуктовый ритейл**

Одной из самых известных международных сетей по розничной торговле одеждой является сеть магазинов Stockmann. *Головная компания:* Stockmann Group. *Российский оператор:* ЗАО «Стокманн».

Stockmann – финская компания розничной торговли, основанная в 1862 году. Она представлена в Финляндии, Эстонии, Латвии и России. Продажи группы в 2014 году составили 2 млрд. евро (с учетом автомобильного подразделения, которое с марта 2006 года поменяло собственников). Количество персонала в 2014 году составило 10,6 тыс. человек.

Первый магазин «Стокманн» открылся в Москве еще в 1989 году. Сейчас в стране действуют торговых центров «Стокманн», включающих универмаги и/или супермаркеты, и 14 магазинов Seppala. Кроме того, Stockmann управляет магазинами одежды датской сети Bestseller, а на смену проданной сети H&M в пришел Nike. В 2014 году продажи Stockmann в России составили около 155 млн.

---

<sup>15</sup>Селезнева И. Развитие мировых розничных сетей // Маркетинг. - 2010. - N 5. - С.92-102

евро, то есть примерно 10% от суммарных продаж группы. Количество персонала в нашей стране достигло 6,5 тыс. человек.

Одной из самых крупных зарубежных сетей на российском рынке является британский производитель одежды Marks&Spencer. *Головная компания:* MarksandSpencerGroup. *Российский оператор:* Marka Magazacilik a.s.

Сеть универмагов Marks & Spencer основана в 1884 году в Англии. Особенностью универмагов Marks & Spencer является то, что в них представлены только собственные бренды. Отличительной чертой одежды, выпускаемой под этой маркой, является добротное качество товаров и удобство ухода за ними (костюмы, которые можно стирать в стиральной машине, рубашки, которые не нужно гладить, и т. п.). Сегодня сеть насчитывает 590 магазинов в 30 странах, а ее выручка в 2014 финансовом году составила 12,5 млрд. фунтов. Неудачная экспансия на рынки Западной Европы и США и потери позиций в своей стране привели к тому, что компания основное внимание сейчас уделяет рынку Великобритании, а также расширению присутствия в Восточной Европе. В России в 2005 году было открыто два магазина Marks & Spencer, а к 20 году владелец франшизы на управление магазинами сети в России, турецкая фирма Marka Magazacilik a.s., увеличило количество магазинов Marks & Spencer до 40.

ИКЕА- нидерландская производственно-торговая группа компаний (имеет шведские корни), владелец одной из крупнейших в мире торговых сетей по продаже мебели и товаров для дома. *Головная компания:* ИКЕА Group. *Российский оператор:* ООО «ИКЕА МОС (Торговля и Недвижимость)».

ИКЕА – международный ритейлер, специализирующийся на продаже недорогой мебели и товаров для дома. Эта компания была основана в 1943 году в Швеции. В 2014 финансовом году (1 сентября 2013 года – 31 августа 2014 года) товарооборот группы составил 103,2 млрд. евро. На данный момент ИКЕА работает в 44 странах мира, число сотрудников составляет 120 тыс. человек, общее количество магазинов (включая открытые по франшизе) – 235. Отличительной особенностью ИКЕА является то, что она контролирует весь

процесс производства и сбыта мебели – самостоятельно разрабатывает дизайн, размещает заказы у поставщиков, распределяет товар через собственные дистрибуторские центры и реализует его в своей же розничной сети. Конкурентным преимуществом товаров ИКЕА является современный дизайн и низкая себестоимость. Снижение издержек достигается благодаря тому, что заказы на производство обычно размещаются недалеко от центров распределения, кроме того, плоские упаковки повышают эффективность транспортировки, а доставкой и сборкой мебели занимается сам покупатель.

В России первый магазин ИКЕА открылся в 2000 году в Москве. Сейчас в России работает 14 магазинов. Выручка ООО «ИКЕА МОС (Торговля и Недвижимость)» в 2014 году составила 80,48 млрд. руб. Сеть торгово-развлекательных центров «Мега» является другим инвестиционным проектом ИКЕА в нашей стране. На данный момент в Москве открыто два таких центра. В будущем ИКЕА намерена расширять сеть Торгово-развлекательных центров «Мега» и магазинов ИКЕА в России. На эти цели планируется потратить более 1 млрд. долл. США. Эти средства предназначены для строительства 5 комплексов «Мега» и 3 магазинов ИКЕА.

Международная торговая сеть магазинов строительных и хозяйственных товаров OBI, принадлежащая немецкой компании OBI GmbH & Co. Deutschland KG, является одной из самых популярных в мире. *Головная компания:* Tengelmann Group. *Российский оператор:* ООО «ОБИ Франчайзинговый Центр».

Tengelmann Group – крупнейшая немецкая торговая группа, представленная в продуктовом и непродуктовом ритейле, а также в формате DIY. OBI – это сеть гипермаркетов формата DIY, входящая в Tengelmann Group. OBI основана в 1970 году. Она занимается сбытом отделочных материалов и товаров для дома для самостоятельного строительства и ремонта и представлена 450 магазинами в 10 европейских странах. Секрет успеха OBI – максимальная самостоятельность локальных партнеров, которые работают по франшизам. Общей для всей сети является маркетинговая политика и стратегия развития. Кроме того, у франчайзинговых партнеров есть определенные преимущества при

оптовых закупках. В 2014 финансовом году в OBI работали 50,5 тыс. сотрудников, а валовая выручка сети составила 861,4 млрд. евро.

В России первый магазин OBI открылся в 2003 году. Сейчас в нашей стране работают 22 магазина. Выручка сети в России в 2014 финансовом году составила 4,1 млрд. евро.

Leroy Merlin- французская компания, один из крупнейших зарубежных DIY-ритейлеров. *Головная компания:* Leroy Merlin Group. *Российский оператор:* ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

Leroy Merlin Group – французская сеть гипермаркетов формата DIY, основанная в 1923 году. Она работает в девяти странах мира под брендами Leroy Merlin, Aki, Weldom и др. В 2014 году оборот группы составил 12 млрд. евро, а общее количество магазинов превысило 300. Основными конкурентными преимуществами Leroy Merlin являются гибкое приспособление к конкретным культурным условиям и высокие показатели оборота на один квадратный метр торговой площади. Следует отметить, что Leroy Merlin предпочитает открывать магазины через собственные представительства, а не использовать франчайзинговые соглашения.

В России первый магазин «Леруа Мерлен» открылся в 2004 году, сейчас их количество достигло трех. Магазины «Леруа Мерлен» расположены вблизи гипермаркетов «Ашан», чтобы привлечь их аудиторию. По ценам и ассортименту они стремятся конкурировать со строительными рынками.

По словам генерального директора компании в России Венсана Жанти, в 2015 году Leroy Merlin планирует открыть в России 10 новых гипермаркетов против шести в 2014 году. При этом, как передает "Лента.ру", Ориентиром для Leroy Merlin является открытие 20 гипермаркетов в России в год и расширение сети до 120 магазинов в 2019 году.

Castorama- одна из крупнейших в Европе сетей гипермаркетов по продаже товаров для дома, дачи и ремонта. *Головная компания:* Kingfisher Group. *Российский оператор:* ООО «Касторама Рус».

Kingfisher Group- английская компания, управляющая сетью гипермаркетов формата DIY. Kingfisher Group основана в 1969 году. Группа включает в себя 650 магазинов в 11 странах, ее годовой оборот в 2014 году составил 15 млрд. евро. Ведущие позиции в мире группа удерживает в том числе благодаря успешным поглощениям более слабых конкурентов. Именно так в 1998 году была присоединена Castorama – один из лидеров рынка DIY во Франции, Италии, и Польше. Помимо Castorama основными брендами Kingfisher Group являются B&Q, Brico Depot и Screwfix Direct.

В России 2 первых магазина Castorama открылись в 2006 году (в Санкт:Петербурге и Самаре). Kingfisher Group считает наиболее перспективными рынками Китай, Польшу и Россию.

На сегодняшний день, «Castorama» — это одна из самых успешных сетей гипермаркетов в формате DIY в нашей стране. По состоянию на 2014 год, на территории России работает 21 фирменный магазин. По словам руководства компании, на этом они останавливаться не собираются. Уже в ближайшие годы будут открыты новые гипермаркеты.

ДугласРиволи- одна из ведущих сетей Европы, предлагающая элитные марки косметики и парфюмерии. Головная компания: DOUGLAS Group. Российский оператор: ООО «ДугласРиволи».

DOUGLAS Group – крупный европейский ритейлер. В сферу его интересов входят парфюмерия, книги, драгоценности, мода и кондитерские изделия. DOUGLAS Group ведет свою историю с 1821 года, когда в Германии ее основателем была открыта фабрика по производству мыла и парфюмерии. В 2014 финансовом году (1 сентября 2013 года – 31 августа 2014года) продажи группы составили 9,4 млрд. евро. На данный период в нее входит около 1600 магазинов в 18 странах, а общая численность персонала составляла 19,6 тыс. человек.

Компания «ДугласРиволи» создана в 2002 году как результат соглашения между DOUGLAS Group и российской «Риволи». На данный момент она включает 17 парфюмерных салонов Douglas в Москве и регионах, а также 2

бутика элитного шоколада GODIVA. В 2014 финансовом году продажи в нашей стране составили 35,5 млн. евро, общая численность персонала – более 700 человек. Парфюмерный рынок является приоритетным направлением развития для DOUGLAS Group, причем важное место отводится странам Восточной Европы и России.

Одной из самых крупных зарубежных сетей на российском рынке является японский производитель одежды Uniqlo. Головная компания: Fast Retailing Co. Российский оператор: ООО «ЮНИКЛО (РУС)»

Uniqlo принадлежит японскому холдингу Fast Retailing Co. Первый магазин сети открыт в Хиросиме в 1984 г., сейчас под этой вывеской работает более 1800 точек в 18 странах. Марка признана «Брендом повседневной одежды №1» не только на родине в Японии, но и в Китае и Южной Корее. Первый бутик Uniqlo был открыт в 1984 году в Хиросиме. Основателем компании является Тадаси Янай. Следующее открытие магазина в 1998 году происходит в Токио. на Россию приходилось около 2% глобальных продаж Uniqlo, к 2020 г. доля должна увеличиться до 7–8%, отмечает глава компании.

Крупнейшая международная сеть в мире в сфере розничной торговли – Zara.

Зара ведущая торговая сеть группы компаний Inditex, принадлежит испанскому магнату Амансио Ортеге, который также является владельцем таких брендов как Massimo Dutti, Pull and Bear, Oysho, Zara Home, Uterqüe, Stradivarius, Lefties и Bershka. Главный офис находится в Ла-Корунья, Испания, где в 1975 году был открыт первый магазин. Утверждается, что Zara требуется всего 2 недели разработки дизайна до поступления новой линии в продажу, по сравнению со средним показателем в индустрии — 6 месяцев. Более того, в течение года разрабатывается более 10 000 новых дизайнов. Zara смогла устоять перед распространённым в индустрии производства одежды трендом размещения производственных точек в странах с низкой стоимостью производства. Возможно, они выбрали самую необычную стратегию — затратам

на рекламу компания предпочла инвестирование части прибыли в открытие новых торговых точек.

Чистая прибыль ритейлера Inditex по итогам 2017 года (с 1 февраля 2017 года по 31 января 2018 года) выросла на 6,6% по сравнению с аналогичным показателем прошлого года — до €3,37 млрд, говорится в материалах компании. Выручка ритейлера за отчетный период увеличилась на 8,6% — до €25,33 млрд. На конец года у компании было 7475 магазинов в 96 странах. Компания Inditex основана в 1963 году, ее штаб-квартира расположена в городе Артейхо в Испании. В России ее продукция представлена под брендами Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe.

Для проведения конкурентного анализа были выбраны крупные розничные магазины одежды, такие как Zara, Uniqlo, The Gap, Stockmann. Таблица конкурентного анализа представлена в Приложении А.

Проанализировав данную таблицу, можно сделать вывод, что у H&M есть несколько преимуществ перед основными конкурентами. Во-первых, не очень высокая цена. Во-вторых, известность бренда на мировом уровне, это привлекает. В-третьих, высокая рекламная активность, благодаря чему каждый покупатель проинформирован о проходящих кампаниях и акциях. А также, гео-таргетирование.

Как мы видим международные торговые сети - конкуренты планируют расширяться преимущественно в Китай. Только два игрока заинтересованы в открытии новых офисов в РФ: Zara и H&M. Поэтому, необходимо учитывать риски, полученные в результате анализа.

## **2. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЭЙЧ ЭНД ЭМ» С УЧЕТОМ МОДЕЛИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА**

### **2.1 Организационная структура предприятия**

Способность предприятия адаптироваться к нестабильности внешней среды во многом обуславливается его организационной структурой управления. Организационная структура является совокупностью элементов (структурных звеньев предприятия) и взаимосвязи между ними.

Выбор той или иной организационной структуры управления определяется рядом следующих факторов:

- организационно-правовой формой предприятия;
- сферой деятельности (типом выпускаемой продукции, ее номенклатурой и ассортиментом);
- масштабами предприятия (объемом производства, численностью персонала);
- рынками, на которых позиционирует предприятие в ходе своей экономической деятельности;
- используемыми технологиями;
- информационными потоками внутри и вне предприятия;
- степенью относительной ресурсной обеспеченности и др.

Организационная структура управления фирмой рассматривается также с учетом уровней взаимодействия:

- предприятия с внешней средой;
- подразделений предприятия;
- предприятия с людьми.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия. Учебное пособие.-М.:ИЭП, 2010-78 с.



Значительная роль здесь отводится структуре предприятия, через которую и посредством которой осуществляется данное взаимодействие. Структура предприятия – это сочетание его внутренних подразделений, звеньев.

Различным предприятиям присущи различные виды организационных структур управления, при этом, главным образом, выделяется несколько универсальных типов организационных структур: матричная, линейно-функциональная, функциональная, линейно-штабная, линейная. Случается, что внутри единой фирмы (как правило, это касается крупного бизнеса) происходит формирование обособленных подразделений, или департаментизация. Тогда формируемая структура будет являться дивизиональной. При этом следует помнить, что выбор той или иной структуры управления обуславливается стратегическими планами организации.

Организационная структура контролирует:

- распределение задач по подразделениями отделам;
- их компетентность в возможности решения конкретных проблем;
- общее взаимодействие данных элементов.

Тем самым предприятие создается в виде иерархической структуры.

Рациональная организация подчиняется следующим законам:

- упорядочение задач согласно важнейшим пунктам процесса;
- формулировка управленческих задач согласно принципам ответственности и компетентности, согласование «полей решения» и доступных сведений, способность сведущих функциональных единиц принимать к решению новые задачи);
- обязательное делегирование ответственности (не за область, а за «процесс»);
- короткие управленческие пути;
- баланс гибкости и стабильности;
- способность к целеориентированной активности и самоорганизации;
- стабильность циклически повторяемых операций.

Рассмотрим организационную структуру линейного типа. Она строится по вертикали: высший руководитель – линейный руководитель (отделы) – исполнители. Имеют место только вертикальные связи. В простых фирмах отсутствуют отдельные функциональные подразделения. Структура складывается без конкретизации функций (рис. 12).

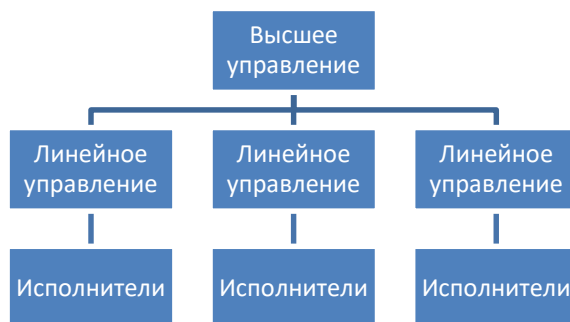


Рисунок 12. Линейная структура управления<sup>17</sup>

Линейная организационная структура является более формально определенной и логически стройной, но в то же время и менее гибкой. Каждый из управляющих обладает всесторонностью власти, но при этом сравнительно небольшими возможностями решения функциональных задач, требующих узкоспециальных знаний

Линейной организационной структуре управления присущи достоинства и недостатки (табл. 1).

Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. четкость и единство распорядительства</li> <li>2. согласованность функций исполнителей</li> <li>3. простота управления (один канал связи)</li> <li>4. четко определенная ответственность</li> <li>5. оперативность принятия решений</li> <li>6. личная ответственность управленца за итоговые результаты функционирования своего подразделения</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. жесткие требования к руководителю, который должен иметь всестороннюю подготовку, чтобы осуществлять эффективное руководство по всем управленческим функциям</li> <li>2. отсутствие отделов по подготовке решений и планированию</li> <li>3. информационная перегруженность, большое число связей с подчиненными, сменными и вышестоящими структурами</li> <li>4. затруднительные контакты между инстанциями</li> <li>5. сосредоточенность власти в управляющей структуре</li> </ol>

Таблица 1. Преимущества и недостатки линейной структуры управления

<sup>17</sup>Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. - М.: Финпресс, 2009- 125-130 с

С ростом предприятия линейная структура, как правило, переформируется в линейно-штабную с целью освобождения руководителя эксплуатации службы от рутинной деятельности и предоставления ему возможностей сосредоточения на стратегических задачах. Это та же линейная структура, в которую дополнительно включаются специализированные подразделения (отделы), которые содействуют соответствующему руководителю в выполнении конкретных функций, в первую очередь, функций стратегического анализа и планирования. Основная задача линейных руководителей состоит здесь в координации действий функциональных (служб) и направлении их в русло общих интересов организации (рис. 8).

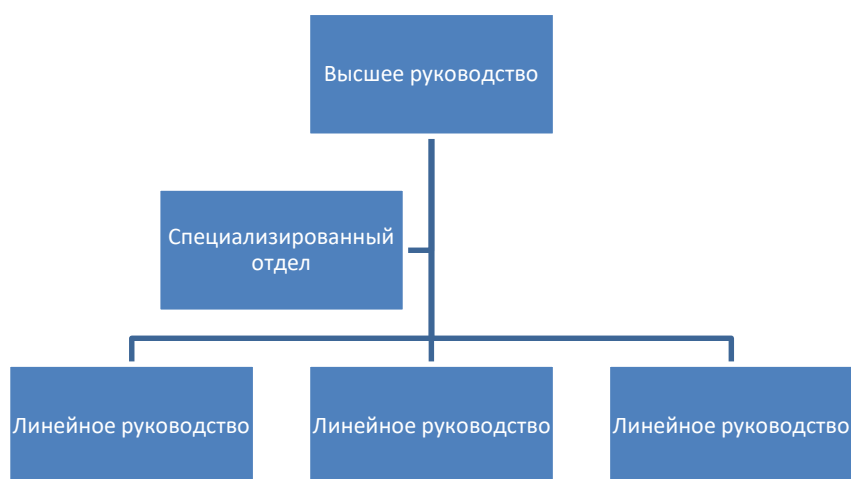


Рисунок 13. Линейно-штабная структура управления<sup>18</sup>

При последующем усложнении производственной деятельности возникает необходимость специализации сотрудников, цехов, отделов, участков и т.д., складывается функциональная управленческая структура. Происходит функциональное распределение деятельности.

В рамках функциональной структуры осуществляется деление предприятия на элементы, каждому из которых отводятся определенные функции, задачи. Данная структура характерна для предприятий с небольшой номенклатурой и устойчивостью внешней среды. Она строится по вертикали:

<sup>18</sup>Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. - М.: Финпресс, 2009- 125-130 с

руководитель – функциональное руководство (финансы, маркетинг, производство) – исполнители. Имеют место вертикальные и межуровневые отношения.



Рисунок 14. Функциональная структура управления<sup>19</sup>

Достоинства: усиление специализации, рост качества управленческих решений; потенциал управления многопрофильной и многоцелевой деятельностью.

Недостатки: низкий уровень гибкости; слабая координация действий функциональных звеньев; малая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функционального руководства за итоговые результаты работы организации.

При линейно-функциональной управленческой структуре базовые связи – линейные, второстепенные – функциональные.

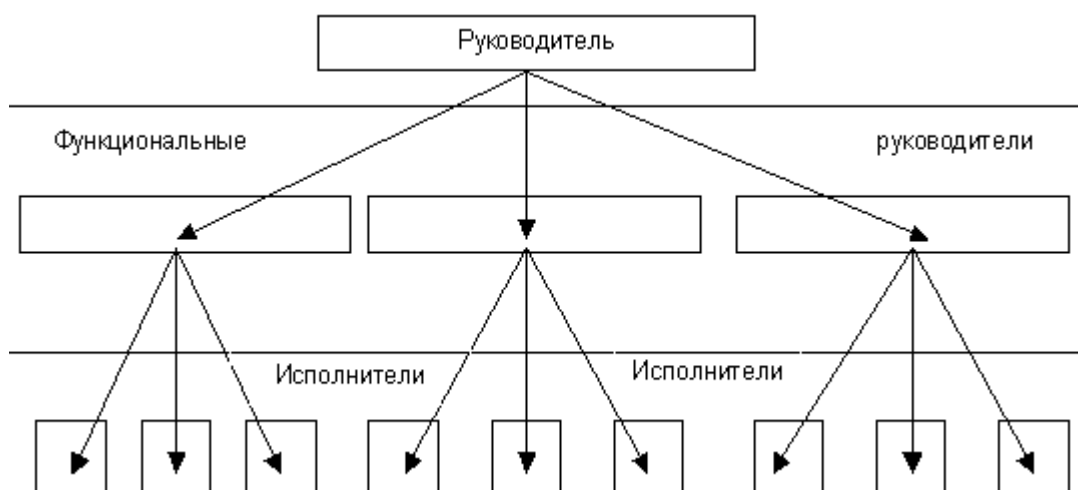


Рисунок 15. Линейно-функциональная структура управления<sup>20</sup>

<sup>19</sup>Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. - М.: Финпресс, 2009- 125-130 с

<sup>20</sup>Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. - М.: Финпресс, 2009- 125-130 с

Линейно-функциональная организационная структура управления наиболее эффективна в условиях стабильности, рассчитана на применение действующих технологий, способствует эффективному выполнению стандартных эксплуатационных функций, ориентирована на ценовую конкуренцию. Она наиболее эффективна там, где управленческий аппарат выполняет рутинные, зачастую повторяющиеся и нечасто меняющиеся функции и задачи. Линейно-функциональная организационная структура управления обладает преимуществами как линейных, так и функциональных. Их преимущества проявляются в управлении предприятиями, обслуживающих множество однотипных объектов.

Недостатки линейно-функциональной структуры состоят в нарушении принципов единоначалия, трудностях в принятии и осуществлении скоординированных управленческих решений. Строгое разделение труда обуславливает усиление заинтересованности каждого управленческого органа в выполнении лишь "своих" функций, что свойственно функциональным подразделениям. Поэтому при возникновении новых, межфункциональных, сложных, нестандартных задач встает необходимость в частой координации проектов решений на высшем управленческом уровне. Данное обстоятельство усложняет использование анализируемой системы управления, так как она наименее чувствительна к научно-техническому прогрессу.

Недостатки линейно-функциональной организационной структуры усугубляются такими условиями хозяйствования, при которых происходит несоответствие между полномочиями и ответственностью у руководителей различных подразделений и уровней; нарушаются нормы управляемости; создаются нерациональные потоки информации; возникает чрезмерная централизация оперативного управления производством; не учитываются особенности работы разных подразделений; отсутствуют необходимая при данном типе структуры нормативная и регламентирующая документация.

Линейно-функциональная структура наиболее приемлема для средних и крупных организаций, с численностью персонала 500 - 3000 человек.

На крупных предприятиях для нейтрализации недостатков функциональных управленческих структур применяются так называемые дивизиональные структуры управления. Делегирование обязанностей происходит не в соответствии с функциями, а по производимой продукции или по регионам. В то же время в дивизиональных отделах создаются свои подразделения по сбыту, производству, снабжению и т.д. наряду с тем возникают возможности разгрузки вышестоящего руководства путем освобождения его от решения оперативных задач. Децентрализованная структура управления способствует высокой эффективности в отдельных подразделениях.

Недостатки: растущие расходы на управленческий персонал; сложность информационных взаимоотношений.

Дивизиональная структура управления складывается на базе выделения дивизионов (подразделений). Данный вид используется в настоящее время в большинстве организаций, особенно в крупных корпорациях, поскольку нельзя «втиснуть» деятельность крупного предприятия в 3–4 базовых отдела, как это случается в функциональной управленческой структуре. Однако длинная командная цепь может спровоцировать неуправляемость.

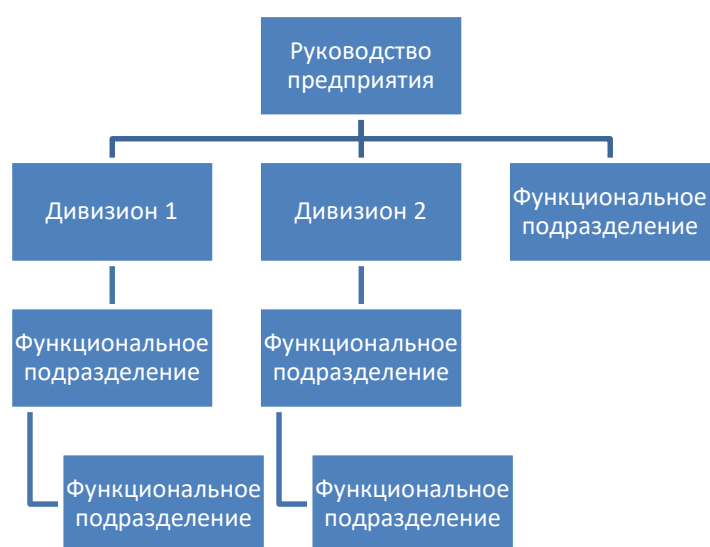


Рисунок 16. Дивизиональная структура управления<sup>21</sup>

<sup>21</sup>Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. - М.: Финпресс, 2009- 125-130 с

Дивизионы могут выделяться по нескольким признакам, образуя одноименные структуры, а именно:

Подобные структуры имеют «Дженерал Фудс», «Дженерал Моторс», частично - «РусАл». Полномочия по выпуску и сбыту того или иного продукта возлагаются на одного руководителя. Недостаток – повторяемость функций. Такая структура рациональна применительно к разработке новых видов продукции. Имеются горизонтальные и вертикальные связи.

Региональная структура. Подразделения формируются согласно с местом расположения отделов компаний. К примеру, если у предприятия есть международная деятельность. В частности, Сбербанк. Соса-Cola. Эффективна для осуществления географического расширения рынков позиционирования.

Организационная структура, направленная на потребителя. Подразделения создаются вокруг определенных потребительских групп. К примеру, институты, коммерческие банки (второе высшее образование, повышение квалификации). Эффективна в целях удовлетворения спроса.

Согласно необходимости ускорения темпов обновления продукции, сформировались программно-целевые управленческие структуры, получившие названия матричных. Суть матричных структур заключается в том, что в действующих структурах образуются временные рабочие группы, при этом управляющему группы передаются в двойное подчинение сотрудники и ресурсы других подразделений.

При матричной управленческой структуре создаются временные проектные группы, реализующие целевые программы и проекты. Данные группы входят двойное подчинение, формируются временно. Этим достигается гибкость распределения кадров, рациональная реализация проектов. Недостатки – чрезмерная сложность структуры, развитие конфликтов. Примером могут служить авиакосмические предприятия, телекоммуникационные фирмы, осуществляющие выполнение крупных проектов для заказчиков.

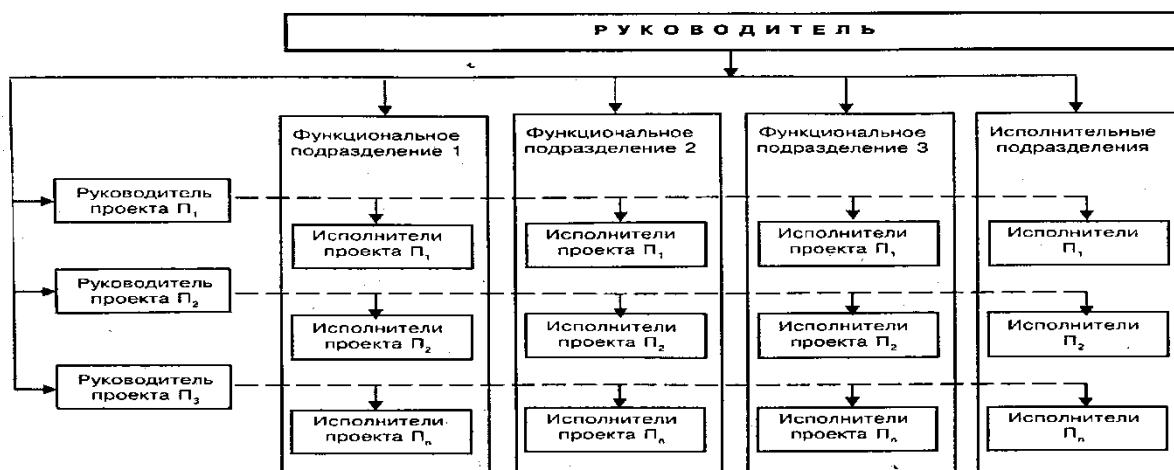


Рисунок 17. Матричная структура управления<sup>22</sup>

Достоинства: гибкость, интенсификация внедрения инноваций, личная ответственность руководителя проекта за итоги работы.

Недостатки: двойное подчинение, обуславливающие конфликтные ситуации; сложность информационных контактов.

Корпорация или корпоративная организация рассматривается как специфичная система взаимосвязи между сотрудниками в процессе осуществления ими коллективной деятельности. Корпорации как общественный тип организации являются по сути замкнутыми группами сотрудников с ограниченным доступом, максимально возможной централизацией, авторитарным стилем руководства, противопоставляющие себя иным социальным общностям на базе своих узко корпоративных интересов. В силу объединения ресурсов и, в первую очередь, человеческих, корпорация как организационная форма совместной человеческой деятельности предоставляет возможность для существования и воспроизводства какой-либо общественной группы. Однако объединение сотрудников в корпорации осуществляется через их разделение по кастовым, профессиональным, общественным и другим критериям.

В международных торговых сетях чаще всего встречается линейно-организационная структура управления, поскольку они вынуждены постоянно расширяться присуща, предоставлять клиентам по всему миру универсальный

<sup>22</sup>Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. - М.: Финпресс, 2009- 125-130 с



набор товаров и услуг (например, прием одежды на переработку). А такие крупные сети как МЕТРО, ОБИ, имеют дивизиональную организационную структуру, которая отвечает потребностям компании, давая возможность карьерного роста, соблюдая принцип единоличия, а также делая акцент на принцип подчинения и делегирования полномочий.

## **2.2 Характеристика деятельности и организационная структура компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»**

Н&М (Hennes&Mauritz) — международная шведская группа компаний, одна крупнейших в мире розничных сетей по торговле модной одеждой и аксессуарами. Компания начинает свою историю с 1947 года, когда в небольшом городке Вестерос, в Швеции, никому неизвестный разносчик сыров Эрлинг Перссон, создал компанию Hennes, что переводится как «для нее». В то время компания продавала только женскую одежду.

Поводом для такого шага послужило путешествие в Америку в 1946 году, где Перссон с удивлением увидел большое количество бутиков, торгующих по умеренным ценам. Идея была реализована созданием фабрики по пошиву женской одежды. Сначала одежда реализовывалась со склада фабрики по очень низким ценам. Вот тогда и была создана компания.

Будущий знаменитый логотип Н&М разработан самим основателем. Первый магазин в столице Швеции в Стокгольме открыли в 1952 году, а позже открывается первый флагманский магазин в первом из пяти небоскребов, построенных в районе Хеторгет в центре Стокгольма.

В 1968 году Эрлинг покупает магазин Mauritz Widforss по продаже ammunition и аксессуаров для охотников и рыбаков. Первоначально планировалось приобретение торговой недвижимости в Стокгольме, но когда так сложилось, было принято решение в пользу расширения ассортимента. Так возникло новое название компании Hennes & Mauritz, в магазине которой была представлена одежда для всей семьи. Пустовавшая ниша качественной недорогой одежды была заполнена. Экспансия по Европе продвигалась быстрыми темпами, каждый год открывается пять или шесть новых магазинов. В течение этих десятилетий начинается международный рост. Сначала идет Норвегия, затем Дания, Великобритания и Швейцария. В 1974 году Hennes&Mauritz котируются на Стокгольмской фондовой бирже, и в том же году магазины переименовываются с аббревиатурой «Н&М».

В 80–е годы руководство компании H&M перешло к сыну – Стефану (*Stefan Persson*). У него получилось, не снижая качества, снизить цену на одежду. Началось продвижение H&M по миру. Появилась основная концепция — «*Мода и качество по лучшей цене*». (Сейчас компания преобразовала и расширила свою миссию: «Модная и качественная одежда по привлекательным ценам с заботой об окружающей среде».) Каждый год расширялась торговая сеть бренда, захватывая страны и континенты, создавая монобрендовые магазины и бутики на франчайзинговой основе. В 1998 году H&M запускает интернет-магазины. Первым онлайн-рынком становится Швеция.

Начиная с 2000-х компания ввела в практику выпуск коллекций в сотрудничестве с известными дизайнерами. Так, в ноябре 2004 года в некоторых магазинах H&M была представлена коллекция Карла Лагерфельда. Пресса сообщала об огромном ажиотаже на данные вещи, в крупных городах коллекция была распродана в течение часа. С тех пор H&M начинает выпускать коллаборации с такими дизайнерами, гигантами моды как Versace, RobertoCavalli, AlexanderWang, чтобы сделать совместное творчество, их дизайн доступным для поклонников моды по всему миру.

Начиная с 2007 года, компания выходит далеко на восток, открывая первые в магазины в Шанхае и в Гонконге. Также в этом году, отмечая юбилей в честь 60-летия открытия первого магазина Hennes, запускает в Лондоне новый бренд под названием COS. В эти же годы H&M покупает группу компаний FaBricScandinavianAB, присоединив к себе еще 3 бренда: Weekday, Monki и CheapMonday, превращается в новую группу компаний «H&M Group».

В 2009 году Карл-Йохан Перссон становится генеральным директором.

В течение 2010–2017 годов компания H&M реализовала идею онлайн-бутика, запустила новую коллекцию &OtherStories сегмента люкс, разработала и начала производство декоративной косметики H&M Beauty и параллельно создает еще один бренд ARKET.

В России первый магазин H&M появился 13 марта 2009 года. Первые магазины в Сибири открылись в 2014 году в Иркутске (15 мая) и Томске (22 мая).

На март 2017 года в стране магазины H&M открыты в следующих городах: 22 магазина в Москве, 12 магазинов в Санкт-Петербурге, 6 магазинов в Екатеринбурге, 4 магазина в Краснодаре, по три магазина в Новосибирске, Казани, Нижнем Новгороде и Самаре, по два магазина в Тюмени, Ростов-на-Дону, Сургуте, Волгограде, Иркутске, Челябинске и Уфе, по одному магазину в Ставрополе, Красноярске, Барнауле, Новокузнецк, Иванове, УланУдэ, Томске, Тольятти, Сочи, Воронеже, Пензе, Рязани, Ярославле, Петрозаводске, Архангельске, Таганроге, Новороссийске, Мурманске, Смоленске, Саратове, Саранске, Белгороде, Перми, Брянске, Орле и Туле, Набережных Челнах. Ежемесячно открывается по 3-4 новых магазина.

Компания не скупится на рекламу и рекламные акции, и они всегда приносят прибыль. На показ новых коллекций традиционно приглашаются мировые знаменитости и ведущие модели, что вызывает всегда неподдельный интерес у покупателей.

Корпорация размещает заказы на фабриках Юго-восточной Азии, и не имеет в своей структуре производственных площадей. Так же все торговые площади находятся в аренде.

Подводя итог, можно сказать о том, что компания за период своего развития и становления добилась больших успехов как на мировом, так и на российском рынке.

На сегодняшний день, бренд H&M входит в сотню наиболее дорогих мировых брендов. Магазины (в том числе и на франчайзинговой основе) встречаются практически во всем мире — их количество исчисляется уже тысячами и продолжает увеличиваться. В собственности H&M имеются такие независимые бренды моды и дизайна как: H&M и H&M Home, COS, &OtherStories, Monki, Weekday, CheapMonday и ARKET. Все они объединены в единую группу H&M Group. Компания осуществляет производство и торговлю одеждой. Помимо одежды H&M предлагает покупателям различные товары для интерьера (подушки, текстиль и т. д.). На данный момент у компании открыто 45 онлайн и более 4700 оффлайн магазинов по всему миру, в том числе и в России.

Специализация компании представляет собой модную продукцию для женщин, мужчин и детей. Широкий ассортиментный ряд магазинов состоит не только из одежды и обуви, но и из различных аксессуаров, косметики и товаров для интерьера (подушки, текстиль и т. д.)

Штаб-квартира компании находится в Стокгольме, Швеция (Stockholm, Sweden) и в Нью-Йорке, США (New-York, USA).

В компании работают 171 тысяч сотрудников.

Выручка в 2016 году составила 222,865 миллионов шведских крон. Это на 6% больше, чем в 2015 году (209, 921 миллионов шведских крон)<sup>23</sup>.

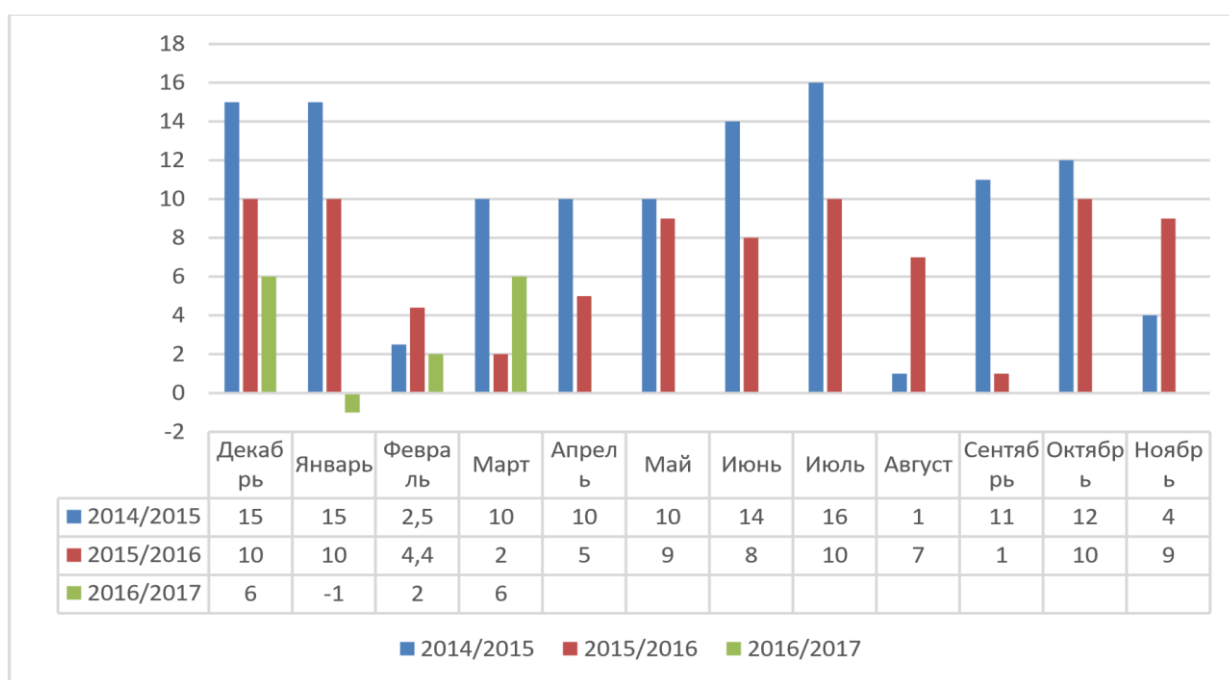


Рисунок 18 – Динамика прибыли по отношению к прошлому году в процентах

Как видно по диаграмме, прибыль компании каждый год увеличивается. Однако темпы роста падают, в 2016 году они впервые показали отрицательную динамику и уменьшились в два раза относительно 2014 года<sup>24</sup>.

### Положение в отрасли.

<sup>23</sup> AnnualReport 2016 [Электронныйресурс]: FullyearReportH&MHennes&MauritzAB, URL: <http://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual%20Report%202016.pdf>,свободный. Загл. сэкрана – Яз.англ. Датаобращения: 25.12.2017

<sup>24</sup> AnnualReport 2016 [Электронныйресурс]: FullyearReportH&MHennes&MauritzAB, URL: <http://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual%20Report%202016.pdf>,свободный. Загл. сэкрана – Яз.англ. Дата обращения: 12.12.2017

Шведская компания Hennes&Mauritz, одна из крупнейших в Европе и вторая в мире после группы компаний Inditex розничная сеть по торговле одеждой, пришла на российский рынок. Конкурируя с другими глобальными игроками на рынке в сегменте среднего класса, H&M продает свои коллекции аналогичного дизайна и качества по низким ценам. Средняя стоимость предмета одежды – 799-1499 рублей.

Производство товаров осуществляется независимыми поставщиками, прежде всего в странах Азии и Европы, а размещение заказов происходит через производственные офисы H&M на местах. Компания размещает заказы на производство на 300 предприятиях в разных странах. Шведский офис H&M отвечает в основном за маркетинг, рекламу и дизайн компании, а офис в Азии курирует вопросы сотрудничества с производителями.

Коллекции создаются совместными усилиями модных дизайнеров, модельеров и закупщиков H&M. Чтобы поймать грядущие тренды, компания проводит постоянный мониторинг окружающего мира и черпает вдохновение из уличной моды, кино, путешествий и других культур, а также из СМИ, институтов, изучающих мировые тренды, на торговых выставках и ярмарках, из истории моды. Общие темы коллекций обычно планируются в среднем за год до выхода, тогда как новейшие тенденции могут быть подхвачены в последний момент.

Таблица 2. – Краткая характеристика компании H&M

Название рынка	Массмаркет одежды (Бриджбренды (bridge): contemporary и mass)
Тип конкуренции	Чистая конкуренция
Место в цепочке поставок	Розничные предприятия
Тип выбора продукта	GLORY (то, что выбирают по рекомендации. Продукт не имеет конкретных измеримых критериев – принцип: как все или не хуже других)
Товарные категории	B2C (клиент)
Чистота покупок	2-3 в месяц
Тип покупки по Асселю	Сильная вовлеченность
Тип покупке в месте продаж	Импульсные, частично запланированные

Тип продукта	Товар – одежда
Темпы развития рынка	Стабильный
Причины покупки	ПОЗИТИВНАЯ (стремление потребителя одеваться в модную и качественную одежду по оптимальным ценам)
Номенклатура товаров по ТН ВЭД	Преимущественно: Раздел XI. Текстильные материалы и текстильные изделия Группы: 50, 51, 52, 53, 54, 58, 60, 61, 62, 63 Раздел XII. Обувь, головные уборы, зонты, трости и т.д. Группы: 64, 65, 66

### **Менеджмент компании.**

Как и в большинстве предприятий, в ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд мауриц» управление происходит через функции менеджмента:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

Функция планирования в компании реализуется в Шведском офисе раз в полгода перед стартом новой коллекции. После того как коллекция создана выбирают лучшего поставщика ткани, и лучшую фабрику. Компания представляет поставщику наши цели (какая коллекция, в какой срок должна будет сделана), а также сырье. Если поставщика все устраивает компания с ним подписывает контракт, но не долгосрочную перспективу, а только на ближайшие месяцы. Также у компании есть четкие цели по соблюдению всех трудовых норм работников и у поставщика. Несмотря на то, что собственных фабрик у компании нет, все же Н&М проводит проверку (контроль) соблюдения норм у своих поставщиков. Также этап контроля происходит и на стадии создания одежды.

## **Организация.**

Функция организации реализуется путем деления организации на подразделения и делегирования полномочий.

В Приложении Б представлена структура организации компании «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц». Данную структуру можно охарактеризовать как линейно-функциональную. Справой стороны представлены функциональные подразделения, которые обслуживают бренды группы компании «Н&М». Внутри каждого бренда идет подразделение на линейную организационную культуру. У каждой страны есть главный офис и магазины, которые разделены по группа по географическому признаку. В каждом магазине представлена линейная структура, состоящая из директора магазина, менеджеров отделов и продавцов-консультантов.

Компания имеет Support Offices почти в каждой стране, где представлены магазины и Area Offices в крупных регионах. В России Н&М имеет свой Support Office в Москве.

Во главе находится Country Директор (ответственный за весь российский рынок), которому подчиняются :

- отдел дизайна и визуальной части (отвечает за презентацию товара в магазине)
- HR отдел (приём на работу новых сотрудников и их обучение)
- PR отдел и отдел рекламы (организация работы в области коммуникаций, размещение рекламы, планирование бюджета на рекламные кампании)
- Security отдел (отдел, отвечающий за безопасность)
- Отдел логистики (доставка товара в нужное время и в нужное место)
- Отдел контроля (аудиторы) (проверка работы сотрудников)
- Маркетинговый отдел (анализ рынка)
- Бухгалтерия (ведение бухгалтерской отчетности)



- Финансовый отдел (финансовое планирование и анализ)

Так же есть офис, расположенный в Северо-Западном регионе страны в Санкт-Петербурге. Во главе офиса - Area менеджер. Он отвечает за магазины, расположенные в Санкт-Петербурге, Петрозаводске, Архангельске и Нижнем Новгороде. Также визуальный Area декоратор, HR и Security менеджеры, аудитор и администратор.

За взаимодействие с таможенными органами отвечает специалист по импорту из отдела логистики. Отдел логистики Н&М обеспечивает бесперебойность процесса дистрибуции и гарантирует скорость, гибкость и эффективность организации товаропотока. ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» заключает договор купли-продажи с головной компанией в Швеции «Н&М Group» на поставку товара в РФ. Декларирование поступающих товаров осуществляется таможенным представителем, действующим на основании договора на оказание услуг таможенного брокера. Отдел логистики заключает договор на перевозку товара с ведущими международными компаниями в области логистики и транспортно-экспедиционных услуг и контролирует соблюдение сроков поставки. Практически весь товар в Н&М перевозят в грузовиках, кроме заказов в США и Латинскую Америку, отправляющихся самолетом. Азиатские страны обслуживаются через море, что добавляет времени к доставке.

Несколько команд отдела по связям с общественностью работают вместе, чтобы обеспечить четкость, уместность и последовательность внутренних и внешних сообщений.

- Внутренние коммуникации. Данная группа сфокусирована на коммуникациях и распространении информации внутри корпорации, а также мотивации персонала.
- Связи со средствами массовой информации. Данная группа обеспечивает постоянную связь с международной медийной средой.

- PR в индустрии моды. Задачи данной группы – организация глобальных PR-мероприятий и разработка стратегии по продвижению нашего дизайна и стиля.
- Отношения с инвесторами. Данная группа обеспечивает четкое предоставление нашей финансовой информации в различных промежуточных отчетах.

Несмотря на такие большие команды людей в сфере связей с общественностью – на территории Российской Федерации наблюдаются проблемы с коммуникацией как с сотрудниками, так и с целевой аудиторией.

### **Целевая аудитория компании**

Поскольку в магазинах H&M представлено несколько линеек товаров, сложно определить целевую аудиторию в целом. Однако можно выявить основных потребителей продукции.

Целевая аудитория H&M представляет собой разнородную социальную группу. В целом это мужчины и женщины в возрасте от 14 до 70 лет. Целевая аудитория имеет преимущественно доход средний. Такие выводы можно сделать исходя из анализа среднего чека. Так же стоит опираться на миссию компании «модная и качественная одежда по оптимальной цене, с заботой о человеке и окружающей среде».

Подробно характеристики целевой аудитории и групп представлены ниже

Таблица 3. Характеристики целевой аудитории

Демографические характеристики	Мужчины и женщины от 14 до 40 лет. Проживают в РФ. Это как студенты ВУЗов, так и семейные люди.
Психографические характеристики	Образ жизни: городской. Жизненная позиция: активная. Внутренняя мотивация: желание самовыражения; желание к небольшим затратам. Ценности: самореализация, получение удовольствий, поиск нового.
Инфографические характеристики	Получают информацию преимущественно из Интернет-источников: официальные сайты новостных каналов, социальные сети, рассылки.

Социокультурные характеристики	Форма проведения досуга: прогулки, активный отдых, встречи с друзьями в кафе, шоппинг.
Поведенческие характеристики	ЦА любит быстрый и простой шоппинг, при этом имея минимальные затраты.
Экономические характеристики	Доход средний или чуть выше среднего.

Таблица 4. Профили целевые аудитории.

Название целевой аудитории	Географические признаки	Демографические признаки	Психографические признаки	Инфографические признаки
Взрослые	Жители РФ.	Женщины и мужчины в возрасте от 25 до 40 лет. Взрослые люди, имеющие семью.	Ценности: модный шоппинг по недорогой цене.	Информацию получают преимущественно из социальных сетей и официальных сайтов СМИ.
Тинейджеры	Жители РФ.	Парни и девушки в возрасте от 14 до 24 лет. Преимущественно школьники и студенты ВУЗов.	Ценности: внешний вид, популярность.	Информацию получают из социальных сетей, из официальных СМИ, гляцевых изданий.

Главной целью своей деятельности компания ставит:

- создание своего потребителя (потребителя, который хочет приобрести вещь именно этой компании);
- забота об окружающей среде (перейти на 100% возобновляемые источники);
- создание системы и условий работы в корпорации для максимального развития и удовлетворения потребностей работников компании и участников корпорации в «духовном», профессиональном и материальном смысле;

- вход на новые мировые рынки и развитие онлайн-рынков;
- увеличение нормы прибыли;

Основной целью стратегии маркетинговых служб компании H&M привлечение покупателей за счет расширения ассортимента товаров, нацеленные на разные доходные уровни населения. В магазинах H&M каждый сезон обновляется коллекция, а старую продают с большими скидками.

Компания расширяла свою деятельность главным образом за счет открытия собственных магазинов, но иногда в соответствии с требованиями местных законов открывала небольшое количество магазинов в виде франшиз. В отличие от многих других компаний H&M до недавнего времени не спешила на бурно развивающийся китайский рынок, но в 2007 г. все же открыла свои торговые точки в Пекине и Шанхае. В 2017 году в мае компания открыла новую страну – Казахстан.

Оперативность пошива одежды. В H&M время от наброска будущей модели одежды до ее выхода на поток занимает три недели. Компания постоянно сокращает издержки, минимизирует затраты на производство, стремится уменьшить количество посредников. Тем не менее Zara справляется за две недели<sup>25</sup>. Разные изделия — разные сроки запуска в производство и продажу. Период от размещения заказа до появления изделия в магазине может длиться от нескольких недель до полугода.

### **Анализ товарной политики компании «H&M»**

В фирменном магазине H&M ассортимент товаров относится к отрасли: непродовольственные товары.

Философия H&M воплощает в себе создание качественной одежды и ее реализацию по оптимальной стоимости. Неизменным условием качества для H&M является то, что продукция должна быть произведена в отличных условиях. Фирма несет ответственность за свои действия перед окружающей

---

<sup>25</sup>О`Ши Ковадонга. Феномен ZARA – М: Эксмо, 2015 – 240с

средой и населением, поэтому многочисленная команда предприятия трудится над созданием «экологичной» моды.

«Эко-одежда изготавливается таким образом, что уровень вредного воздействия на окружающую среду при ее производстве сводится к минимуму. Идея экологичности всегда охватывает весь жизненный цикл продукции: от поставки сырья до утилизации одежды», - модельер Аннина Нурми.

Отношение H&M к качеству и безопасности своего товара начинается на этапе дизайна и соблюдается в течение всего производственного процесса. Изделие перед тем проходит ряд проверок: тестирование продукции осуществляется и в собственных, и в независимых лабораториях.

Ассортимент H&M разнообразен, бренд принимает во внимание вкус каждого. Ассортимент в магазине обновляется ежедневно.

Главные линии этой марки можно разделить на семь групп:

1. Одежда для женщин — это обширный спектр фасонов, предлагающий полноценный гардероб от классических моделей с деталями высокой моды до вещей с акцентом на современные дизайнерские тенденции, а также спортивную одежду, линии для беременных и одежду класса cutting-edge fashion. Эти коллекции состоят из верхней одежды, платьев, юбок, блейзеров, жилетов, брюк и многих других предметов гардероба. А к каждой линии можно подобрать подходящие аксессуары, нижнее белье и обувь. Женский отдел подразделяется на концепты:

- Everyday – повседневный гардероб с базовыми вещами.
- Modern classic – классические модели, офисный стиль.
- LOGG – одежда из натуральных тканей с более высоким качеством, предлагают пастельные тона и свободный комфортный крой.
- Basic – базовые модели, трикотаж.

2. Мужская коллекция — это воплощение вечной и проверенной классики. Линии включают и актуальные сезонные модели, и одежду свободного кроя. Здесь можно выбрать различные рубашки, блейзеры и костюмы, кардиганы

и джемперы, футболки и майки и т.д. Мужская коллекция H&M, как и женская, включает нижнее белье, обувь, аксессуары.

3. Одежда для детей — эта линия делится на коллекции для малышей (от 0 до 18 месяцев), для школьников (от 1,5 года до 8 лет) и для подростков «H&M Young» (от 9 до 14 лет). Одежда для самых маленьких является не только стильной, но и практичной, безопасной, ноской и удобной.

4. Линия Divided — отдел шведской марки под названием «Divided» разрабатывает модные молодежные коллекции. Ассортимент состоит из джинсовых вещей и предметов уличной моды на все жизненные случаи, то есть коллекции включают и повседневные, и нарядные модели.

5. &denim — этот джинсовый концепт предлагает разностильную одежду — от традиционных и привычных моделей с 5 карманами до ультрамодных фасонов. А с 2007 года на полках магазинов H&M появились отдельные модели джинсов &denim из органического хлопка.

6. Косметика — в данном отделе представлены различные косметические средства для тела и лица. Ассортимент постоянно пополняется новыми ароматами и цветовыми палитрами.

7. H&M Home – в отделе представлены товары для дома. Внутри он подразделяется на несколько категорий:

- Гостиная.
- Кухня.
- Ванная.
- Базовый отдел.

Первые три так же подразделяются внутри на концепты, которые отражают разный стиль: clean (классический стиль), punch (молодежный стиль), cost (деревенский стиль), созу (демократичный стиль).

Одежда H&M пошита из трех типов «экологичных» материалов — органических, переработанных и материала «TENCEL®/Лиоцелл». Органические материалы производят из волокон растений, которые были выращены в экологически чистых условиях (без использования искусственных

удобрений и химических пестицидов), переработанные материалы — из потребительских отходов и остатков производства (это помогает существенно сократить количество потребляемых ресурсов, в частности энергии, воды, химикатов), а материал «TENCEL®/Лиоцелл» — из целлюлозных волокон, которые прошли сертификацию Лесного попечительского совета.

Этичные и экологичные технологии XXI века на основе растительных и искусственных волокон позволяют сегодня создавать стильную теплостойкую одежду, рассчитанную на арктические морозы от -30 о С и ниже.

Вся одежда, которая представлена в каждой из линий, отличается не только практичностью, удобством и безупречным качеством, но она также полностью соответствует современным модным тенденциям.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что в структуре ассортимента нательных принадлежностей женская одежда имеет больший удельный вес нежели детская или мужская, однако, в ее состав больше чем на половину состоит из синтетических волокон.

Состав же мужских и детских товаров фирмы Н&М преимущественно базируется на составе из натуральных волокон, что является немаловажной качественной характеристикой.

### **Анализ ценовой политики компании «Н&М»**

Компания «Н&М» заработала себе славу благодаря стильным вещам за недорогую стоимость. Цены варьируются: 300-7000 рублей на женскую одежду и обувь, 300-8000 рублей на мужскую одежду, 200-2000 рублей на детскую одежду и 100-8000 рублей на товары из раздела «Home».

У «Н&М» огромное множество конкурентов, выпускающих схожий товар по схожим ценам, несколько самых основных представлены в таблице. Именно с ними и будет сравниваться самый популярный товар среди девушек и женщин за последние несколько лет – синие обтягивающие джинсы со средней и низкой

талией (skinny low waist / medium waist). Сравнительный анализ будет представлен ниже в таблице:

	H&M	Ostin	Sela	GJ	Befree	Mango
Процент в составе хлопка	98	74	74	80	68	63
Процент в составе эластана	2	2	1	2	2	3
Процент в составе полиэстера	-	24	25	18	27	34
Процент в составе вискоза	-	-	-	-	3	-
Цена	1999 рублей	1599	1699	1699	1999	1999

Таблица 5. – Сравнительный анализ skinny H&M и конкурентов

Из данных таблицы видно, что самая низкая цена на джинсы установлена в магазине Ostin, однако по качеству марка уступает GJ и H&M. Самая низкая по качеству марка оказалась Mango, при условии, что цена среди конкурентов одна из самых высоких. По качеству выигрывает H&M, в нем наибольший состав хлопка и наименьший состав синтетических материалов.

Таким образом, можно сделать вывод, что ценовой диапазон «H&M» различный. Можно найти, как и дешевые вещи, так и относительно дорогие. На основе данных, приведенных в таблице, можно сказать, что «H&M» имеет значительное преимущество в составе сравниваемого товара с конкурентами, но ценовая политика у компании одна из самых высоких.

### **Анализ каналов сбыта компании «H&M»**

Продукцию компании «H&M» можно приобрести во всех официальных магазинах. На данный момент существует 4700 магазинов в 59 странах и 107 магазинов по России. Товары компании можно приобрести в таких городах России как: Санкт-Петербург, Москва, Ярославль, Нижний Новгород, Рязань,



Воронеж, Пенза, Тольятти, Самара, Ростов-на-Дону, Казань, Волгоград, Краснодар, Сочи, Уфа, Челябинск, Екатеринбург, Тюмень, Сургут, Томск, Новосибирск, Барнаул, Улан-Удэ, Тула, Иваново, Красноярск. Из данного перечня видно, что магазины компании расположены преимущественно в северо-европейской части страны, однако компания продолжает экспансию и увеличивает количество магазинов. Ежегодно их количество увеличивается на 10-15%. Однако сравнивая с главными конкурентами компании, количество магазинов H&M по стране в два, а то и в шесть раз меньше.

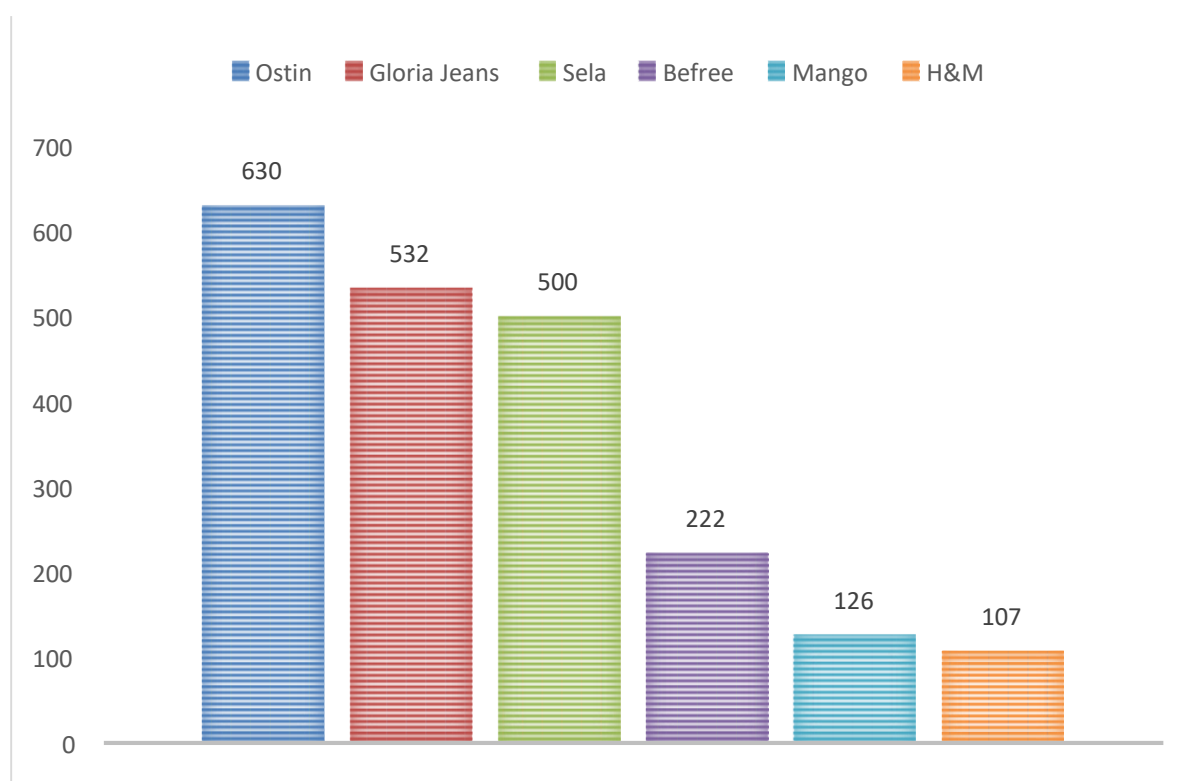


Рисунок 19. – Количество магазинов H&M и ее конкурентов в России

У «H&M» есть свой собственный сайт со всем диапазоном товаров и уже год существует интернет-магазин, откуда можно заказать любую понравившуюся вещь, если она есть на складе, в том числе вещи из коллабораций компании с модными дизайнерскими домами.

Таким образом, компания H&M не так широко распространена на территории России, преимущественно в европейской части страны. Но вне

зависимости от того, есть в городе точка продажи, или нет, можно осуществить покупку через интернет-магазин, где представлен широкий ассортимент.

### Анализ коммуникационной политики «Н&М»

Основными методами продвижения товара являются: реклама, стимулирование сбыта, паблик рилейшнз (связи с общественностью), личная продажа и прямой маркетинг<sup>26</sup>.

Таблица 6 – Коммуникационная политика организации

Реклама	Стимулирование сбыта	Паблик рилейшнз	Личная продажа	Прямой маркетинг
Интернет	Конкурсы и розыгрыши сертификатов	Ежегодные отчеты	Торговые точки по стране различного типа (black, red, blue)	Подписка на новостную рассылку через сайт
Печатные издания	Сезонные акции и в честь праздников	Пожертвование в фонд Н&М Foundation	Консультация покупателей	Покупка и доставка через интернет магазин
Внешняя реклама по городам	Скидки и распродажи	Сотрудничество с известными и начинающими дизайнерами	Социальные сети	Связь по телефону с магазинами или главным офисом
Логотип на ТЦ	Прием старой одежды в обмен на скидочный купон	Спонсорство		
Рекламные ролики в соц. сетях	Скидочная карта сотрудника	Экспансия новых стран		
	Ключевые модели	Яркие открытия		
	по низким ценам	новых магазинов		
	Ограниченные коллекции дизайнерами			

<sup>26</sup> Грошев И.В. Краснослободцев А.А. Эмоциональные силы мотива выбора бренда в призме поведения потребителя // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 5. – С. 31–40.

Официальный сайт компании в России - <http://www.hm.com/ru>. Сайт прост, но в то же время красочен и удобен в пользовании. В шапке сайта выделено пять основных разделов: «H&M Life» (жизнь), «Женщины», «Мужчины», «Дети» и «Home» (дом). В первом разделе («H&M Life»)

пользователь может прочитать последние новости из мира моды, так же, при желании, можно подписаться на новостную рассылку. В остальных четырех разделах представлены товары, разбитые по категориям (джинсы, шорты, блузки и т.д.).

Сайт автоматически открывается на русском языке, но, при желании, его можно поменять на любой другой язык, представленный в списке (всего представлено 60 языков). Также есть мобильная версия для платформ «Android» и «IOS».

Любую понравившуюся вещь можно посмотреть, как на модели, так и без нее. Рядом с товаром представлена колонка с подробной информацией о нем (состав, уход). Сайт также предлагает рекомендации, с чем сочетать выбранную вещь. В разделе «Home» выбранные товары можно посмотреть в декоре, как и с чем они сочетаются.

«H&M» ведет активную коммуникативную политику. Множество рекламных щитов и плакатов можно встретить на улице городов и в метро. «H&M» не ограничивается одним сайтом, множество официальных аккаунтов представлено в различных социальных сетях (Facebook, Twitter, YouTube, Google +, ВКонтакте, Pinterest). Рекламу новых коллекций раньше можно было увидеть так же на телевиденье (ТНТ, Пятница, СТС Love и т.д.), но с недавних пор компания решила оставить рекламу только в интернет-пространстве и в модных журналах (ELLE, Cosmopolitan, Glamour и т.д.) Также на сайте можно отправить письмо компании на любую тему, предоставленную в перечне (КСО, маркетинг, пресса и т.д.).

В целом, можно отметить, что дизайн и удобство сайта соответствуют всем критериям, и поэтому их можно оценить на 10 из 10. Ранее на сайте «H&M» была возможность создать свой собственный образ из выбранных вещей, но

сейчас этой функции нет. Однако в официальной группе на сайте «ВКонтакте» есть приложение «Модный калькулятор», которое позволяет сформировать модный образ по оптимальной для покупателя цене. Компания ведет активную коммуникативную политику и всегда старается держать потребителя в осведомленности о новых коллекциях и поступлениях (новости на официальном сайте и в официальных сообществах в социальных сетях, реклама, подписка на новости).

Несмотря на популярность «Н&М» почти во всех странах, в поисковой системе «Google» и «Яндекс» сайт располагается на 8 месте (поиск по слову «одежда»). Ниже приведена статистика в двух популярных в России поисковых системах по запросу бренда Н&М в трех вариациях и его основных конкурентов.

Таблица 7. – Статистика поисковой системы «Яндекс»

Запрос яндекс	в НМ/эйч энд эм/хм	GJ/глюрияджинс/gloria jeans	Sela/сэла / села	Befree/бифри и	Mango/манго	Ostin/ости н
Количество показов	499 374	681 587	3 454 169	103 411	587 728	736 038

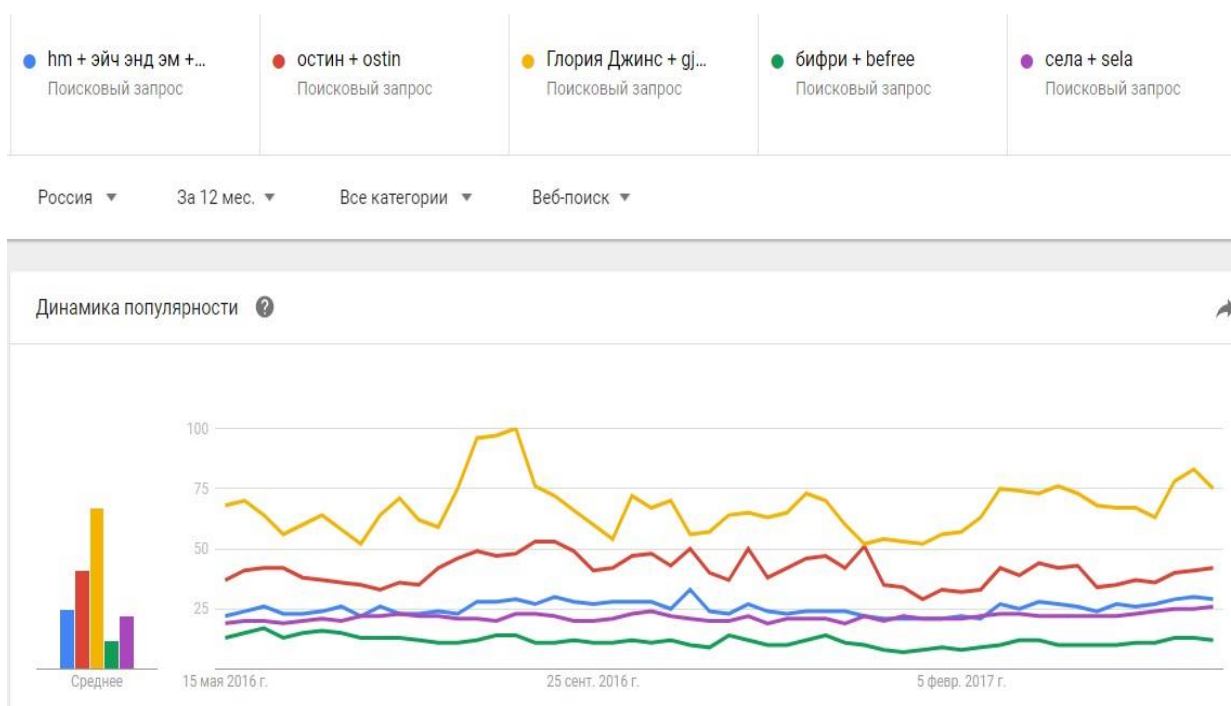


Рисунок 20. – Тренды поисковой системы «Google»

В поисковой системе «Яндекс» на первом месте по количеству запросов находится марка «Sela», тогда как компания «H&M» лишь на четвертом.

Поисковая система «Google» показала, что на первом месте по трендам «GJ», а «H&M» замыкает тройку лидеров.

### **Анализ мотивации сотрудников компании**

Персонал фирмы является одним из основных факторов успеха. Правильно подобранный персонал способен привести компанию к вершинам бизнеса, в то время как некомпетентные и неделикатные сотрудники способны распугать последних клиентов.

Сейчас в компании работает около 161 000 сотрудников в 65 странах мира. Она стремится к тому, чтобы каждый сотрудник разделял «дух H&M». Приняв решение об устройстве на работу в H&M, человек сразу может познакомиться с корпоративным духом компании. На официальном сайте <http://career.hm.com> представлена подробная информация об организации, а также, есть тест, который помогает определить, на сколько человек разделяет принципы работы компании.

Чтобы устроиться на работу, нужно пройти три этапа:

1. Телефонное интервью.
2. Групповое собеседование.
3. Индивидуальное собеседование.

После этого предоставляется испытательный срок в размере 20 рабочих смен, которые подразделяются на 10 смен – обучение с наставников (опытный сотрудник, который прошел обязательные тренинги для наставника), остальные 10 – самостоятельная практика. Период обучения может длиться от четырех недель, до двух месяцев, в зависимости от типа занятости. После десяти первых смен проводится диалог с руководителем отдела и наставником, где определяются сильные стороны и зоны роста, на которые сотрудник в течение последующих 10 смен должен обратить внимание. По итогу проводится еще

один диалог, где дается обратная связь. Испытательный срок в двадцать смен – это обучение на продавца-консультанта. Также они предлагают программы предварительной профессиональной подготовки для менеджеров отделов, мерчандайзеров и менеджеров магазинов.

H&M предлагает обучение внутри компании на любом этапе карьеры. Компания стремится к тому, чтобы каждый ощущал свою значимость и мог развиваться в профессиональном плане. Это достигается путем внутренней ротации кадров, а также предоставления возможностей продвижения и работы в других странах. Существует несколько систем развития сотрудника в компании: постановка на должность через программу предварительной профессиональной подготовки, рост сотрудника из одной должности в другую через программу «Talent program» (программа талантов) или через «Next me».

Компанией были разработаны семь ценностей, которые отражают сердце и душу H&M. Они определяют, что и как сотрудники делают компании. Взаимодействуя с коллегами и клиентами во всем мире, ценности помогают развиваться и расти. По отдельности каждая из этих ценностей кажется очевидной. Однако в совокупности они формируют корпоративную культуру.

1. Мы верим в людей.
2. Мы – одна команда.
3. Постоянное совершенствование.
4. Честность и открытость.
5. Коммерческий подход.
6. Простые решения.
7. Бережливость.

Так же на в компании существует десять символов, которые основываются на семи принципах работы в компании. Они помогают каждому сотруднику работать в стиле H&M, при руководстве ими в повседневной работе.

Для улучшения условий труда и атмосферы в коллективе каждого из подразделений (магазинов), ежегодно проводится анонимный глобальный опрос

GES (Global ES). Он подразделен на несколько категорий, которые помогают определить степень удовлетворенности сотрудников по каждому критерию.

- Соблюдение семи принципов компании;
- Справедливость;
- Лидерство;
- Мотивация и позитив;
- Компенсация;
- Охрана труда;
- Устойчивое развитие.

Чтобы обеспечить сотрудникам комфортное место работы и равные права, в компании разработаны социальные политики, которые поддерживают «дух Н&М» и показывают, что все сотрудники имеют равные возможности и условия для работы и развития в компании. Ежегодно они пересматриваются и изменяются в соответствии с международными права человека и местным законодательством. На сегодняшний день существуют следующие политики:

1. Глобальная политика в области прав человека.
2. Глобальная политика разнообразия, толерантности и равенства.
3. Глобальная политика по недопущению дискриминации и домогательств.
4. Глобальная политика в сфере вознаграждений и льгот.
5. Политика конфиденциальности сотрудников.
6. Политика касательно алкоголя и наркотических веществ.
7. Политика касательно ВИЧ и СПИДа.
8. Глобальная политика в отношении подачи жалоб.
9. Этический кодекс.
10. Политика информационной безопасности.
11. Нормы поведения.
12. Политика устойчивого развития.
13. Политика касательно продукции компании.
14. Политика касательно закупок.

15. Финансовая политика.
16. Налоговая политика.
17. Коммуникационная политика.
18. Политика в отношении рекламы.

Подход компании основан на чувстве глубокого уважения к каждому человеку. Это касается всех аспектов, начиная с достойной зарплаты, разумного графика работы и права объединяться в профсоюзы, и заканчивая возможностью профессионального роста и карьерного продвижения в рамках компании. Цель организации – быть хорошим работодателем. Она является особенно важной в тех странах, где местное законодательство не соответствует их стандартам и требованиям.

Подход Н&М также предполагает сильную этическую составляющую. Это означает, что они выступают против дискриминации и сексуального преследования, в какой бы стране ни работали. Трудовой коллектив состоит из сотрудников самого разного возраста, пола и этнической принадлежности, что является огромным преимуществом для компании. Равноправие – часть культуры компании. Этот факт подтверждается тем, что 50% членов совета директоров – женщины.

В Н&М применяется принцип «открытых дверей», заключающийся в том, что всем сотрудникам предоставляется право и возможность обсуждать напрямую с руководством любые вопросы, связанные с работой.

В долгосрочной перспективе каждый сотрудник получает возможность поучаствовать в системе вознаграждения HIP – the N&M Incentive Program. Программа работает одинаково для всех сотрудников, независимо от страны, должности и заработной платы, а также независимо от типа занятости неполный рабочий день или полный рабочий день.

По истечению пяти лет работы в компании на имя сотрудника открывается счет в банке, и он получает часть прибыли компании ежегодно.

Каждый работник можете получить свою часть средств, как только достигает возраста 62 лет. В качестве альтернативы, можно получить



накопленную сумму через десять лет, но не ранее, чем в 2021 году. Если сотрудник решил покинуть компанию, средства будут сохранены по достижению возраста 62 лет.

#### Анализ процессов организации



Рисунок 21 – Путь покупателя в компании Н&М

Процесс приобретения товара представляет собой «путь покупателя», через которую проходит каждый потребитель.

1. Внешняя реклама включает в себя печатные издания, билборды на улицах города, интернет-рассылка и реклама. На моделях представлены ключевые образы новой коллекции.

2. Витрина магазина. Манекены повторяют образы с внешней рекламы, и одеты в ключевые образы. В связи с различными климатическими условиями к образам могут быть добавлены или убраны дополнительные аксессуары, соответствующие погодным условиям города, в котором находится магазин.

3. Манекены в торговом зале. Зал распределен на несколько зон, как правильно это: женская, мужская, детская коллекции. В каждой зоне есть манекены, которые представляют ту коллекцию, представленную на витрине

магазина. Рядом с ними на ближайшем оборудовании представлены образы с манекенов, таким образом соблюдается принцип «легко найти – легко купить». Если определённая модель заканчивается или ее количество менее 5 штук к открытию магазина, то манекен переодевается в другую вещь, по стилю и расцветке подходящую к новой коллекции.

4. Коммуникация в магазине. К коммуникации в магазине относятся:

- Ценники;
- Указатели (касса, примерочная);
- Плакаты с ключевыми моделями коллекций;
- Плакаты с акцией;
- Информационные плакаты;
- Гиды для покупателей;
- Громкая связь.

5. Покупка товара. Это последний этап в «пути покупателя», его конечная цель. Компания от первого этапа до последнего стремится выстроить логичную и простую цепочку для покупателя, соблюдая принцип «легко найти – легко купить». Это позволяет сделать процесс покупки максимально комфортным и быстрым для каждого из потребителей.

### **Анализ сервиса и обслуживания**

Все начинается с выбора торговой точки. Всегда проводится тщательный анализ перед выходом Н&М на новый рынок. Прежде чем в Н&М принимается решение о выходе на новый рынок, проводится оценка рыночного потенциала в данной стране. Заранее анализируются такие факторы, как структура населения, его покупательская способность, темпы экономического роста, наличие инфраструктуры и политические риски. Затем уже на месте проводится оценка потенциальной клиентской базы и месторасположения магазинов. Первый магазин предпочтительно должен быть большим, расположен в самом лучшем месте в городе, а затем он

дополняется целым спектром магазинов поменьше, предлагающих полноценный или частичный ассортимент товаров. После этого H&M может продолжать расширение, открывая магазины в других городах.

Магазины H&M всегда располагались в самых выгодных с точки зрения ведения бизнеса местах, будь то местоположение в городе или в торговом центре. Компания H&M придерживалась этого принципа с момента открытия первого магазина, и он остается определяющим по сей день. H&M проводит опросы потенциальных покупателей на улицах, анализирует магазины, расположенные по соседству, транспортные потоки. Затем сопоставляет все это с характеристиками рассматриваемых торговых помещений. Иногда принимается решение об открытии концептуального бутика для молодежи, в другом случае открывается магазин для всей семьи, у которого наибольший коммерческий потенциал. Самое важное – выбрать верный формат, подходящий именно для этого случая. Тот факт, что H&M арендует торговые площади – несомненное преимущество. Это облегчает задачу по переносу магазина в другое место в отдельно взятом городе. У H&M имеется целый спектр различных видов магазинов – от больших с полным ассортиментом товаров до маленьких бутиков, где представлена та или иная концепция. Площадь магазина может варьироваться от пары сотен до нескольких тысяч квадратных метров.

Показатели эффективности:

1. Конверсия на торговых точках;
2. Средняя стоимость одного чека;
3. Количество закупок в интернет-магазине;
4. Флуктуация в магазинах;
5. Прибыль от акций/распродаж.
6. Прибыль за месяц/квартал/год.

## 2.3 PESTEL и SWOT анализы деятельность организации

Рассмотрим основные критерии, которые должны учитываться при управлении розничным магазином, функционирующим в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Определение основных, базовых принципов функционирования магазина

- Роль маркетинга в розничной торговле.
- Сегментирование потребителя в зависимости от его потребностей и особенностей поведения.

- Концепция магазина и позиционирование магазина – фундамент развития розничного магазина.

- Микромир магазина: одушевленная и неодушевленная составляющая.

Мерчандайзинг розничного магазина

- Основные правила мерчандайзинга.
- Внешняя и внутренняя среда магазина.
- Планировка и зонирование торгового зала: принципы, зоны, расположение товаров в зависимости от их классификации.

- Эффективная выкладка товаров и ее составляющие.
- Возможности освещения и цветовых сочетаний в интерьере и выкладке товара. Влияние света и цвета на продажи. Связь цвета со специализацией магазина и целевой группой покупателей.

Моделирование имиджа магазина

- Моделирование имиджа компании.
- Определение сильных и слабых сторон торговой компании.
- Нейтрализация слабых сторон магазина.

Что обеспечивает успешное управление персоналом

- Основные аспекты управления персоналом магазина.
- Что такое «миссия» магазина, для чего она нужна и как ее составить.

- Корпоративная культура компании, из чего она состоит. Как создается, утверждается, внедряется.

#### Определение портрета продавца

- Типология торгового персонала (По целям, ценностям, каналам восприятия).

- Профиль требований к должности.

- Единые стандарты работы магазина и способы их внедрения.

#### Контроль торгового персонала

- Виды и функции контроля торгового персонала магазина.

- Основные методы и методики сбора информации для оценки персонала; установление стандартов эффективности.

- Аттестация как метод оценки: цели, критерии оценки, этапы проведения.

- Алгоритм оценки сотрудников магазина.

- Промежуточная и ежегодная оценка, особенности проведения.<sup>27</sup>

### **Анализ внешней макросреды**

Анализируя PESTEL-таблицу Приложение В, можно выделить два отрицательно влияющих фактора: правовой и социальный. Наибольшее негативное влияние возможно со стороны правовых факторов среды. Для уменьшения рисков компания на данный момент уже реализует программу по улучшению качества производимой продукции совместно со своими поставщиками, а также разрабатывает более экологичные материалы для пошива одежды. На такой фактор как «внешняя политика» компания повлиять не может, но, чтобы уменьшить риски, возможно сотрудничество с другими странами-производителями. Компания Н&М переносит часть производство в страны с более дешевой рабочей силой и предоставляя места работы этим странам. При смене политического режима возможна ситуация со сменой локации. Для

---

<sup>27</sup>Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием. - М.: Финпресс, 2013г- 58с.

организации это будут материальные и временные потери, однако эта ситуация не будет являться критической.

Положительной влияющие факторы – технологические. Компания быстро развивается и каждый год пересматривает свои стандарты работы, начиная от рутинных операций в магазине, заканчивая системой менеджмента во всей организации.

При проведении анализа рисков и программ поведения международной торговой сети было установлено, что основные изменения деятельности во внешнеэкономической сфере могут быть связаны с изменением курса валют, объема таможенных и налоговых платежей, увеличения цен на нефть. В этом случае международная торговая сеть может осуществить пересмотр ценовой политики, уменьшение средней стоимости чека, увеличить цены за счет расходов на таможенные сборы или перейти на менее дорогостоящие товары.

Политические риски, связаны с изменением положения РФ на мировой арене, в целом международных отношений стран, в которых находятся магазины международной торговой сети, политикой в производственном менеджменте (например, импортозамещение). В таком случае международная торговая сеть может осуществить увеличение поставок на территорию РФ., изменить ценовую политику: путем уменьшения средней цены за счет сокращения расходов на таможенные сборы, ужесточить конкуренцию на рынке и разработать новые системы стимулирования спроса на продукцию компании.

## Анализ внешней микросреды

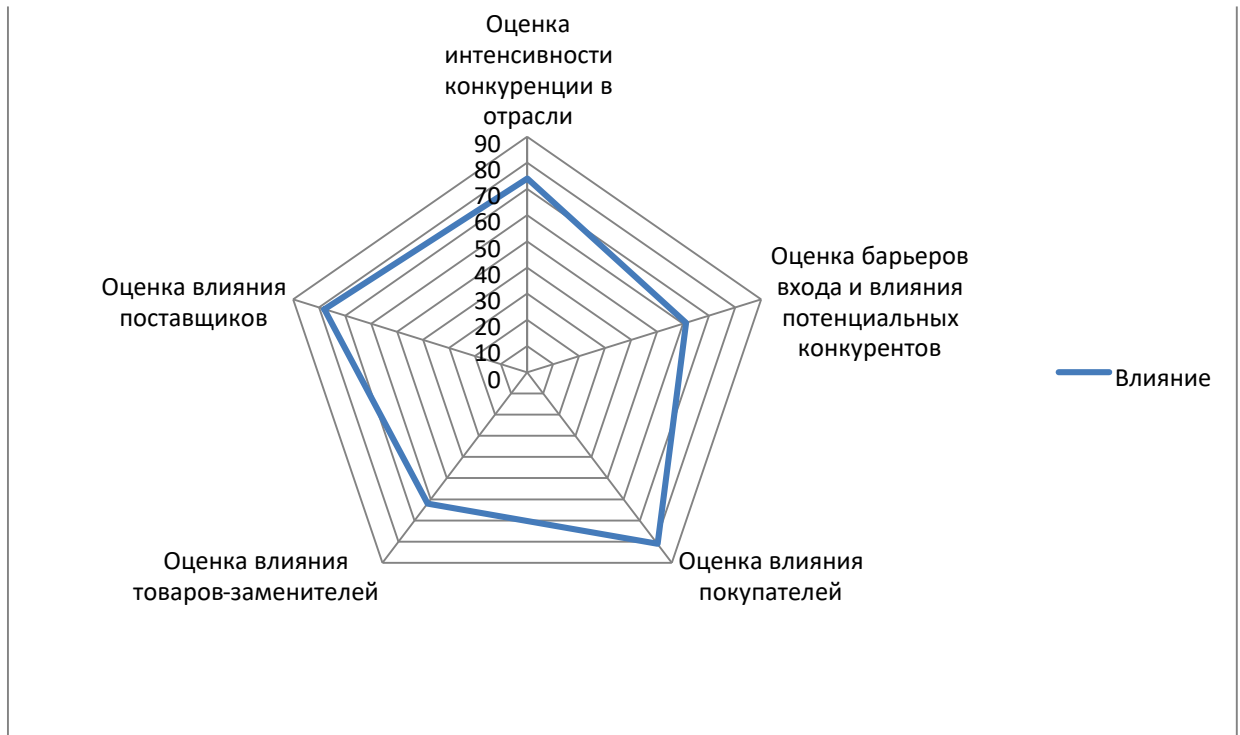


Рисунок 22 – Пять сил конкуренции Портера

## **Анализ внутренней среды организации**

Проводя анализ балльной SWOT-таблицы Приложение Г, можно сделать следующие выводы:

1. Наибольшую угрозу представляет собой ужесточенная ценовая конкуренция в «массмаркете» одежды. Однако сильные стороны компании позволяют уменьшить ее влияние на компанию и создать стимулирование спроса не только за счет цен, но также с помощью акций, распродаж, статуса бренда и т.д.

2. Организация не может повлиять на такую угрозу как «нестабильность ситуации на мировом экономическом рынке», так как это макросреда и организация может контактировать с ней лишь косвенным путем. Исходя из качественного SWOT-анализа, данную угрозу можно нивелировать с помощью завоевания лояльности покупателей среди стран, где уже открыты магазины H&M, а также с помощью разработки новых акций и расширения линейки акционных товаров, что позволит снизить валютную разницу.

3. У компании H&M жесткие условия сотрудничества и производителями, которые позволяют обеспечивать хорошие условия труда в странах, где это не прописано на законодательном уровне. Но в связи с перемещением производства в страны с дешевой рабочей силой, нет возможности мобильно отследить те условия, в которых шьется одежда. Однако организация работает над этой проблемой и каждый год борется за равные права своих работников и работников своих поставщиков. Так же был создан благотворительный фонд, который спонсирует различные программы, направленные на сохранение окружающей среды и уменьшения вреда от производства. Организация позиционирует себя как продавца модной и качественной с заботой об окружающей среде.

4. Наиболее перспективное направление для развитие это интернет-магазины. В связи с развитием IT-технологий и низкими барьерами для входа на этот рынок, нужно развивать это направление, и при открытие новых стран строить не только розничные магазины, но и сразу прорабатывать онлайн



доставку по стране. Тем самым завоеывая как можно больше потребителей и увеличивая каналы сбыта продукции.

### **3. ПУТИ РАЗВИТИЯ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА КОМПАНИИ ООО «ЭЙЧ ЭНД ЭМ ХЕННЕС ЭНД МАУРИЦ»**

#### **3.1 разработка рекомендаций по развитию комплекса маркетинга компания**

Для разработки мероприятий по развитию системы маркетинга в компании «Н&М» будет использоваться комплекс 7Р. Для каждого элемента будут представлены свои рекомендации с использованием новых методов в маркетинге.

#### **Товарная политика**

Все магазины компании «Н&М» строятся по одному типу. В начале каждого сезона в каждую торговую точку приходит руководство по визуальной части, где прописаны предстоящие коллекции, ключевые модели, тренды, системы строения стен и рекомендации по расположению оборудования в торговом зале. Но если зайти в любой магазин, можно отметить одну общую проблему – количество товара в торговом зале. Большая часть оборудования перегружена, и из-за этого проработанная визуальная часть смотрится непрезентабельно. Такая ситуация характерна для самых популярных товаров, которые шьются из года в год, приходят большими объемами в магазины, обладают широкой цветовой линейкой и представлены как правило в 4-5 размерных линейках.

Два года назад была разработана программа по совершенствованию обслуживания покупателей и оптимизации процессов работы сотрудников. Один из пунктов был – умное пополнение товара со склада. Каждый день недели прописан и закреплен за определенным отделом, который нужно проанализировать на отсутствие размеров и пополнить из запасов на складе.

Товары на складе представлены по системе ABC:

- Категория «А» - располагаются в доступной зоне, пополняются на ежедневной основе.

- Категория «В» - хранятся рядом с товарами «А». Не требуют частого анализа на наличие в торговом зале. Пополняются один раз в неделю.

- Категория «С» - сезонные товары. Располагаются в дальней части склада.

Для решения проблемы с перегруженностью оборудования в торговом зале рекомендуется сформировать на складе зону хранения категории «В» с хранением самых популярных моделей, которые приходят в большом объеме. В зале оставить 2-3 размерные линейки, в зависимости от площади магазина и темпов продаж того или иного товара, остальное убрать на склад. Пополнение производить два раза в неделю: пятница и понедельник. Так как выходные поток покупателей увеличивается.

### **Каналы сбыта**

Сейчас набирают популярность онлайн-магазины. Содержание такой точки продаж обходится дешевле, так как не нужно платить за аренду помещения, продавцам-консультантам, легче представить весь ассортимент. Но у данного канала распространения продукции существуют минусы. Покупатель не может сразу оценить качество товара, примерить его и понять, как та или иная вещь будет смотреться на нем.

В интернет-магазинах потребители часто испытывают трудности с поиском одежды подходящего размера. В результате одежда не продается и достаточно часто возвращается назад продавцу. Возможность увидеть, как изделие будет сидеть и прочесть рекомендации о наиболее подходящем размере значительно увеличивает вероятность успешной покупки.

### **Персонал компании**

В «Н&М» разработана сильная корпоративная культура. Каждый сотрудник знает принципы работы, поддерживает дух компании. Но у многих из них не сформировано понимание, что они являются носителями бренда.

Есть три точки контакта:

- Торговый зал;
- Социальные сети;
- Собеседование.

Для представления персонала как носителя бренда в торговом зале важно проработать все точки соприкосновения консультанта с покупателем. Есть три основных зоны: торговый зал, примерочная, касса. Для каждой из них характерны определенные наборы ситуаций, с которыми сталкиваются продавцы. Важно понимать, как решить каждую из них, чтобы покупатель ушел с покупкой. Для этого рекомендуется внедрить скрипты.

Для построения скриптов необходимо прописать все этапы, которые проходит покупатель, прежде, чем приобрести товар.

На каждом этапе, у посетителя возникают сомнения и возражения, которые он не высказывает вслух или, наоборот, говорит напрямую. Главная задача – их выявить и устранить. Грамотно парировать и провести человека по всем этапам.

Чтобы скрипт был рабочим, нужно тщательно проработать каждый из этих этапов:

1. Посетитель заходит в магазин.
2. Посетитель ориентируется в магазине, в поисках нужной вещи.
3. Посетитель подходит к полке, вешалке, стенду.
4. Посетитель осматривается, трогает товар руками, смотрит на модель и ценники.
5. Посетитель совершает действие (идет на примерку, задает вопросы, разворачивается и уходит, несет вещь на кассу, идет к другому стенду)
6. Клиент покупает товар.
7. Покупатель покупает больше (дополнительная продажа).
8. Покупатель получает карту, сертификат, анкету для заполнения.
9. Покупатель прощается и уходит.

В социальных сетях эту функцию выполняют сообщества, где состоят сотрудники, а также их персональные страницы. В коммуникационной политике прописаны блоки с контентом. Для формирования не только у сотрудников, но и покупателей образа HR-бренда, рекомендуется в информационном и репутационном блоках формировать посты из материалов, связанных с сотрудниками: видео и фотографии с открытия магазина, интересные события и истории людей, работающих в компании.

Для подготовки к собеседованию есть материалы, которые были разработаны hr-командой в московском офисе. Каждое задание и структура группового и индивидуального собеседования несут в себе дух компании и показывают специфику работы. Сотрудник, который проводит отбор персонала, проходит не только самостоятельное обучение, изучая материалы, но и специальный тренинг. Именно там обучают технике презентации, проведения собеседования и рассказывают, и как быть носителем бренда в этой ситуации.

### **Сервис и обслуживание**

Существует множество различных схем оценки работы продавца-консультанта в торговом зале с покупателями. Наиболее часто применяемый – тайный покупатель. Человек, несвязанный с персоналом и объективно оценивающий обстановку, делает контрольную закупку и по нескольким критериям обслуживает сервис. До недавнего времени в компании «Н&М» существовал такой же подход. Однако год назад его отменили, посчитав неэффективным. Многие магазины знали, когда приходит тайный покупатель и могли вычислить его по стандартной схеме, чтобы предоставить лучший сервис. На сегодняшний день существует лишь два метода оценки работы персонала:

- внутренний (книга жалоб и предложений);
- внешний (отзывы покупателей на различных сайтах).

Первый способ можно оценить на уровне магазина и улучшить ситуацию точно в конкретном магазине. В большинстве случаев проблемы, с которыми

сталкиваются покупатели однотипны. Но собирать данные для разработки программы комплексного улучшения качества обслуживания на данный момент нет.

Во втором случае сложнее собрать полную информацию и проанализировать ее. Один и тот же покупатель может оставить свой отзыв на разных серверах, из-за этого выборка может оказаться не точной.

В связи с этим, рекомендуется ввести собственную систему оценки сервиса в торговых точках:

□ анкеты покупателей онлайн и по почте; □ онлайн консультант.

Анкеты дают возможность потребителям отвечать на закрытые вопросы. Это минимизирует время обработки каждой из них, и позволит создать общую картину. Для частных случаев можно обратиться напрямую к онлайн-консультанту или написать на почту, указанную на официальном сайте. Формат анкеты так же удобен для размещения в магазине у прикассовой зоны. По желанию покупателя он может оценить качество сервиса и внести свои комментарии. Книга жалоб и предложений хранится у менеджеров в офисе, и чтобы оставить отзыв, нужно сделать запрос. Ее приносят по первому требованию, но это действие занимает некоторое время, от двух до десяти минут. Для оперативности, можно сразу предоставить анкету на кассе.

### **Онлайн консультант**

Хороший сервис должен быть обеспечен не только при оффлайн продажах (торговые точки в городе), но и на сайте компании «Н&М». С точки зрения структуры сайта и удобства пользования все интуитивно понятно и правильно выстроено. Однако у магазинов в торговых центрах есть два преимущества, которые сложно реализовать в интернет-пространстве: консультация продавца и примерка понравившейся модели. Нивелирует вторую проблему возможность осуществления возврата, но при условии оплаты покупателя за обратную отправку товара. Это усложняет процесс покупки, так как переплачивать никто не хочет.

Для решения этих двух проблем рекомендуется создать на сайте такую функцию как онлайн-консультант.

Онлайн-консультант будет выполнять несколько функций:

1. Консультация покупателей.
2. Создание базы часто задаваемых вопросов и ответов на них.
3. Сбор обратной связи.

Существует такая проблема как очереди в примерочную и на кассы. Системность проблемы очередей заключается в том, что не существует какой-то единственной причины или аспекта, из-за которого, собственно, и возникают очереди. Не хватает обслуживающего персонала, потому что нет денег. Денег нет потому что, обслуживаем мало клиентов. Клиентов мало, потому что не хватает персонала. И так во всех отношениях.



Рисунок 23. Схема взаимосвязанных проблем появления очередей

Однако в компании «Н&М» существует специфическая четвертая причина возникновения очередей – коммуникация. В связи с большим размером площадей магазинов не всегда удастся оперативно найти сотрудника, чтобы открыть еще одну кассу или перенаправить покупателей в другую зону с примерочными. В каждой торговой точке существует громкая связь, через которую продавец может позвать дежурного менеджера или свободного сотрудника. Но помимо коммуникационной функции громкая связь выполняет информационную – оповещение покупателей о новых акциях и распродаже. Перманентный коллапс на кассе и поиск свободных сотрудников по громкой связи засоряет эфир, из-за чего покупатели перестают воспринимать объявления.

Для улучшения коммуникации между сотрудниками в ежедневном расписании прописывается такая функция как «Вертолет». Его задача – контролировать каждую зону магазина (касса, примерочная, зал и склад) и сотрудников, при этом он может перенаправить продавца с одной активности на другую для минимизации потерь. Но это увеличивает физическую нагрузку на человека, поэтому оптимальным решением не может быть.

Для улучшения качества коммуникации между сотрудниками магазина рекомендуется использовать дистанционную радиосвязь. Она позволит минимизировать лишние сообщения по громкой связи и повысить оперативность продавцов в торговом зале. В каждой зоне обслуживания (зал, примерочная, касса, склад) и у сотрудника с функцией «вертолет» будет находиться рация. При возникновении критической ситуации, свободный сотрудник или дежурный менеджер сможет быстро отреагировать.

### **Процессы организации**

Для совершенствования процесса «путь покупателя» рекомендуется использовать воронку продаж.

«Путь покупателя» описывает первые четыре этапа модели, тогда как остальные три не продуманы и не предлагают покупателям стать лояльными и постоянными клиентами. Рассмотрим подробно каждый пункт воронки.

Таблица 8. – Анализ сервиса кампании через воронку продаж

Охват	Захват	Нагрев	Сделка	Повторная сделка	Лояльность	Рекомендация
Наружная реклама	Подписка на рассылку	Акции сезонные	Покупка	Покупка	Книга жалоб и предложений	Бренд
Реклама в интернете	Оформление витрин (манекены и акции)	Распродажа	Увеличение чека с помощью прикассовой зоны. Импульсная покупка.	Участие в конкурсе	Предпочтение марки h&m в повседневной жизни	



Реклама в печатных изданиях	Социальные сети	Акции по праздникам	Подарочная карта.	Рассылка на электронную почту		
	Звонок в магазин	Мерчендайзинг и зонирование магазина		Акция по сбору ненужной одежды. Купон ы на скидку.		
	Бренд	Социальные сети		Подарочная карта		
	Оформление корзины покупок на сайте	Трендовые вещи в каждой коллекции по низким ценам				
		Акция по сбору ненужной одежды. Купоны на скидку.				
		Обслуживание в магазине				
		Таргетированные акции на товары в корзине покупателей				
		Подарочные карты.				
		Функция на сайте «с этим товаром покупают»				
Рекомендованные						
	Онлайн консультант	Виртуальная примерочная			Онлайн консультант как система обратной связи.	
		Текущие акции, указанные на чеке			Анкета оценки продавцов	
		Брошюры, прикрепленные к чеку				

Анализируя воронку продаж компании «Н&М», важно отметить, что первые четыре этапа ярко выражены и продуманы. Однако обратная воронка, которая предполагает конвертирование разового потребителя в лояльного и постоянного клиента не проработана.

С одной стороны, это объясняется большим потоком покупателей, в связи с чем отсутствует необходимость создавать постоянную базу клиентов.

С другой стороны, многие крупные ритейлеры предлагают скидочные карты на этапе «повторная сделка», что позволяет предполагать возвращение покупателя за счет этого.

Компания «Н&М» не выдает скидочных карт, аргументируя это политикой низких цен. Но в связи со сложившейся ситуацией, где конкуренты предлагают цены ниже со схожим качеством, важно удержать каждого покупателя. Именно поэтому желательно ввести похожие карты лояльности. Они будут выполнять несколько функций:

1. На этапе «захват» позволит собирать персональные данные покупателей для дальнейшего использования.
2. Персональные данные позволят сделать новостную рассылку с помощью sms, e-mail (второй канал, через который можно получить почту клиента). Создание группы в мобильных мессенджерах.
3. С помощью карты ввести систему считывания скидок на кассе, тем самым минимизируя ошибки кассиров из-за ввода суммы скидки вручную.
4. Ввести новую скидку «в честь дня рождения», позволяющую увеличить лояльность покупателей за счет персонализации.
5. Отслеживание количества лояльных покупателей.
6. Возможность введения дополнительных акций и льгот для владельцев клубных карт (розыгрыш посещения коллобараций со звездами, подарочные сертификаты и т.д.).
7. Информирование владельцев карт о предстоящих акциях и распродаже, а также модных коллекциях.

8. Система накопления баллов за покупки. Увеличение количества баллов в первый день нового месяца.

### Ценовая политика

Компания «Н&М» позиционирует себя как бренд, который продает качественную одежду по оптимальным ценам. Исходя из Таблицы 14, у конкурентов цена ниже при небольшом отличии в качестве. Чтобы стимулировать спрос, рекомендуется использовать конкурентоориентированный бенчмаркинг.

В сфере «массмаркета» одежды распространённой практикой считается выдавать постоянным клиентам скидочные или клубные карты. В связи с чем, компания получает контактные данные клиентов, которые в последствии она может использовать для нагрева и формирования лояльности.

Таблица 9 – Типы существующих и рекомендованных скидок в «Н&М»

Тип скидки	Описание	Результат
Рекомендованные		
Скидка на первую покупку	При приобретении клубной карты предоставляется единовременная скидка – 30%.	Стимулирование продаж клубных карт. Не суммируется с акциями и скидкой сотрудников.
Клиентский день	Скидка на определенную модель или группу товаров	Стимулирование продаж товаров и клубных карт.
Существующие на сегодняшний день		
Ситуационная скидка		
Сезонная скидка	Распродажа.	
Скидка при комплексной покупке	Три по цене двух, верх+низ	

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, внешнеэкономическая деятельности международных производственно-торговых сетей является важным фактором развития внешнеэкономических отношений. Именно сети, на данный момент, способны обеспечить потребности растущей экономики потребления. В связи с этим предметом исследования выпускной квалификационной работы стала международная торговая шведская сеть магазинов «Н&М» и ее торгово-сбытовая деятельность.

В работе была поставлена цель на основе раскрытия сущности внешнеэкономической деятельности и импортных операций производственно-торговых сетей, оценить развитие и структуру сети-магазинов «Н&М», провести анализ ее маркетинговой и ассортиментной политики и предложить пути их совершенствования.

Для достижения поставленной цели были решены задачи. Первоочередной задачей стал анализ внешнеэкономической деятельности РФ и установление динамики импорта непродовольственных товаров. В результате было установлено, что внешнеторговый оборот России за 2017 год вырос. Он достиг \$584 млрд, увеличившись по сравнению с 2016 годом на 25%. При этом экспорт составил \$ 357 млрд, а объем импорта – \$227 млрд, из которых импорт текстильных изделий и обуви – на них пришлось 6% всего импорта в Россию, при этом стоимостной объем их ввоза вырос на 23,7% - до \$13,5 млрд.

Основными «игроками», поставляющими непродовольственные товары в РФ являются торговые международные сети. На рынке РФ представлены \_\_\_\_\_ сети. Написать кратко характеристику сетей из 2 параграфа.

Одной из самых крупных сетей, поставляющей непродовольственные товары, является ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц». Н&М – международная шведская группа компаний, одна крупнейших в мире розничных сетей по торговле модной одежды и аксессуаров, штаб-квартира которой находится в Стокгольме и в Нью-Йорке. Компания с таким названием была

основана в Швеции в 1947 году, и сегодня брендовая одежда H&M известна во многих странах Европы и мира. Президентом и главным управляющим компании является Карл-Йохан Перссон. На сегодняшний день в собственности H&M имеются такие независимые бренды моды и дизайна как: H&M и H&M Home, COS, &OtherStories, Monki, Weekday, CheapMonday и ARKET. Все они объединены в единую группу H&M Group. Специализация компании представляет собой модную продукцию для женщин, мужчин и детей. Широкий ассортиментный ряд магазинов состоит не только из одежды и обуви, но и из различных аксессуаров, косметики и товаров для интерьера (подушки, текстиль и т. д.) В настоящее время в H&M работает порядка 171000 сотрудников в 69 стран мира, также на данный момент у компании открыто более 45 онлайн и 4700 оффлайн магазинов по всему миру, в том числе и в России. В компании применяется линейно-организационная структура управления, поскольку данная организационная структура во многом определяет способность компании эффективно функционировать на рынке и достигать поставленных целей, а также достигать ряд важных целей, которые будут обеспечивать повышение эффективности снабженческих, сбытовых и др. процессов.

В результате изучения организационной структуры было установлено, что взаимодействие с таможенными органами в компании H&M отвечает специалист по импорту из отдела логистики. Отдел логистики обеспечивает бесперебойность процесса дистрибуции и гарантирует скорость, гибкость и эффективность организации товаропотока. ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» заключает договор купли-продажи с головной компанией в Швеции «H&M Group» на поставку товара в РФ. Декларирование поступающих товаров осуществляется таможенным представителем, действующим на основании договора на оказание услуг таможенного брокера. Отдел логистики заключает договор на перевозку товара с ведущими международными компаниями в области логистики и транспортно-экспедиционных услуг и контролирует соблюдение сроков поставки.

В результате PESTEL и SWOT исследований было установлено, что основные изменения деятельности во внешнеэкономической сфере могут быть связаны с изменением курса валют, объема таможенных и налоговых платежей и увеличения цен на нефть. В этом случае международная торговая сеть может осуществить пересмотр ценовой политики, уменьшение средней стоимости чека, увеличить цены за счет расходов на таможенные сборы или перейти на менее дорогостоящие товары.

Также было установлено, что политические риски связаны с изменением положения РФ на мировой арене, в целом международных отношений стран, в которых находятся магазины международной торговой сети, политикой в производственном менеджменте (например, импортозамещение). В таком случае международный ритейл может осуществить увеличение поставок на территорию РФ, изменить ценовую политику: путем уменьшения средней цены за счет сокращения расходов на таможенные сборы, ужесточить конкуренцию на рынке и разработать новые системы стимулирования спроса на продукцию компании.

Проводя анализ балльной SWOT-таблицы, выяснилось, что наибольшую угрозу представляет собой ужесточенная ценовая конкуренция в «массмаркете» одежды, также организация не может повлиять на такую угрозу как «нестабильность ситуации на мировом экономическом рынке», так как это макросреда и организация может контактировать с ней лишь косвенным путем. Исходя из SWOT-анализа, данную угрозу можно нивелировать с помощью завоевания лояльности покупателей среди стран, где уже открыты магазины H&M, а также с помощью разработки новых акций и расширения линейки акционных товаров, что позволит снизить валютную разницу.

В результате исследования был проанализирован комплекс маркетинга с точки зрения микс-маркетинга 7П: товар, цена, продвижение, место, люди, процессы, физическое окружение услуги. Были разработаны следующие рекомендации, для совершенствования каждого из пунктов системы:

1. Необходимо обратить внимание на интернет-пространство и развитие сайта магазина. Продумать «путь покупателя» при совершении онлайн-

покупки и каждую в каждой из задач, которые решает потребитель, улучшить сервис. Для совершенствования данного канала распространения было рекомендовано включить в сайт онлайн-консультанта, который помог бы посетителям сайта совершить покупку за несколько кликов и мог проконсультировать.

2. Виртуальная примерочная для онлайн-магазина. Существует сервис AstraFit, который предоставляет возможность реализовать на сайте данную функцию. В работе была описана стоимость и результаты использования данного сервиса.

3. Разработка и продвижение образа «H&M» как HR-бренда. Для достижения поставленной цели был прописан недельный план контента в группе компании на сайте vk.com. Данный сервис так же можно использовать для увеличения лояльности и охвата потребителей.

4. Продвижение образа «H&M» как HR-бренда в оффлайн-пространстве происходит за счет сотрудников в трех точках взаимодействия с потенциально заинтересованными лицами: магазин, собеседование и социальные сети. Так как для собеседования компания разработала схему действий, в работе было предложено построение образа за счет сотрудников в магазине. Для этого необходимо прописать скрипты взаимодействия в каждой из трех зон (торговый зал, примерочная, касса).

5. Обратная связь от покупателей. Несмотря на то, что в компании существует некий культ обратной связи по отношению к сотрудникам, очевидна ограниченность такого вида взаимодействия с покупателями. Тогда как это один из самых эффективных способов для улучшения качества сервиса обслуживания. В качестве рекомендации был предложен в интернет-пространстве консультант. Для оффлайн-пространства – анкеты покупателя. Данный способ более мобильный и проще с точки зрения анализа по сравнению с книгой жалоб и предложений.

Для внедрения каждого из разработанных пунктов в организацию можно использовать такую системы продвижения сотрудников как «программа

талантов», где сотрудники представляют свои личные проекты по совершенствованию любой из зон в магазине. Или напрямую обратиться к сотрудникам главного офиса, для рассмотрения практического применения предложенных рекомендаций. От того насколько успешно будут решаться эти вопросы (как в целом, так и по отдельности) и будет зависеть успешная работа компании.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андрианов В. Внешняя торговля России // Экономист. - 2005. - N 3. - С.56-64.
2. Андреева М.В. Психологические основы образования и функционирования бренда :дис. канд. психол. наук. – М., 2003. – 214 с.
3. Алексеев А.А. Методика сегментирования потребителей, //Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – М. 2005. – 350 с.
4. Бальжинов А.В., Михеева Е.В. – Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие, Улан-Удэ, 2009 – 119 с.
5. Белоусова, С. Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 381с.
6. Баранова Е. Современная международная торговля: Спецкурс // Рос. экон. журн. - 2014. - N 6. - С.72-82; N 9-10. - С.83-92; N 11. - С.102-104.
7. Бахрамов Ю.М. Организация внешнеэкономической деятельности (Особенности менеджмента): учеб. пособие / Ю.М. Бахрамов, В.В. Глухов. – СПб., 2010. – 444с.
8. Беляевский И.К. Маркетинговые исследования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по курсу, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М. 2009. – 215с.
9. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
10. Бровкова Е.Г. Внешнеэкономическая деятельность / Е.Г. Бровкова, И.П. Продиус. – М., 2009. – 192с.
11. Грачев Ю Н. Внешнеэкономическая деятельность: Орг. и техника внешнеторг. операций: учеб.-практ. пособие. - М., 2007. - 592с.
12. Бурмистров В.Н. Внешняя торговля Российской Федерации: учеб. пособие / Бурмистров В.Н., Холопов К.В. - М., 2006. - 384с.

13. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. - М.: Финпресс, 2009- 125-130 с
14. Видяев И.Г. Производственный менеджмент: Учебное пособие – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016 – 128с.
15. Грошев И.В. Краснослободцев А.А. Эмоциональные силы мотива выбора бренда в призме поведения потребителя // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 5. – С. 31–40.
16. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс. – М., 2014- 474 с.
18. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия. Учебное пособие - М.:ИЭП, 2010 – 78 с.
19. Дымшиц М.Н. Манипулирование покупателем. – М : Омега Л, 2004. – 252 с
20. Долгова И.С. Внешняя торговля России на рубеже веков / Под общ. ред. - М., 2006. - 445с.
21. Егоров И.В. Курс лекций «Коммерческое товароведение непродовольственных товаров»/И.В. Егоров. – М.: Изд-во МГУ потребительской кооперации, – 2009г. – 245с.
22. Зорина Т. Г. , М. А. Слонимская Маркетинговые исследования: учебное пособие для студентов – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2010. – 410с.
23. Иванова В.И. Управление ассортиментной политикой торгового предприятия: Учеб. пособие / В.И. Иванова. – СПб.: Питер, – 2007г. – 428 с.
24. Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием. - М.: Финпресс, 2013. - 58с.
25. Зыкин И. С. Договор во внешнеэкономической деятельности. / М.: Международные отношения, 2009 – 95 с.
26. Илларионов А. Внешняя торговля России в 2013 - 2014 годах // Вопр. экономики. - 2015. - N 3. - С.74-75

27. Котлер Ф, К. Л. Келлер. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс – Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Мир книг, 2012. - 479 с.
28. Краснослободцев А.А. Роль бренда при выборе товара // Ученые записки Тамбовского регионального отделения Вольного экономического общества России. – Тамбов :Изд-й дом ТГУ им. Г.Р. Державина, 2009. – Том 12. – Вып. 1. – С. 225–22
29. Крофт М.Д. Сегментирование рынка/ М.Д. Крофт - СПб.: Питер, 2000. -128 с.
30. Крук Д. М. Организация, планирование и управление ассортиментом фирмы: Учебник / Д.М. Крук. - Москва: ИНФРА-М, – 2006г. – 261 с.
31. Медузов В.С. Ассортимент и качество производимой продукции В.С. Медузов. - Омск: Книголюб, – 2002г. – 220 с.
32. Немов Р.С. Психология: Учеб. для студентов высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. Кн. 1. Общие основы психологии. – 3-е изд. – М.: 2007 г. – 466 с.
33. Николаева Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли //Маркетинг в России и за рубежом. – 2005г. - № 4. – 97-104с.
34. Льюис Дэвид. Нейромаркетинг в действии. Как проникнуть в мозг покупателя, с пер. с англ. Марии Мацковской. – М: Манн, Иванов и Фебер, 2015. – 304с.
35. Леонтьева Е.В., Барышникова Л.С. Экспорт и импорт услуг. М.: Филинь, 2007. – 360 с.
36. Лебедев-Любимов А.Н. Психология рекламы. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 384 с.
37. О`ШиКовадонга. Феномен ZARA – М: Эксмо, 2015 – 240с.
38. Селезнева И. Развитие мировых розничных сетей // Маркетинг. - 2010. - N 5. - С.92-102
39. Симонова А.П. Ассортиментная политика фирмы: Учеб. пособие /А. П.

40. Симонова. – М.: ИНФРА-М, – 2002г. – 401 с.
41. Страуффер Д. Бизнес путь: SUN. Секреты мегабренда Новой экономики. – СПб.: Изд. «Крылов» – 2003г. – 192с.
42. Пашутин С.Б. Биологические предпосылки брендинга и феномены поведения потребителей // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 4. – С. 38–47.
43. Приходько К.С. Воздействие мировых торговых сетей на развитие потребительского рынка в условиях глобализации :автореф. дис. ... канд. эк. наук : 08.00.14 / Приходько К.С. – Краснодар, 2008.- 28 с.
44. Траут Джек, Райс Эл. Позиционирование. Битва за умы – Санкт-Петербург: Питер, 2015 – 352с.
45. Тертель А.Л. Психология: Курс лекций. Учебное пособие. – М.: Проспект, 2006. – 248 с.
46. Тангейт Марк Построение бренда в сфере моды: От Armani до Zara Издательство: "Альпина Бизнес Букс", 2007. С.230
47. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. – 640с.
48. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. 4-е изд. – СанктПетербург: Питер, 2003. – 491 с.
49. Федько Н.Г. Поведение потребителей/ Н. Г. Федько. - РнД.: Феи, 2001 г. -351 с.
50. Хулей Г. Маркетинговые стратегии и конкурентное позиционирование/ ГрэмХулей. - Днепропетровск.: Баланс-Бизнес Букс, 2005. - 774 с.
51. Фомина Н.А. Государственное управление внешнеторговой деятельностью // Международное публичное и частное право. – 2009. – № 6.
52. Черковец О. Внешнеэкономическая интеграция – системный аспект // Экономист. – 2009. – № 1. – С. 40-45.
53. Шагалов Г., Пресняков В., Фаминский И. Регулирование внешнеэкономических связей. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 72с.

54. Чалдини Роберт. Психология влияния – Санкт-Петербург: Питер, 2014 – 520с.

55. Янч Джон. По рекомендации: Бизнес, который продвигает себя сам, пер. с англ. А.Кардаш; [науч. ред. В.Смирнов]. – М: Манн, Иванов и Фебер, 2015 – 272с.

56. Яковлева Е.В. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учеб. пособие / Е.В. Яковлева. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2009. – 90 с.

#### Интернет ресурсы

1. Андреев А.В. [Электронный ресурс]: Позиционирование: новый взгляд, URL: [http://www.rfej.ru/rvv/id/2C80CA/\\$file/30-35.pdf](http://www.rfej.ru/rvv/id/2C80CA/$file/30-35.pdf), свободный. Загл. с экрана – Яз.рус. Дата обращения: 21.04.2017

2. Ассортимент и цены сети магазинов. [Электронный ресурс]: «ZARA» (<http://geeker.ru/moda/zara/>) Дата обращения: 21.12.2017

3. Доклад ВТО о мировой торговле по итогам 2014 г [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.wto.ru/2014/11/12> Дата обращения: 21.04.2017

4. Быстрая и удобная аналитика контента сообществ в социальных [Электронный ресурс]: URL: <https://popsters.ru/>, свободный. Загл. с

а. экрана – Яз.англ. Датаобращения: 25.04.2017

5. Внешняя торговля. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]: (<http://www.gks.ru>) Дата обращения: 21.04.2017

6. Внешняя торговля Российской Федерации (по методологии платежного баланса) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/fttrade/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/fttrade/) Дата обращения: 21.04.2017

7. Кейс MustHave [Электронный ресурс]: URL: [http://docs.wixstatic.com/ugd/fbf026\\_90286b47e7ea4c24afd58750567ba949](http://docs.wixstatic.com/ugd/fbf026_90286b47e7ea4c24afd58750567ba949) Дата обращения: 21.04.2017

8. Крупные торговые сети в России. [Электронный ресурс]: (<http://trademaster.ua/article>) Дата обращения: 21.12.2017

9. Федеральная таможенная служба. [Электронный ресурс]: (<http://www.customs.ru/>) Дата обращения: 21.12.2017

10. Zara - история успех. [Электронный ресурс]: (<http://vschicagomagazine.com/>) Дата обращения: 21.12.2017

11. The best companies to work for in fashion 2017 [Электронный ресурс]: The companies listed below are the industry's leading employers in 2017, URL: <https://www.businessoffashion.com/careers/best-fashion-companies-to-work-for/2017>, свободный. – Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 02.05.2017

12. Annual Report 2016 [Электронный ресурс]: Full year Report H&M Hennes & Mauritz AB,

URL: <http://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual%20Report%202016.pdf>, свободный. Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 12.05.2017

13. CMI. Content Marketing Strategy [Электронный ресурс]: All Your Snapchat Advertising Questions Answered,

URL: <http://contentmarketinginstitute.com/>, свободный. Загл. С экрана – Яз.англ. Дата обращения: 22.12.2017

14. The H&M Way [Электронный ресурс]: Living by our values and guidelines every day, URL:

[http://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/en/hmway/HM%20Way\\_en.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/en/hmway/HM%20Way_en.pdf), свободный. Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 13.12.2017

15. H&M Foundation [Электронный ресурс]: OUR FOCUS AREAS, URL: <http://hmfoundation.com/>, свободный. Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 23.05.2017

16. How Long Should Each Blog Post Be? A Data Driven Answer  
Электронный ресурс]: URL: <https://www.quicksprout.com/2014/03/31/how-long-should-each-blog-post-be-a-data-driven-answer/>, свободный. Загл. с экрана – Яз.англ. Дата обращения: 02.05.2017

## Приложение А

Таблица 10. - Состояние и стратегия развития крупнейших торговых сетей мира.

(обязательное)

Магазины	Доля на рынке	Стратегия расширения	Ключевые компетенции
H&M	1,6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширяется одинаково хорошо на развитых и развивающихся рынках.</li> <li>• Фокус на Китай, Польшу и в Россию – как на самые растущие рынки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устоявшийся бренд,</li> <li>• Доступная быстрая мода</li> <li>• Высокая рекламная активность</li> <li>• Коллаборации с известными дизайнерами</li> <li>• Гео-таргетирование</li> </ul>
Zara (Inditex)	1,4%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Азия (Китай, Япония, Южная Корея)</li> <li>• Россия, Индия – в последние годы</li> <li>• Италия, Германия, Франция и Англия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вертикально интегрированная</li> <li>• Производство в Испании</li> <li>• Сложная сеть обратной связи</li> <li>• Низкая рекламная активность</li> <li>• Быстрый цикл создания</li> </ul>
Uniqlo	0,7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фокус на Азию</li> <li>• Фокус на поддержание присутствия в Тайване, Англии и США</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая цена</li> <li>• Система точной инвентаризации</li> <li>• Инновации</li> </ul>
The Gap	1,4%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Магазины франшизы в топ-10 магазинов одежды по всему миру</li> <li>• Входит в Китай и Западную Европу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост онлайнрынка</li> <li>• Построил американскую поп-культуру всему миру</li> <li>• Бренд-культура</li> </ul>
Stockman	0,2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% в Европе</li> <li>• Фокус на Индию, Китай и Мексику</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Базовый стиль во многих цветах</li> <li>• Вертикальная интеграция</li> <li>• Инвестиции в итальянскую продукцию</li> </ul>



## Приложение Б

(Обязательное)

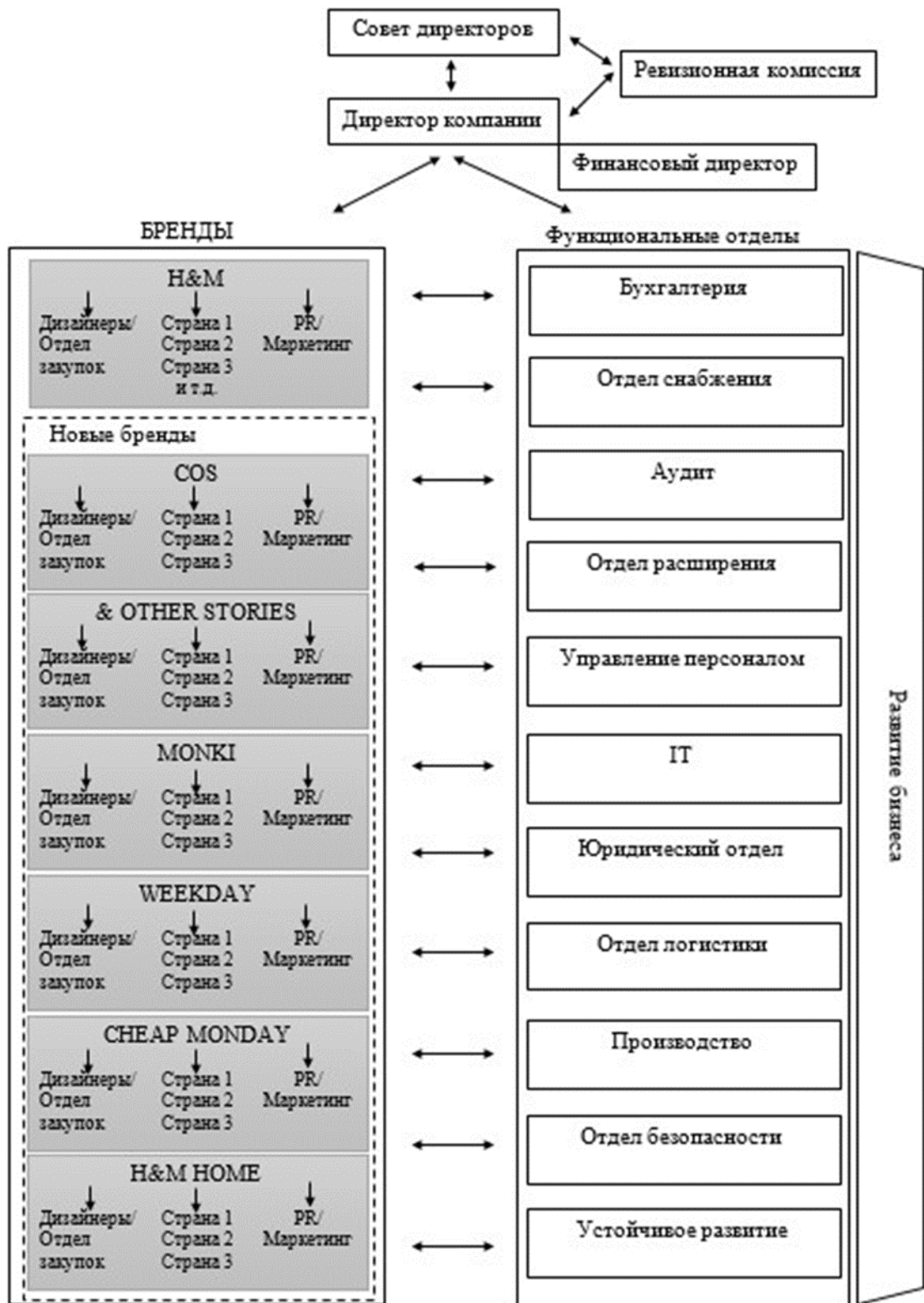


Рисунок 24 – Организационная структура «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»

## Приложение В

(Обязательное)

Таблица 11 – Модель Портера

Факторы	События	Опасности (-) / Возможности (+)	Вероятность наступления события в ближайшие 5 лет	Важность	Влияние	Программа действий
1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Социологические</b>						
1. Демография 2. Уровень и стиль жизни 3. Отношение к труду и отдыху	1. Увеличение численности потенциальных потребителей. 2. Смена трендов в моде и стиле жизни. 3. Отток работников.	+ - -	0,9 1 0,3	9 9 10	8,1 -9 -3	1. Увеличение объемов выпуска продукции. Новые виды товара, увеличение количества рынков для реализации продукции. 2. Сокращение производственного цикла. 3. Разработка новой корпоративной культуры, системы мотивации и стандартов труда.
<b>Итого по социологическим факторам</b>				<b>-3,9</b>		

<b>2. Технологические факторы</b>						
1. ИТ-технологии и интернет 2. Новые технологии ведения бизнеса 3. Технологии	1. Развитие интернет-торговли через онлайн магазины в интернете через мобильные устройства и компьютеры. 2. Появление нового способа рекламы и продажи товара 3. Появление новых способов пошива одежды и разработка более экологичных и дешевых материалов.	+	1	10	10	1. Переход на интернет площадки, разработка новых приложений для смартфонов. Завоевание новых соц.сетей и каналов продвижения. 2. Совершенствование комплекса маркетинга. 3. Внедрение новых технологий и уменьшение издержек.
		+	0,9	7	6,3	
		+	0,9	9	8,1	
<b>Итого по технологическим факторам</b>				<b>24,4</b>		
<b>3. Экономические</b>						
1. Курсы валют 2. Налоги и сборы 3. Увеличение цен на нефть	1. Снижение курса валюты 2. Увеличение таможенных сборов в РФ 3. Увеличение стоимости производства из синтетических материалов	+	1	10	10	1. Пересмотр ценовой политики, уменьшение средней стоимости чека. 2. Увеличение цен за счет расходов на таможенные сборы. 3. Переход на менее дорогостоящие натуральные материалы
		-	0,4	8	-3,2	
		-	0,5	10	-5	
<b>Итого по экономическим факторам</b>				<b>1,8</b>		

<b>4. Политические</b>						
1. Изменение положение РФ на мировой арене 2. Международные отношения 3. Производство	1. Восстановление лидирующего положение РФ на мировой арене, отмена санкций. 2. Заключение таможенного союза со странами экспортерами (Бангладеш, Индия, Европейские страны и т.д.) 3. Продвижение политики импортозамещения.	+	0,8	7	5,6	1. Увеличение поставок на территорию РФ. 2. Изменение ценовой политики: уменьшение средней цены за счет сокращения расходов на таможенные сборы. 3. Ужесточение конкуренции на рынке, разработка новых систем стимулирования спроса на продукцию компании.
		+	0,2	9	1,8	
		-	0,6	7	-4,2	
<b>Итого по политическим факторам</b>				<b>3,2</b>		
<b>5. Экологические факторы</b>						
1. Климат 2. Влияние производства на экологию 3. Производство	1. Глобальное потепление по всей территории РФ.	+	0,5	7	3,5	1. Поставка больших объемов теплой одежды (по
		-	0,9	10	-9	
		+	1	10	10	

	2. Уменьшение количества водных запасов на земле. 3. Разработка нового экологичного материала для пошива одежды.						сравнению с предыдущими периодами), рассчитанной на европейскую зиму. 2. Переход к более экологичному производству хлопка, как следствие, уменьшение потребления водных ресурсов. 3. Внедрение в производство экологических материалов, отказ от синтетических тканей.
<b>Итого по экологическим факторам</b>				4,5			
<b>6. Правовые факторы</b>							
1. Законодательство 2. Общество 3. Внешняя политика	1. Ужесточение ГОСТов на импортируемую продукцию. 2. Повышение уровня политической и правовой грамотности населения. 3. Изменение политического строя у странпоставщиков.	- + -	0,4 0,5 0,5	8 4 7	- 3,2 2 -3,5		1. Пересмотр стандартов производства, улучшение качества импортируемой продукции. 2. Повышение лояльности со стороны покупателя. 3. Поиск новых поставщиков или разработка новой системы сотрудничества со старыми поставщиками.
<b>Итого по правовым факторам</b>			<b>-4,7</b>				
<b>Итого:</b>				<b>Всего +</b>	<b>29,4</b>		
				<b>Всего -</b>	<b>-8,6</b>		

## Приложение Г

Таблица 12 – SWOT – анализ организации

<p style="text-align: center;"><b>Возможности (ВО)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение географии. В апреле 2017 года была открыта новая страна – Казахстан.</li> <li>2. Коллаборации с известными брендами. В 2016 был KENZO.</li> <li>3. Сотрудничество с новыми звездами с ориентацией на новое молодое поколение. В начале 2017 года компания заключила новый договор с солистом группы The Weeknd, отказавшись от контракта с Дэвидом Бэкхэмом.</li> <li>4. Развитие интернет-магазина.</li> <li>5. Интеграция интернет-магазина с розницей.</li> <li>6. Разработка новых экологически чистых материалов для пошива</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы (УГ)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ужесточенная ценовая конкуренция в сфере «массмаркета».</li> <li>2. Плохие условия труда в странах-поставщиков H&amp;M.</li> <li>3. Компания H&amp;M один из крупных потребителей хлопка на земле, при условии, что для выращивания хлопка требуется огромное количество воды.</li> <li>4. Нестабильная ситуация на мировом экономическом рынке. Нестабильно изменение курса валют.</li> <li>5. Появление новых конкурентов. Низкие барьеры для входа в интернет-бизнес, большое количество онлайн магазинов.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны (СИС)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активная политика: + 413 новых магазинов по всему миру в 2015 году и новых 16,000 сотрудников.</li> <li>2. Стратегический подход к выбору торговых площадей. Выгодное и тактически обоснованное расположение магазинов.</li> <li>3. Широкая ассортиментная политика (H&amp;M women, men, kids, home и т.д.). В 2015 году появилась линия косметических средств Beauty.</li> <li>4. Быстрое обновление коллекций: в среднем каждые 2-3 недели.</li> <li>5. Прозрачная и комфортная для сотрудников корпоративная политика</li> <li>6. Высокий уровень корпоративно-социальной ответственности. Множество программ, связанных с защитой окружающей среды.</li> <li>7. Программа по переработке старой одежды Conscious.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны (СЛС)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Длительность производственного цикла дольше по сравнению с конкурентами.</li> <li>2. В России цены напрямую зависят от курса доллара. В период с 2014 по 2017 многие цены поднялись в 2-3 раза.</li> <li>3. Низкие темпы роста чистой прибыли (лишь на 4% в 2015 году по сравнению с прогнозов за 2014 год - 17%).</li> <li>4. В России открыто небольшое количество магазинов (чуть более 100). Лидер на российском рынке – OSTIN (около 600 магазинов по всей стране).</li> </ol>

<p>8. Третий рекомендованный бренд в сети.  9. Четкая система развития персонала в компании.  10. Ежегодные конкурсы для сотрудников компании на мировой уровне, на уровне страны и отдельного магазина.  11. Коллаборации с известными брендами.  12. Интернет магазин.  13. Комфортные условия труда для сотрудников.  14. H&amp;M признана одним из 16 лучших работодателей в сфере моды за 2017 год по мнению модных изданий The Business of Fashion20</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Группа 1</b></p> <p>Сильные стороны и возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экспансия новых стран, расширение сети магазинов в уже открытых странах.</li> <li>2. Новые коллекции Conscious из экологически чистых материалов.</li> <li>3. Развитие интернет-магазина: открытие в других странах, расширение линейки предоставляемых товаров онлайн.</li> <li>4. Создание единой базы товаров и возможность заказать через интернет понравившуюся модель в магазин (или через продавца).</li> <li>5. Создание приложения или через сайт магазина создание функции для подбора персонального имиджа.</li> <li>6. Коллаборации с новыми дизайнерами и создание сезонных коллекций со звездам.</li> <li>7. Создание коллекций с сотрудниками компании.</li> <li>8. Продвижение HR-бренда. Backstage сотрудников компании.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Группа 2</b></p> <p>Сильные стороны и угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание эксклюзивных сезонных коллекций.</li> <li>2. Развитие интернет-магазина: сезонные акции, улучшение системы доставки (в магазин, через pickpoint систему).</li> <li>3. Развитие программы Conscious, уменьшение потребления воды для выращивания хлопка.</li> </ol>

<b>Группа 3</b>	<b>Группа 4</b>
<p>Слабые стороны и возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экспансия новых стран, расширение сети магазинов в уже открытых странах. Завоевание лояльности покупателя.</li> <li>2. Предоставление персоналу площадки для реализации: показы мод для молодых дизайнеров, в том числе для сотрудников компании.</li> <li>3. Разработка системы повышения лояльности покупателей: создание персональных карт и рассылки для постоянных покупателей. Увеличение вовлеченности в активности (акции, распродажи) магазина.</li> </ol>	<p>Слабые стороны и угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка новых акций, увеличение линейки акционных товаров.</li> <li>2. Создание систем оповещения потенциальных покупателей о действующих акциях.</li> <li>3. Создание привлекательной системы презентации акционного товара.</li> <li>4. Перераспределение контента в официальных группах. 50% - продающих постов, 10% - развлекательные, 40% - информационные посты.</li> </ol>



Таблица 13 – Балльный SWOT-анализ

Внешняя среда	Внутренняя среда																				
	Слабые стороны (СЛС)							Сильные стороны (СИС)													
	Длительность производственного цикла	Текущая численность кадров	Зависимость цен от доллара	Чистая прибыль выросла лишь на 4%	Политика социального демпинга	Небольшое количество магазинов в РФ	Итого	Стратегический подход к выбору торговых площадей	Широкий ассортимент	Быстрое обновление коллекций	Корпоративная политика	КСО	Conscious	Третий рекомендованный бренд в сети	Четкая система развития персонала	Ежегодные конкурсы для сотрудников	Коллаборации	Интернет магазин	Условия труда	Итого	Всего
<b>Возможности (ВО)</b>																					
Расширение географии. В апреле 2017 года была открыта новая страна – Казахстан.	+3	0	-1	+3	-3	+1	+3	+3	+3	+1	+2	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+20
Коллаборации с известными брендами. В 2016 был KENZO.	+3	0	-1	+2	-1	0	+3	+1	0	+1	0	+1	+2	+3	0	0	+3	+3	0	+19	
Сотрудничество с новыми звездами с ориентацией на новое молодое поколение. В начале 2017 года компания заключила новый договор с солистом группы The Weeknd, отказавшись от контракта с Дэвидом Бэххэмом.	+3	+1	-1	+1	0	-2	+2	+2	+1	+3	0	+1	0	+2	0	0	+1	+3	0	+18	
Развитие интернет-магазина: открытие в других странах, расширение линейки предоставляемых товаров онлайн.	+3	0	-3	+3	-3	+3	+3	0	+3	+3	0	0	+1	+3	0	0	+2	+3	0	+21	
Интеграция интернет-магазина с розницей.	+2	0	-1	+1	0	+1	+3	0	+3	+3	0	0	0	+3	0	0	+1	+3	0	+17	
Разработка новых экологически чистых материалов для пошива одежды	+2	0	0	+1	0	0	+3	0	+1	0	0	+3	+3	0	0	0	+1	0	0	+11	

<b>Угрозы (УГ)</b>																						
Ужесточенная ценовая конкуренция в сфере «массмаркета».	-2	-1	-2	-3	-1	-3	-12	+2	+3	+3	0	0	+1	+2	0	0	+2	+2	0	+18	+6	
Плохие условия труда в странах-поставщиков Н&М.	-2	-1	-1	0	-3	0	-7	0	-2	-2	+2	+3	+1	0	0	+1	0	0	0	+1	-6	
Компания Н&М один из крупных потребителей хлопка на земле	-2	0	0	0	-1	0	-3	0	-2	-2	0	+3	+3	0	0	+2	0	0	0	+2	-1	
Нестабильная ситуация на мировом экономическом рынке.	-1	0	-3	-2	-2	0	-8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-8	
Появление новых конкурентов	-1	0	-1	-2	-1	-2	-7	+3	+3	+3	+1	+2	+2	+3	+1	+1	+3	+3	+1	+29	+22	
<b>Итого</b>																					<b>+119</b>	