

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»  
(наименование профиля)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «Арина»)

Студент	<u>Н. А. Аманов</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	<u>к.э.н. Т.В. Полякова</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)

### Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»  
к.э.н. С.Е. Васильева  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г.

Тольятти 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)

«28» декабря 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Аманов Никита Андреевич

1. Тема Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «Арина»)

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Арина»)

4. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия

1.1 Анализ подходов к понятиям «конкуренция» и «конкурентоспособность»

1.2 Характеристика основных конкурентных стратегий

2 Анализ конкурентоспособности ООО «Арина»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

2.2 Оценка конкурентоспособности ООО «Арина»

3 Разработка стратегии по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Арина»

3.1 Рекомендации по обеспечению конкурентоспособности ООО «Арина»

3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности

Заключение

Список использованных источников

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
  2. Актуальность, цель и задачи исследования;
  3. Основные экономические показатели деятельности организации;
  4. Табличные данные по результатам анализа конкурентоспособности;
  5. Графические данные по результатам анализа конкурентоспособности ;
  6. Предложения по совершенствованию конкурентоспособности;
  7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 28 декабря 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Т. В. Полякова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Н. А. Аманов

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

«28» декабря\_2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студента Аманов Никита Андреевич

по теме Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «Арина»)

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	28.12.2017 – 28.12.2017	28.12.2017	выполнено	
Изучение и подбор необходимой литературы	20.03.2017 - 26.03.2017	26.03.2017	выполнено	
Глава 1 бакалаврской работы	27.03.2017 – 16.04.2017	16.04.2017	выполнено	
Глава 2 бакалаврской работы	17.04.2017 - 30.04.2017	30.04.2017	выполнено	
Глава 3 бакалаврской работы	01.05.2017 – 10.05.2017	10.05.2017	выполнено	
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	10.05.2017 – 15.05.2017	15.05.2017	выполнено	
Доклад, иллюстративный материал	20.05.2017 – 29.05.2017	29.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

Т. В. Полякова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Н. А. Аманов

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Аманов Н. А.

Тема работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «Арина»)

Научный руководитель: к.э.н., доцент Полякова Т. В.

Цель исследования состоит в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Арина».

Объектом исследования является ООО «Арина».

Предметом исследования – деятельность торгового предприятия ООО «Арина».

В работе применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия

Во второй главе проведён анализ конкурентоспособности.

В третьей главе приводятся разработанные на основе проведенного анализа рекомендации, и дается оценка их экономической эффективности.

В заключении сделаны основные выводы и предложения по реализации результатов проведенного исследования.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 56 источников и 1- приложения. Общий объем работы, без приложений, 79 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-28, рисунков – 16.

## Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия...	10
1.1 Подходы к понятиям «конкуренция» и «конкурентоспособность».....	10
1.2 Характеристика основных конкурентных преимуществ.....	19
2 Анализ конкурентоспособности ООО «Арина».....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	28
2.2 Оценка конкурентоспособности ООО «Арина».....	37
3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Арина».....	48
3.1 Рекомендации по обеспечению конкурентоспособности ООО «Арина».....	48
3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий .....	57
Заключение.....	70
Библиографический список.....	75
Приложения.....	80

## Введение

В рыночных условиях особое значение приобретает обеспечение конкурентоспособности предприятия. Задачи достижения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов не могут быть качественно решены без учета специфических особенностей развития каждой из отраслей народного хозяйства. Так, в розничной торговле потребительскими товарами в последние несколько лет отмечается усиление конкурентной борьбы, вызванное не только внутренними факторами развития торговли, но и активным проникновением на отечественный рынок зарубежных компаний. Решение проблемы обеспечения конкурентоспособности розничных торговых предприятий предполагает выработку мер по достижению и поддержанию конкурентных преимуществ на рынке товаров и услуг.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью исследования как теоретико-методологических, так и практических аспектов формирования и разработки стратегии повышения конкурентоспособности торговых предприятий.

В экономической литературе под торговым предприятием понимается субъект предпринимательской деятельности, осуществляющий закупку, хранение и реализацию потребителям товаров, соответствующих их разнообразным потребностям, на основе использования имущественного комплекса, организационной структуры с целью получения прибыли. Свою деятельность торговые предприятия осуществляют в жесткой конкурентной среде, поэтому эффективная конкурентная стратегия субъектов предпринимательства включает в себя наиболее полную информацию о состоянии рынка, характеристику основных конкурентов, оценку потенциала компании и выявление основных стратегических направлений развития компании.

В процессе коммерческой деятельности перед торговыми предприятиями возникают множество стратегических альтернатив, однако в итоге субъекты рынка выбирают лишь одну – наиболее эффективную стратегию развития, способную обеспечить предприятию конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе. Главным компонентом конкурентоспособности торгового предприятия является его операционная эффективность, поскольку рационально используя, имеющиеся ресурсы, торговое предприятие может оперативно среагировать на изменения рынка. Поэтому существенным условием экономического выживания в жесткой конкурентной среде служит разработка эффективной стратегии конкурентоспособности торгового предприятия, то есть повышение его способности удовлетворять спрос потребителей на рынке наиболее результативно по сравнению с конкурентами.

Таким образом, разработка конкурентной стратегии торгового предприятия является наиважнейшим аспектом стратегического управления.

В экономической литературе конкурентная стратегия рассматривается как совокупность принципов деятельности предприятия, с учетом его взаимосвязи с внешней и внутренней средой. Стратегия повышения конкурентоспособности всегда представляет собой план или программу действий предприятия, которые направлены на достижение стратегических целей и способствуют формированию конкурентных преимуществ торгового предприятия на рынке.

Однако лишь разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятия недостаточно. В процессе своей деятельности, с учетом изменений рынка, предприятия должны вносить коррективы в уже существующую стратегию. Наличие эффективной стратегии торгового предприятия служит фактором роста его конкурентоспособности.

Цель исследования состоит в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Арина».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:



- рассмотреть теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия;

- исследовать способы формирования стратегии конкурентоспособности организации;

- исследовать методы оценки конкурентоспособности организации;

- провести анализ и оценку конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Арина»;

- сформулировать предложения по разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Арина».

Объектом исследования является ООО «Арина».

Предметом исследования – деятельность ООО «Арина».

Границами исследования являются 2014-2016 гг.

Теоретической основой исследования явились научные труды следующих отечественных и зарубежных авторов в области стратегического управления, общего менеджмента, экономики предприятия: ИАнсофф, М. Армстронг, Т.Н. Бабич, И.А. Козьевой, Ю.В. Вертаковой, А.В. Гуковой, И.Д. Аникиной, Р.С. Бекова, Н.Л. Зайцева, М.И. Шичкина, В.И. Коробко, В.С. Чекалина, А.И. и т.д.

В работе применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов 2 и 3 главы могут быть использованы специалистами торгового предприятия ООО «Арина».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

# 1 Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия

## 1.1 Подходы к понятиям «конкуренция» и «конкурентоспособность»

Конкуренция - это элемент рыночного механизма. Она позволяет уравновесить спрос и предложения на рынке, и является некой состязательностью, соперничеством на рынке, а так же определяет тип отраслевого рынка. Только при наличии конкурента на рынке, появляется соперничество, борьба за покупателя и возможность продать свои товары по наиболее выгодной цене, что позволит получить как можно наибольшую прибыль.

При наличии конкуренции даже продавцы стараются быть более любезными с покупателями, более внимательными, стараются лучше обслужить их, чтобы сделать этих покупателей своими постоянными клиентами. Благодаря конкуренции лучше удовлетворяется спрос покупателей, расширяются производства, что позволяет снижать цены на товары. Конкуренция, тем самым способствует развитию технического прогресса, переходу производств на более эффективные технологии. Конкуренция является законом рынка [16].

Существуют рынки совершенной и несовершенной конкуренции, каждый из которых удовлетворяют определенным условиям.

Большинство рынков все же относится к несовершенной конкуренции, а рынки свободной конкуренции фактически отсутствуют, т.к. на них нет необходимых для честной конкуренции условий, т.е. имеет место сговор производителей и торговцев над контролем рыночной ситуации, над объемом выпускаемой продукции и рыночной ценой.

Противоположностью конкуренции является монополия. Это как бы рынок одного продавца. Это может быть частная организация нерегулируемая

или же регулируемая со стороны государства, не имеющая конкурентов по аналогам предлагаемой на рынок продукции. Или же государственная структура.

Каждая из них устанавливает цены радикально по - разному, т.е. нерегулируемая может максимально завышать цены, а государственная наоборот допускает установку цены, в определенных положениях, ниже себестоимости товара (например, на продукты, имеющие важное значение для бедных слоев населения).

Крупные монополисты, такие как ПАО «Газпром», ПАО «Транснефть», ОАО «РЖД» регулируются, обычно государством, чтобы обеспечить баланс справедливых цен, т.к. обычно монополисты стараются получить максимум прибыли и очень сильно завышают цены. Кроме того у монополиста нет заинтересованности обновлять и развивать производство, улучшать качество своей продукции, т.к. нет конкурентов и соответственно конкурентного давления, что и является негативными последствиями чистой монополии [36].

Если в отрасли несколько крупных организаций, здесь имеет место олигополистическая конкуренция, которая подразделяется на чистую олигополию и дифференцированную.

Чистая олигополия – продажа недифференцированных товаров (нефть, газ). Дифференцированная олигополия – продажа дифференцированных товаров (автомобили). Олигополисты ведут неценовую конкуренцию.

Чистая конкуренция существует тогда, когда на рынке большое количество фирм производят и продают однородную продукцию (сахар, масло, крупы). Здесь преимуществом в конкуренции является и способствует этому – репутация фирмы.

Производителей данной продукции на рынке достаточно много, поэтому повышать цену выше рыночной не имеет смысла. Т.к. данная продукция хорошо продаваема, то и снижать цену так же не разумно.

Характерным для чистой конкуренции является: однородность продукции, наличие большого количества продавцов и покупателей, никто из которых не в состоянии повлиять на цену.

В монополистической же конкуренции, при продаже одного и того же базового товара и дифференцированные версии его, фирма может снижать цены, но это не даст возможности переманить к себе всех покупателей. К таким фирмам относятся рестораны, аптеки и производители потребительских товаров [16].

В монополистической конкуренции большое количество продавцов, которые могут осуществлять определенный контроль над продажной ценой.

Таким образом, конкуренция является двигателем прогресса, ее среда дает возможность конкурировать фирмам производителям и продавцам за право продать товар покупателю, который и является арбитром между конкурентами (фирмами, продавцами). Все это позволяет достичь определенное конкурентное преимущество, т.е. вытеснение своих конкурентов, и занять на рынке прочные позиции. Есть факторы, которые влияют на конкуренцию:

- размер рынка – чем крупнее рынок, тем серьезней и сильнее конкуренты;
- темпы роста рынка – при быстром росте легче проникнуть на рынок;
- цена товара;
- мощности производства – излишние, как правило, приводят к падению цены на производимый товар;
- быстрое обновление и увеличение перечня товаров;
- стандартизация товара - создает возможность покупателям легче переключаться с товара на товар;
- препятствия входа на рынок и выхода (отсутствие делает рынок уязвимым, что создает возможность проникновения новых неконкурентоспособных фирм;
- экономия на масштабе – способствует увеличению доли рынка;
- мобильные технологические модули [17].

Формы же конкуренции напрямую зависят от сложившихся обстоятельств – времени, места, условий. Целью же является захват большей доли рынка и вытеснение конкурентов.

Конкурентоспособность имеет три подхода к формированию – необходимых ресурсов, наличие собственного мотива и умение противостоять конкурентам[19].

Чем выше конкурентный потенциал фирмы, тем более высокого финансового благополучия она достигнет. Все это имеет три признака:

- акционеры, партнеры и общество не имеют к фирме претензий;
- деятельность фирмы вызывает гордость сотрудников, работающих в ней, которые считают это за честь;
- общество потребителей стараются приобретать постоянно товары только этой фирмы и качество товара таково, что возврата его нет.

Если товар ценится потребителем и дополнительно ценится возможность фирмы при высоком качестве товара иметь возможность снижать цены (без ущерба для производителя) – это и есть конкурентоспособность компании.

Взгляды на сущность понятия «конкурентоспособность» некоторых исследователей в данной области приведены в приложении А.

Проанализировав данные приложения А, в качестве вывода можно представить наиболее точное понятие конкурентоспособности:

Конкурентоспособность можно понимать как «комплексную характеристику субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей - финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды».

Конкурентоспособность - это очень важный критерий, характеризующий возможность предприятия существовать на рынке [21].

Наиболее подходящей формулировкой конкурентоспособности для торгового предприятия считаю предложенную Жилиной Е.В., которая может быть применена к любому торговому предприятию: «Конкурентоспособность розничных торговых сетей - это эффективность финансово-хозяйственной и маркетинговой деятельности предприятия на определенном сегменте рынка и в определенный момент времени, при условиях непрерывного внедрения инновационных разработок, формирования лояльности потребителей и накопления конкурентных преимуществ, которые позволяют достичь превосходства над конкурентами без ущерба для окружающих».

В современной теории по проблемам конкурентоспособности существуют два подхода к выделению уровней конкурентоспособности: территориальный и отраслевой (таблица 1.1) [16]

Таблица 1 – Подходы к выделению уровней конкурентоспособности

Уровень	Подход	
	Территориальный	Отраслевой
Микроуровень	Конкурентоспособность предприятия	Конкурентоспособность товара
Мезоуровень	Конкурентоспособность региона	Конкурентоспособность отрасли
Макроуровень	Конкурентоспособность страны	Национальная конкурентоспособность

Конкурентоспособность – сложная экономическая категория, рассматриваемая на нескольких уровнях, каждый из которых характеризуется определенными факторами (таблица 1.2). [23].

Таблица 2 – Характеристика уровней конкурентоспособности

Уровень конкурентоспособности	Объект/субъект конкурентоспособности	Факторы конкурентоспособности
Товарный	товары (работы, услуги)	уровень качества продукции, соответствие нормам и стандартам; приемлемость цен; соответствие потребительскому спросу
Микроуровень	товаропроизводитель (организация, фирма)	сравнительная конкурентоспособность продукции; эффективность производственной деятельности; уровень финансовых показателей деятельности предприятия; эффективность организации сбыта продукции на рынке и его доля

Мезоуровень	объединение предприятий, отрасли	внутренняя структура отрасли; влияние внешней среды; конкурентоспособность отдельных элементов; взаимодействие между элементами системы
Макроуровень	в целом конкурентоспособность страны и регионов	инвестиционный климат; научно – технический уровень; конкурентоспособность промышленности и отраслей народнохозяйственного комплекса в целом

Конкурентоспособность предприятия определяется двумя элементами: конкурентоспособностью продукции, которая в динамике характеризует степень удовлетворения спроса, и конкурентоспособностью производства как пути достижения выпуска. Между категориями «конкурентоспособность продукции» и «конкурентоспособность производства» существует взаимосвязь: предприятие не может быть конкурентоспособным, если его продукция не реализуется и не востребована потребителем.

Однако следует учитывать, что конкурентоспособность продукции не является единственным аспектом, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия. С одной стороны, неоспоримым является тот факт, что при реализации продукции с низким уровнем конкурентоспособности снижается конкурентоспособность предприятия, несущего дополнительные издержки (стимулирование сбыта, складирование, хранение, увеличение периода кредитования (зачастую имеют место прямые потери от уценки продукции, которая не пользуется спросом)). С другой стороны, на возможность предприятия конкурировать в определенном рыночном сегменте также оказывает значительное влияние совокупность экономических методов, применяемых предприятием для оказания воздействия на результаты конкурентной борьбы.

К факторам, влияющим на конкурентоспособность предприятия, относят:

1) Факторы внешней среды. Условия и факторы, которые возникают в окружающей среде и на которые фирма не может повлиять, а они в свою очередь могут оказывать влияние на работу фирмы и являются факторами внешней среды. Грамотный анализ этих факторов поможет избежать фирме

разного рода угроз, которые благодаря удачным стратегиям превратят эти угрозы в выгодные возможности. К ним относят:

а) экономические факторы. А именно это темпы инфляции, величина валового национального продукта, а так же уровень безработицы и т.п. Анализ этих характеристик дает возможность разобраться и понять, как распределяются и формируются ресурсы.

б) рыночные факторы. К ним относятся жизненные циклы товаров и услуг, возможность проникновения на рынок, доходы населения, демографическая ситуация, конкурентность в отрасли. Все эти факторы могут усилить успехи фирмы или создать провалы.

в) технологические факторы. Это возможность использования достижений науки и техники, что способствует улучшению качества производимой продукции, модернизации производства технологий изготовления, что естественным образом увеличит сбыт более качественной продукции.

г) политические факторы. Сюда входит изучение и понимание курса развития страны начертанное правительством, четко знать какие партии и, соответственно, какие программы водворяют в жизнь страны.

д) международные факторы. Руководство фирм и компаний, действующих на международном рынке, должны более четко и более детально отслеживать ситуации изменений на это более широком рынке. Здесь имеет место иностранная конкуренция, правительственная политика других стран, а так же поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов.

е) факторы конкуренции. Следует выявлять сильные и слабые места конкурентов, т.е. конкурентов с которыми идет борьба за ресурсы и далее строить свою стратегию.

ж) факторы социального поведения. Эти факторы чаще всего создают наиболее крупные проблемы для организации, к ним относятся – нравы общества, отношение общества к бизнесу и предпринимательству, различные движения в защиту интересов и прав потребителя и т.д. [24].



Факторы внутренней среды. Под внутренней средой подразумевается все то, что и дает возможность фирме или организации функционировать. Это хозяйственный механизм, включающий в себя и управленческий, который в свою очередь подразделяется:

1) Кадровый найм персонала, обучение, подведение итогов труда с дальнейшим стимулированием и т.д.

2) Организационный – нормы, правила, организационные структуры, соблюдение субординации, коммуникация.

3) Производственный – технопарк, склады, снабжение, выпуск продукции.

4) Маркетинг – все, что связано с реализацией выпускаемой продукции, т.е. рынок сбыта, цена и т.д.

5) Финансовая составляющая – процессы, которые связаны с эффективностью и движением денежных средств в фирме, обеспечение прибыли, ликвидности и т.п.

6) Организационная культура оказывает сильное влияние на отношения внутри структуры между сотрудниками, и на то, как строятся отношения с внешним окружением, в т.ч. со своими клиентами и на то какие типы конкурентной борьбы с конкурентами используются[25].

Отсутствие информации о том, каким образом конкурент будет улучшать деятельность своей фирмы является недостатком этого анализа. Все эти исследования используются для того чтобы определиться с кем следует конкурировать, а с кем нет.

Оценку конкурентоспособности можно разделить на три уровня:

1) стратегический – рост стоимости предприятия, аспектами оценки являются – сравнительный, доходный, затратный, опционный.

2) оперативный – высота качества выпускаемой продукции (конкурентоспособность продукции), аспекты оценки – комплексный (интегральный), эвристический (экспертный) и квалиметрический.

3) тактический – общий, т.е. комплексный показатель состояния всей фирмы или предприятия, аспекты оценки – общие оценки (комплексные) финансовой и хозяйственной деятельности фирмы.

Есть ряд способов повышения конкурентоспособности фирмы или предприятия: Выпуск продукции, которая была бы настолько востребована потребителем, что аналоги других фирм не пользовались спросом. Этому способствуют абсолютный учет всех требований потребителей [28].

Предпосылки: совершенный дизайн товара, неповторимость продукта, использование материалов самого высокого качества при выпуске продукции и, соответственно, престиж предприятия.

Преимущества: высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками; предпочтение потребителями только продукции данной фирмы или предприятия и уникальность товара делают входные барьеры более высокими; особые характеристики продукта делают влияние потребителей ниже.

Риски: если цена товара будет высокой, то потребители предпочтут товары других фирм с более низкими ценами; если выпускать аналоги товара, подражая какой-то фирме, что будет способствовать снижению преимуществ, которые связаны с дифференцированием; если меняется система ценностей потребителей, то это вызывает как снижение, так и потерю значения дифференцированности продукта.

Возможность низких издержек на производство и сбыт продукции, что создает возможность фирме выпускать и продавать аналогичную продукцию, но с наименьшими затратами нежели конкуренты.

Предпосылки: возможность приобретения сырья, доставка и продажа товара по низким ценам; достаточно большая доля рынка, возможность экономии расходов на рекламу, сервис, исследования, внимательный контроль за расходами.

Преимущества: рентабельность предприятия в условиях жесткой конкуренции, даже когда конкуренты несут убытки; при выпуске товаров-аналогов, лидер по экономии на затратах, имеет большую свободу в своих

действиях на рынке, нежели конкуренты; низкие затраты способствуют снижению влияния на поставщиков.

Риски: непредвиденное влияние факторов увеличивающих затраты, что может повлечь ценовой разрыв относительно конкурентов; методика конкурентов по снижению затрат; новшества конкурентов; изменения требования рынка.

Сосредоточение на доле (сегменте) рынка. Все фирмы стремятся к лидерству на своем сегменте рынка – за счет снижения затрат и дифференцирования товара.

Предпосылки: эффективнейшее удовлетворение запросов потребителей в сравнении с конкурентами. Преимущества: те же, что указаны в предыдущем пункте. Риски: разница в ценах на товары и услуги в конкретном сегменте рынка.

Таким образом, конкурентоспособность организации можно охарактеризовать как разность эффекта двух взаимосвязанных уровней активности - во внешней и внутренней среде. Если эффект активности внешней среды преобладает, предприятие становится неконкурентоспособным. В данном случае возникает необходимость исследования факторов, являющимися критериями оценки конкурентоспособности предприятия на рынке.

## 1.2 Характеристика основных конкурентных преимуществ

Под конкурентоспособностью понимают план мероприятий направленных на получение долгосрочных и сильных конкурентных позиций.

Необходимо отметить, что при выборе мероприятий важно руководствоваться следующим моментом, что следует концентрировать свои преимущества там, где слаб твой конкурент. Под конкурентным преимуществом понимается наличие у предприятия, (в нашем случае турагентства) уникальных характеристик.

На сегодняшний день, в случае отсутствия разработанной стратегии повышения конкурентоспособности у предприятий возникают сложности

практически на каждом шагу. Тот темп изменений в современных условиях, который мы наблюдаем, объясняет актуальность стратегического планирования основных направлений повышения конкурентоспособности для прогнозирования проблем в будущем и определения возможностей предприятий [16].

Отсюда возникает высокая потребность предприятий либо организаций той или иной формы собственности в разработке основных направлений повышения конкурентоспособности.

Главным условием повышения конкурентоспособности предприятий является формирование стратегии их развития. Как принято понимать, стратегия – это некий образ организационных действий и подходов по управлению, которые используются для достижения задач и целей предприятий по повышению конкурентоспособности.

Под формированием стратегии предприятия понимается обоснование общих направлений развития целях достижения долгосрочных конкурентных преимуществ и иных целей.

Чаще всего план стратегии носит долговременный характер, ориентируясь на будущее и осуществляя процесс реализации по этапам. Приоритетная задача плана такого рода заключается в обеспечении нововведений, а также изменений на предприятиях, опираясь на постоянные перемены, происходящие в окружающей среде.

Но мы должны понимать, что стратегия – это не только запланированные действия, но и реакция на непредвиденные ситуации.

Необходимость наличия стратегии объясняется непредсказуемостью будущего состояния, так как полной определенности о будущем предприятия нет. Нынешний темп изменений, происходящих во внешней среде настолько велик, что разработка четкой стратегии является единственным способом прогнозирования, как будущих проблем, так и возможностей.

Выбор стратегии поможет руководству предприятия предвидеть события во внешней среде и более быстро и точно отреагировать на них. По результатам

исследований данного вопроса выявлено, что именно предприятия и организации, которые существуют давно, намного быстрее реагируют на изменения внешних факторов. Конкурентоспособные стратегии позволят обеспечить конкурентоспособность предприятия.

На сегодняшний день чаще всего используются три вида конкурентоспособных стратегий:

- стратегия низких издержек;
- стратегия дифференциации;
- стратегия узкой специализации.

Залогом успешного бизнеса является реализация конкурентной стратегии. Причем, эффективность стратегии определяется вовсе не разработчиками, а конечными потребителями [15].

В ином случае, не обеспечивающая конкурентоспособность продукции стратегия принесет убытки, равные затратам на ее разработку и реализацию. Те или иные мероприятия по разработке и реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия объединены в механизм, представленный на рисунке 1.1.

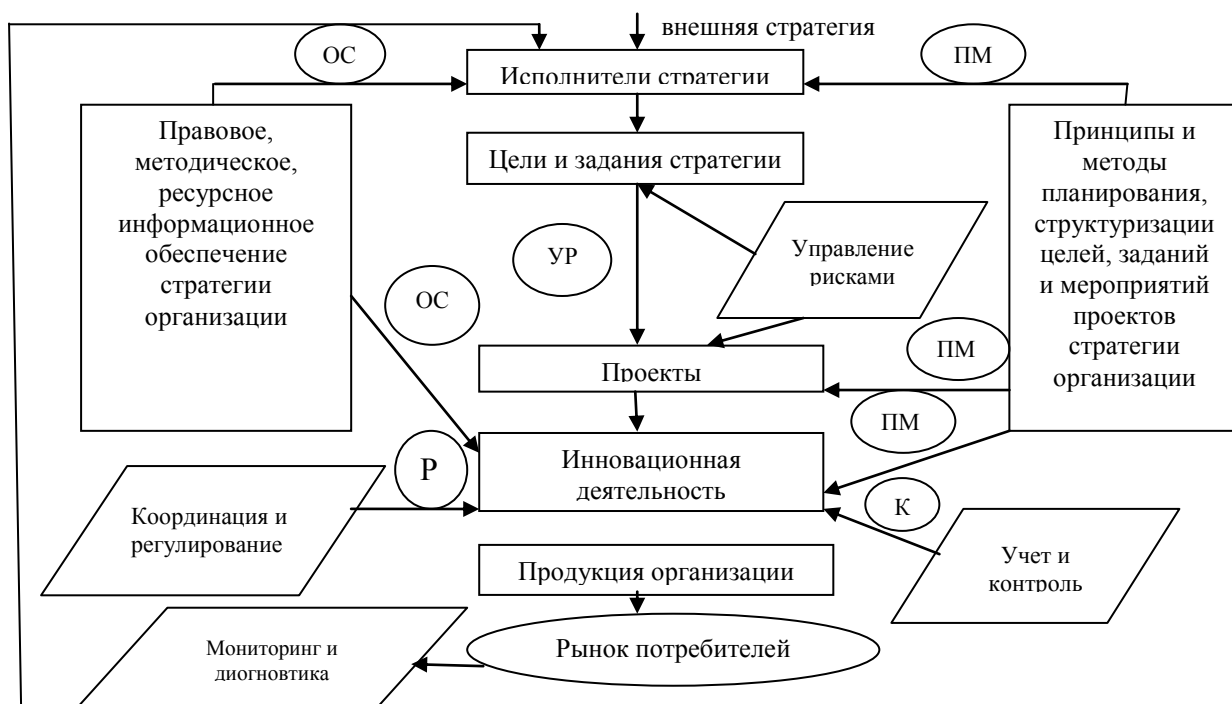


Рисунок 1– Структура механизма обеспечения реализации стратегии организации [16]

Условные обозначения:

- ОС – обеспечение стратегии;
- УР – управленческие решения;
- ПМ – принципы и методы управления;
- К – учет и контроль; Р – координация и регулирование.

Связанные с реализацией стратегии повышения конкурентоспособности организации процессы являются сложными по ряду причин:

- во-первых, это процессы инновационного характера (т.к. строят стратегию на новшествах);
- во-вторых, это процессы, разового характера (т.к. они индивидуальны);
- в-третьих, это процессы, охватывающие весь «мозговой штаб» предприятия;
- в-четвертых, проблемы повышения конкурентоспособности охватывают практически все аспекты функционирования бизнес-единиц.

Осуществляя выбор стратегии предприятию следует исходить из установленных стратегических целей и результатов анализа необходимых рыночных условия для ее реализации [11].

На современном этапе особое внимание со стороны руководства к формированию и совершенствованию стратегий все больше возрастает. Однако, редко стратегии носят комплексный характер, а это в свою очередь снижает их реализуемость и эффективность. Таким образом, для повышения конкурентоспособности организации необходимо не только определить и разработать долгосрочную стратегию, но и проработать возможность ее реализации с учетом перемен в будущем и возможных рисков, а также с учетом адекватности принимаемых стратегических решений.

Стратегия компании или фирмы основывается на анализе различных конкурентных позиций. SWOT-анализ: который позволяет провести совместное изучение внутренней и внешней среды, тем самым разрабатываются стратегические действия, которые направлены как на развитие фирмы, так и на повышение и усиление конкурентоспособности. (таблица 1.3)

В процессе этого анализа рассматриваются внутренние факторы, а именно: сильные и слабые позиции фирмы, которые могут и способствовать и также препятствовать не только работе фирмы, но и ее развитию.

Таблица 3 – Содержание SWOT анализа [23]

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1 2	1 2
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1 2	1 2

Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Фирме, которая хочет выйти на рынок, следует тщательно ознакомиться с конкурентным окружением. Данная модель базируется на разработанной М. Портером концепции конкурентной стратегии представленной на рисунке 1.2.

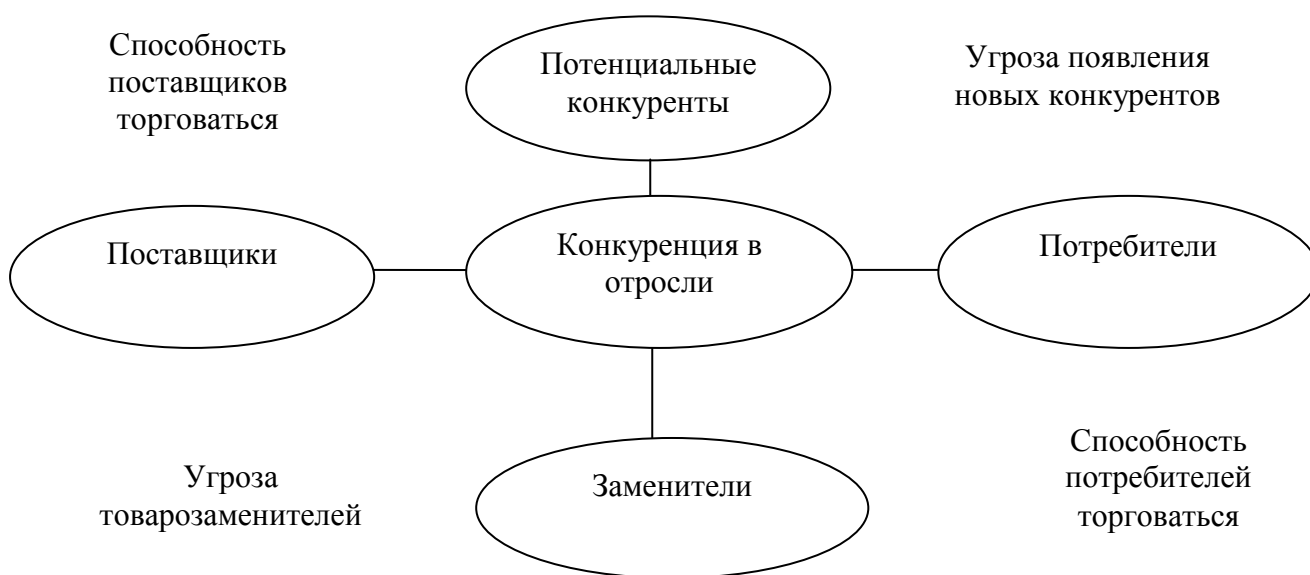


Рисунок 2 – Концепция конкурентной - стратегии [34]

Цель модели Портера – создание оптимального управления и финансами фирмы и портфелем, но под главным фактором рассматривается конкуренция присутствующих фирм на рынке. Рентабельность должна учитывать: импорт более конкурентных товаров, угрозу со стороны будущих, т.е. новых

конкурентов, в т. ч. и внутри собственной отрасли. Конкурентами могут стать поставщики и покупатели, кроме того, товары-заменители.

Есть такое понятие как «барьер входа в отрасль». Его высоту необходимо учитывать всем фирмам находящимся внутри отрасли. Для них, чем этот барьер выше, тем лучше. А для фирм, собирающихся войти в новую отрасль, чем ниже барьер, тем лучше. В свою очередь высота этого барьера определяется следующими позициями.

1) Экономикой масштабов, т.е. новые фирмы, впервые появившиеся на рынке, имеют меньшие масштабы по сбыту своего товара, чем фирмы уже укоренившиеся, поэтому у новичков более высокие (производственно-сбытовые) издержки, даже при приблизительно одинаковых рыночных ценах, что является причиной более низкой прибыли, а иногда и убытка.

2) Привычность потребителей к определенной марке продукции, поэтому перед новыми производителями стоит задача сделать свой товар популярным.

3) Вхождение в новую отрасль связано с фиксированными затратами. Сюда водят: ввод новых стандартов, нового дизайна и т.д.

4) Затраты на обновление основных фондов, т.к. в большинстве случаев это необходимо для выпуска нового товара или увеличения ассортимента.

5) Доступ к продвижению товара. Если новым производителям будут создавать барьеры проникновения в сбытовые сети традиционными производителями, то им придется искать свои каналы сбыта, что будет весьма затратным.

6) Доступ к отраслевой системе снабжения. Здесь имеют место быть те же проблемы что и при товародвижении.

7) Традиционные производители в какой-то конкретной отрасли имеют себестоимость товара ниже, чем новые появившиеся на рынке конкуренты, не имеющие опыта в производстве этого товара.

8) Ответные шаги традиционных производителей, на защиту своих коммерческих интересов. Таковыми могут быть: лоббирование своих интересов как в местных органах власти, так и в Правительстве. Отказ в продаже



патентов. Все это создает затруднения выходу на рынок новых производителей, а уже укоренившимся позволяет иметь различного рода льготы, в т.ч. и налоговые. Если говорить об угрозе замены какого-то конкретного продукта на новый, удовлетворяющий ту же потребность, но более модернизированный, то при анализе угрозы замены следует брать во внимание и характеристику данного продукта и цену этого модернизированного товара по отношению к традиционному, которая может оказаться в силу ряда причин достаточно высокой (замена оборудования, которая в свою очередь связана с переучиванием кадров и т.д.) [16].

9) Предприятия отрасли и тип рынка, на котором действуют поставщики, определяет силу их позиции.

Вот ряд факторов, определяющих силу этой позиции:

- возможность смены поставщиков;
- большим ассортиментом, а так е качеством услуг и выпускаемых товаров;
- если фирма делает большие закупки сырья, комплектующих и т.д., то все это делает более зависимыми поставщиков от данной фирмы;
- необходимость модернизации производства, а так же решение различных вопросов, переключение потребителей на других поставщиков – является причиной увеличения затрат.

10) Сила позиции покупателей. Она определяется так е типом рынка производителя и типом рынка покупателя и зависит от следующих факторов:

- объема закупаемого товара;
- возможности перехода на использование другого товара;
- затрат, которые связаны с этим переключением.

Все эти факторы влияют на цены, инвестиции, расходную часть, а так же определяют целесообразность ведения бизнеса и, соответственно, привлекательность рынка, и, кроме того, от них зависит прибыльность фирмы, работающей в этой отрасли.

Анализ этих факторов дает возможность определить конкурентную ситуацию и тип конкурентоспособности. Для проведения сравнительного анализа конкурентов, изначально следует собрать сведения о них, определить преимущества и недостатки конкурентов, изучить ценовую политику, чья продукция качественнее и, соответственно сферу влияния на рынок [16].

Для того чтобы получить всю эту информацию, необходимо использовать всевозможные источники:

- материалы совещаний и конференций;
- официальные данные о фирмах;
- различные публикации;
- статистические отчеты;
- информация с рынков сбыта (от поставщиков, различных агентов, инженерного персонала).

Основная цель этого анализа – выявить сильных и слабых конкурентов, а также сильные и слабые стороны в их деятельности и выбор как оборонительных стратегий, так и таковых в адрес конкурентов.

При анализе особое внимание следует обращать на:

- имидж фирмы или предприятия;
- качество товара, выпускаемого фирмой;
- степень соответствия продукции мировым стандартам;
- разнообразие продукции;
- рыночная доля;
- возможности фирмы на проведение модернизации (размер бюджета, количество сотрудников, условия и средства труда);
- финансовая база, в т. ч. и инвестиции;
- сбытовые цены на рынке, возможности наценок и скидок;
- возможность перестройки на выпуск новых товаров, наращивание объемов выпускаемой продукции;
- финансовая возможность частых и глубоких маркетинговых анализов;

- предпродажная подготовка, которая характеризует возможности фирмы привлекать и удерживать потребителей;
- эффективные каналы сбыта;
- реклама;
- политика фирмы, которая включает в себя вести позитивные отношения с местными властями, государственными, а также с прессой, общественными организациями, населением и т.д. [36].

Следует отметить, что конкурентоспособность предприятия в значительной степени зависит от научно-технического уровня и характерных особенностей производственных технологий, использования новейших изобретений и открытий, внедрения современных информационных технологий и средств, повышающих автоматизацию процесса производства продукции/оказания услуги.

Изложенное выше позволяет заключить, что, применительно к экономической сфере, конкурентоспособность в широком смысле, заключается в обладании свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования. Конкурентоспособность предприятия определяется двумя элементами – конкурентоспособностью продукции, которая характеризует степень удовлетворения спроса, и конкурентоспособностью производства как пути достижения выпуска конкурентоспособной продукции. Конкурентоспособность предприятия определяется такими факторами, как качество продукции, имидж предприятия, возможность распространения, автоматизация, финансовые ресурсы и другие.

Основным показателем конкурентоспособности является интегральный показатель конкурентоспособности предприятия, который обеспечивается общим финансово-хозяйственным состоянием предприятия и характеризуется комплексными величинами конкурентного потенциала предприятия и конкурентоспособности производимого товара.

## 2 Анализ конкурентоспособности ООО «Арина»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Организация зарегистрирована 22 февраля 2003 г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары. Директор организации – Аманова Ирина Веняминовна. Компания ООО «Арина» находится по юридическому адресу 445040, Самарская область, город Тольятти, Ленинский проспект, 12, 169.

ООО «Арина» представляет собой салон красоты под одноименным названием «Арина». Салон красоты «Арина» был открыт с целью оказания населению комплексных услуг по уходу за внешностью. Изначально салон позиционировался как салон люкс класса, но сразу после открытия стало понятно, что данная ценовая категория абсолютно не востребована на рынке, по крайней мере, в условиях наступившего кризиса.

Салон красоты «Арина» является развивающейся и молодой компанией, способной внедрять на своей базе современные технологии управления.

Целью деятельности салона красоты является извлечение прибыли, предметом деятельности – оказание услуг населению по уходу за внешностью.

Основными направлениями деятельности салона являются:

- парикмахерские услуги;
- услуги мастера маникюра и педикюра;
- услуги косметолога, включающие уход за лицом и волосами.

Дополнительным видом деятельности является продажа различных косметических средств по уходу за волосами, телом и лицом.

Всего в работе предприятия задействовано 13 человек:

- директор;
- 4 парикмахера;
- 1 мастер маникюра и педикюра;
- 1 косметолог;

- 2 администратора;
- 2 уборщицы;
- 2 охранника.

Салон имеет различные партнерские связи с поставщиками профессиональной косметики для волос «Londa», «Арома-стиль», «Green Lieght», косметических средств по уходу за лицом от производителей «Роза», «Черный Жемчуг» и другие. Салон так же осуществляет закупку приборов, которые необходимы для услуг маникюра и педикюра, у партнеров «Лайд» и «Розалин».

В настоящее время в районе не так много специализированных салонов, предлагающих, например, только косметологические или парикмахерские услуги. Владельцы вновь открывающихся предприятий предпочитают закладывать в концепцию как можно больший спектр услуг. При этом часто не учитывается одна особенность потребителя «продукции» салонов красоты: люди идут не в конкретное заведение, а к определенному мастеру. Как отмечает большинство экспертов, в начале работы нового салона именно мастер обеспечивает степень его загрузки, приводя за собой наработанную клиентскую базу, которая и позволяет салону достаточно быстро окупить свои затраты.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что салон красоты «Арина» является успешной, молодой и развивающейся компанией, целью деятельности которого является извлечение прибыли, а предметом – оказание услуг населению по уходу за внешностью. Так же салон осуществляет продажу косметических средств.

Салон красоты «Арина» оказывает основные и дополнительные услуги по уходу за внешностью. Основными видами услуг являются парикмахерские услуги, услуги маникюра и педикюра, услуги косметолога. Что касается дополнительных услуг, то салон ведет продажу косметических средств по уходу за лицом и телом.

Салон находится в собственном помещении, на 1 этаже многоэтажного дома. Площадь помещения салона составляет 70 м<sup>2</sup>». Площадь салона разделена на следующие зоны:

- Зона приема клиентов (холл) – 12 м<sup>2</sup>». В ней имеются все удобства для отдыха и ожидания клиентами мастеров: мягкий диван, стол с различными журналами и каталогами, что позволит занять время ожидающих клиентов, вешалка для одежды, кулер с горячей и холодной водой, а также плазменный телевизор. Всё это позволяет клиентам чувствовать себя комфортно и занять их время ожидания с пользой и выгодой.

- Парикмахерский зал площадью 40 м<sup>2</sup>». Зона оказания парикмахерских услуг состоит из 4 мест, в каждом из которых имеются зеркала, кресла, шкафы с косметическими средствами и электрическими приборами. Так же в этой зоне расположены мойки и приборы для сушки волос.

- Совмещенный кабинет маникюра и педикюра площадью 8 м<sup>2</sup>». Зона маникюра и педикюра содержит маникюрный стол, педикюрное кресло, электрические приборы, такие как лампы для сушки, воскоплав, аппарат для маникюра и педикюра.

- Кабинет оказания косметологических услуг площадью 10 м<sup>2</sup>». Зона кабинета содержит 1 косметологическое кресло, косметические аппараты, шкаф с косметическими средствами и приборами.

Прейскурант и цены на услуги салона «Арина» за 2016 год представлены в таблице 2.1.

Проанализируем длину, ширину и глубину услуг салона красоты «Арина». Длина ассортимента формируется из парикмахерских услуг, услуг маникюра и педикюра, услуг косметологии. Ширина формируется мужскими и женскими стрижками, различными видами маникюра и педикюра и видами косметологии по уходу за лицом и волосами. Глубина формируется количеством модификаций каждого вида услуг.

Таблица 2.1 – Прейскурант и цены на услуги салона «Арина» в 2016 г.

Группы услуг	Виды услуг	Перечень услуг	Цена
1	2	3	4
Парикмахерские услуги	Мужские стрижки	Теннис	160
		Канадка	140
		Спортивная	130
		Модельная	180
		Наголо	70
	Женские стрижки	Чёлка	60
		Подравнивание длины	120
		Модельная	От 250
		Причёски	От 500
		Укладка	250-400
		Мелирование	500-700
		Химическая завивка	280-450
		Окрашивание	До 500
		Детские причёски	От 300
Детские стрижки	120		
Услуги маникюра и педикюра	Маникюр	Классический	180
		Аппаратный	300
		Европейский	280
		Свадебный	450
		Наращивание	600-850
	Педикюр	Коррекция	350-400
		Аппаратный	350
		Обрезной	400
		Необрезной	300
		Смешанный	550
		Сухой	420
Услуги косметолога	Уход за волосами и лицом	Чистка лица	800-1000
		Маски для лица	200-500
		Маски для волос	300-500
	Массаж	Массаж головы	100-250
		Массаж лица	350-500
		Массаж шеи	100-200

Так ассортиментный перечень предоставляемых услуг салона «Арина» включает в себя:

1. Мужские стрижки – 5 наименований;
2. Женские стрижки – 9 наименований;
3. Маникюр – 6 наименований;

4. Педикюр – 5 наименований;
5. Косметология – 5 наименований.

Графически структура ассортимента услуг салона «Арина» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 - Структура ассортимента услуг салона «Арина»

Рассмотрим ценовую политику салона красоты «Арина». Известно, что, изменяя цену, можно управлять доходностью предприятия. Поэтому построение эффективной ценовой модели салона «Арина» - одна из базовых управленческих задач.

Для определения средней цены на услуги салона необходимо разделить условно таблицу прейскуранта на парикмахерские услуги, косметологию, маникюр и педикюр.

Средняя цена на мужские стрижки составит:

$$P_{мс} = (160+140+130+180+70) / 5 = 136 \text{ руб.}$$



Средняя цена на женские стрижки составит:

$$P_{жс} = (60+120+200+500+300+600+350+500+300+120) / 9 = 305 \text{ руб.}$$

Средняя цена на услуги маникюра составит:

$$P_{м} = (180+300+280+450+700+350) / 6 = 377 \text{ руб.}$$

Средняя цена на услуги педикюра составит:

$$P_{п} = (350+400+300+550+420) / 5 = 404 \text{ руб.}$$

Средняя цена на услуги косметологии составит:

$$P_{к} = (1000+400+300+150+200) / 5 = 410 \text{ руб.}$$

Таким образом, основными видами услуг салона являются парикмахерские услуги, услуги маникюра и педикюра, услуги косметолога. Что касается дополнительных услуг, то салон ведет продажу косметических средств по уходу за лицом и телом. Цены на услуги салона «Арина» среднего уровня, то есть салон ориентирован на людей со средним достатком.

Схема организационной структуры салона красоты «Арина» выглядит следующим образом (рис. 2.2).

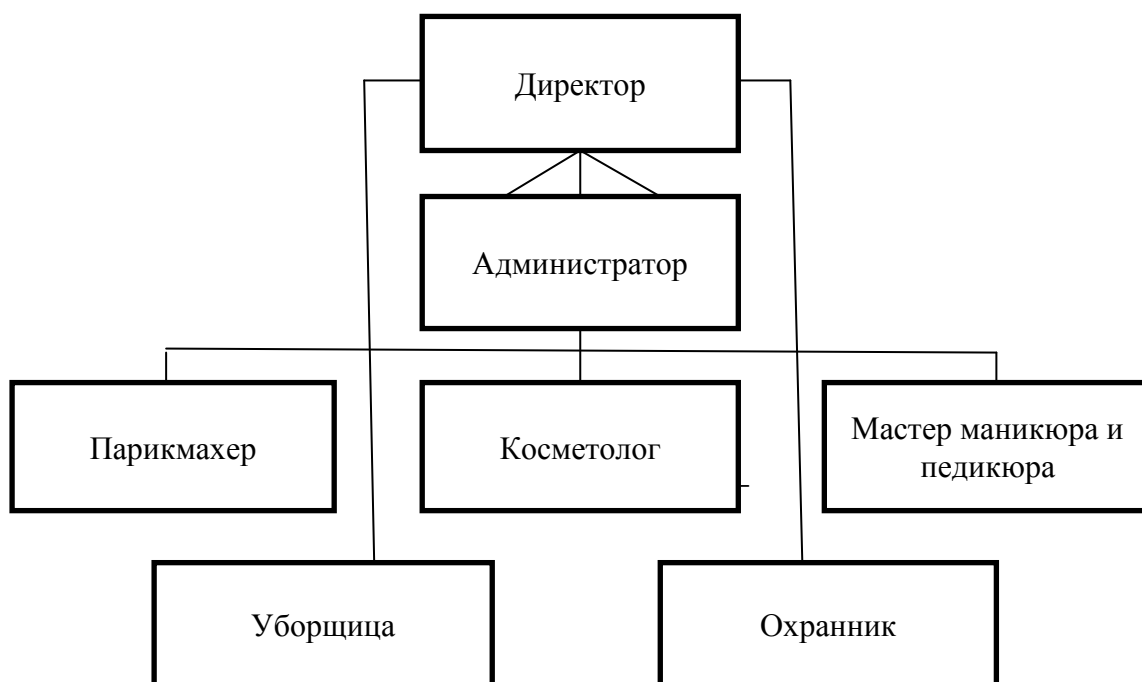


Рисунок 2.2 - Структура управления салона красоты «Арина»

В целом организационная структура салона красоты состоит из 2 категорий персонала.

Первая – это административно-управленческий персонал. Она представлена директором и двумя администраторами. Уровень образования руководителя салона и администраторов соответствуют занимаемым должностям. Руководитель салона закончила институт, администраторы салона имеют среднее специальное образование по специальности «Бухгалтерский учет» и высшее профессиональное образование по специальности «Менеджмент».

Вторая – это обслуживающий персонал, специалисты по оказанию услуг потребителям, а также охранники и уборщицы. Эта категория представлена 4 парикмахерами, 3 из которых являются мастерами 5 разряда и имеют дипломы о среднем специальном образовании, услуги косметологии оказывает врач первой категории, имеющий диплом о высшем образовании, мастер маникюра и педикюра, имеющий диплом о среднем специальном образовании и проходившем специализированные курсы по оказанию услуг маникюра и педикюра.

Во главе салона красоты «Арина» стоит директор. Она решает самостоятельно все вопросы деятельности салона, организует всю работу предприятия и несет личную ответственность за его состояние и деятельность. Она заключает договора, в том числе по найму работников. Издаёт приказы и распоряжения обязательные к исполнению всеми работниками салона. Она несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность предприятия, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия.

В подчинении директора находятся 2 администратора. Они являются организаторами всей работы внутри салона красоты. В их основные задачи входят: ведение бухгалтерского учета, контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, составление графиков выхода персонала на работу, ведение учета рабочего времени сотрудников,

обеспечение своевременной и правильной подготовки зала к открытию салона, необходимое наличие прейскуранта. Так же основными задачами администраторов являются доброжелательный прием гостей, при этом организовать все нужно так, чтобы гости чувствовали себя комфортно.

Тип организационной структуры салона красоты «Арина» - линейный. Такая структура управления представляет организацию как совокупность взаимосвязанных элементов. Каждый элемент имеет свои цели и задачи. Директор управляет администраторами, имея при этом представление о действиях нижестоящих подчиненных.

В организационной структуре салона выявлены некоторые недостатки, такие как дублирующие функции директора и администраторов по ведению бухгалтерского учета, управлению финансовыми вопросами и использование трудовых и материальных ресурсов.

Анализ организационной структуры управления салона показал, что тип структуры предприятия – линейный, его достоинства — это простота, экономичность, предельное единоличие. В этой структуре есть как хорошие качества, так и плохие, но любую структуру можно и нужно совершенствовать в лучшую сторону для достижения лучших результатов в работе организации.

Проведем анализ основных технико-экономических показателей салона «Арина» за 2015 и 2016 годы. Данные анализа представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные технико-экономические показатели салона красоты «Арина» за 2015-2016 годы

№	Наименование показателя	Ед. измерения	2015	2016	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Выручка от реализации	Тыс. руб.	6151,20	5982,40	-168,80	-2,74
2	Себестоимость продукции	Тыс. руб.	4695,60	4895,90	200,30	4,27
3	Валовая прибыль	Тыс. руб.	1455,60	1086,50	-369,10	-25,36

## Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7
4	Коммерческие, управленческие, прочие расходы	Тыс. руб.	164,50	174,50	10,00	6,08
5	Прочие доходы	Тыс. руб.	263,20	234,10	-29,10	-11,06
6	Прибыль до налогообложения	Тыс. руб.	1554,30	1146,10	-408,20	-15,13
7	Налог на прибыль	Тыс. руб.	395,80	335,90	-59,90	-15,13
8	Чистая прибыль	Тыс. руб.	1158,50	810,20	-348,30	-15,13
9	Число работников	Чел.	13,00	13,00	0,00	0,00
10	Общая величина активов	Тыс. руб.	220,20	205,10	-15,10	-6,86
11	Стоимость основных средств	Тыс. руб.	83,20	74,40	-8,80	-10,58
12	Годовой фонд оплаты труда	Тыс. руб.	1560,00	1740,00	180,00	11,54
13	Рентабельность продаж	%	18,83	13,54	-5,29	
14	Рентабельность совокупных активов	%	526,11	395,03	-131,09	
15	Рентабельность основной деятельности	%	24,67	16,55	-8,12	
16	Затраты на 1 рубль реализованной продукции	Руб. / руб.	0,76	0,82	0,06	7,21
17	Производительность труда	Тыс. руб. / 1чел.	473,17	460,18	-12,98	-2,74
18	Средняя заработная плата	Тыс. руб.	120,00	133,85	13,85	11,54
19	Фондоотдача	Руб. / руб.	73,93	80,41	6,48	8,76
20	Фондовооружённость		6,40	5,72	-0,68	-10,58

За анализируемый период финансово-хозяйственной деятельности салона красоты «Арина» выручка от реализации уменьшилась на 168,8 тыс. руб. или на 2,74%, а себестоимость увеличилась на 200,3 тыс. руб. или на 4,27%. В относительном отклонении выручка сократилась, а себестоимость возросла, поэтому валовая прибыль сократилась на 369,10 тыс. руб. или на 25,36%, а затраты на 1 рубль реализации увеличились на 0,06 руб. или на 7,21%.

Коммерческие, управленческие и прочие расходы увеличились на 10 тыс. руб. или на 6,08%, а прочие доходы уменьшились на 29,1 тыс. руб. или на 11,06%.

В результате налогооблагаемая и чистая прибыль салона сократились на 15,13%, что говорит об уменьшении ресурсов, остающихся в распоряжении салона. Рентабельность сократилась, поскольку чистая прибыль уменьшилась в большей степени, чем выручка. Рентабельность деятельности сократилась, так как чистая прибыль сократилась больше чем себестоимость. Уменьшение данных показателей, рассчитанных по чистой прибыли свидетельствует о понижении эффективности всей финансово-хозяйственной деятельности салона. Число работников осталось неизменным, при этом фонд оплаты труда увеличился на 180 тыс. руб. или на 11,54%, и средняя заработанная плата увеличилась на 13,85 тыс. руб. или на 11,54%. Производительность труда сократилась на 2,74%. Выручка уменьшилась, а число работников осталось неизменным, что говорит о понижении эффективности работы персонала.

Общая величина активов сократилась на 15,10 тыс. руб. или на 6,86%, стоимость основных средств так же сократилась на 8,8 тыс. руб. Фондоотдача увеличилась на 6,48 тыс. руб. или на 8,76%, рентабельность совокупных активов уменьшилась на 196,39 тыс. руб.

Таким образом, анализ всей финансово-хозяйственной деятельности салона красоты «Арина» в 2016 году показал сокращение эффективности использования материальных, трудовых и финансовых, ресурсов, о чем говорит снижение всех видов прибыли, рентабельности продаж, деятельности, совокупных активов, производительности труда и увеличение затрат на 1 руб. реализованной продукции.

## 2.2 Оценка конкурентоспособности ООО «Арина»

По состоянию на 01 января 2016 года на территории области осуществляют деятельность 4036 парикмахерских и салонов красоты. Увеличение количества предприятий по отношению к 2016 году составило – 63 единицы или 2,3%. В отрасли занято около 40,0 тысяч специалистов. В

структуре предприятий салонов красоты около 40% приходится на парикмахерские.

В районе 9-го квартала Автозаводского района г. Тольятти на данный момент существуют 5 салонов красоты и 1 парикмахерская. Структура рынка 9-го квартала Автозаводского района г. Тольятти представлена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 - Структура рынка парикмахерских и салонов красоты 9-го квартала Автозаводского района г. Тольятти

Прямую конкуренцию салону красоты «Арина» составляют не все существующие предприятия, а те, которые находятся в непосредственной близости от него, либо по роду своей деятельности.

Для выявления конкурентных преимуществ салона красоты «Арина» проведем сравнение данного предприятия с теми, которые составляют ему прямую конкуренцию по географическому признаку, а именно, располагаются в той же части квартала, то есть в шаговой доступности от салона «Арина».

Согласно данным критериям, основными конкурентами салона «Арина» являются:

1. Парикмахерская «Фея».
2. Парикмахерская «Светлана».

Сравним данные салонов красоты, чтобы определить конкурентные позиции салона «Арина» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Характеристика основных конкурентов салона красоты «Арина»

№	Оцениваемый параметр	«Фея»	«Светлана»	«Арина»
1.	Местонахождение салона в т.ч.:	Возле поликлиники	Возле Сбербанка	Возле кинотеатра
1.1	Наличие удобных подъездных путей	+	-	+
1.2	Наличие парковки	+	-	+
2.	Характеристика ассортимента услуг	Стрижки Прически Окрашивание Мелирование Химические завивки Укладки	Стрижки Окрашивание Укладки	Стрижки Прически Окрашивание Укладки Мелирование Химические завивки Наращивание Маникюр Педикюр Косметология
3.	Дополнительные услуги	-	-	Продажа косметических средств
4.	Число посадочных мест	4	2	4
5.	Стаж работы на рынке	11 лет	6 лет	5 лет

Как видно из таблицы 2.3, рассмотренные салоны красоты и парикмахерские 9-го квартала Автозаводского района г. Тольятти существенно отличаются по многим параметрам. Для того чтобы оценить конкурентоспособность салона «Арина» дадим количественную оценку их параметров, как: местоположение; ассортимент продукции и услуг; качество продукции; уровень цен; популярность и посещаемость заведения; вместимость заведения; персонал.

По каждому критерию конкурентоспособности группой экспертов была выставлена оценка по десятибалльной шкале каждому исследуемому салону красоты. Присвоенная оценка умножается на удельный вес критерия в общей системе показателей конкурентоспособности, в результате чего получается балл по каждому критерию для каждого салона.

Таблица 2.4 – Рейтинг основных конкурентов салона красоты «Арина»

Факторы конкурентоспособности	Удельный вес	«Фея»		«Светлана»		«Арина»	
		Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл
Местоположение	0,1	10	1	5	0,5	7	0,7
Ассортимент продукции и услуг	0,25	7	1,75	4	1	10	2,51
Качество продукции	0,2	9	1,8	8	1,6	9	1,8
Уровень цены	0,15	9	1,35	10	1,5	9	1,35
Популярность и посещаемость	0,1	9	0,9	6	0,6	10	1
Вместимость	0,1	8	0,8	4	0,4	8	0,8
Персонал	0,1	10	1	5	0,5	8	0,8
Итого	1	62	8,6	42	6,1	61	8,96

Из таблицы 2.4 видно, что лидирующее положение на рынке занимает салон красоты «Арина». Он опережает всех конкурентов по ассортименту и качеству услуг. При этом у него высокая популярность и умеренные цены. Самым близким его конкурентом является салон красоты «Фея», который не отстает от салона «Арина» по качеству услуг и популярности. При этом салон является лидером по местоположению и стажу работы на рынке предоставления услуг. На третьем месте находится парикмахерская «Светлана», которая предлагает своим клиентам относительно более узкий ассортимент услуг.

Конкурентными преимуществами салона красоты «Арина» являются:

- широкий ассортимент услуг;
- умеренные цены;
- высокое качество предоставления услуг.

Также конкуренцию салона «Арина» оказывают те предприятия, которые занимаются аналогичным видом деятельности, то есть тоже являются салонами красоты. Это салоны:

- салон красоты «Идеал»;
- салон красоты «Орхидея»;
- салон красоты «Венера».



Характеристика конкурентов салона красоты «Арина» представлена в таблице.

Таблица 2.5 – Характеристика основных конкурентов салона красоты «Арина»

№	Оцениваемый параметр	«Идеал»	«Орхидея»	«Венера»	«Арина»
1	2	3	4	5	6
1.	Местонахождение салона в т.ч.:	Центральная аллея	Возле магазина «Пятерочка»	Возле магазина «Магнит»	Возле кинотеатра
1.1	Наличие удобных подъездных путей	-	+	+	-
1.2	Наличие парковки	-	+	+	-
2.	Характеристика ассортимента услуг	Стрижки Прически Холодное наращивание волос Окрашивание Мелирование Колорирование Химические завивки Укладки Маникюр Педикюр Депиляция воском Депиляция сахаром Макияж Татуаж бровей, ресниц, губ	Стрижки Прически Окрашивание Мелирование Укладки Химические завивки Массаж лица, шеи, тела Антивозрастная косметология	Стрижки Прически Окрашивание Укладки Мелирование Макияж SPA процедуры для лица и тела Релаксация Антивозрастная косметология	Стрижки Прически Окрашивание Мелирование Укладки Химические завивки Наращивание волос Маникюр Педикюр Массаж лица Массаж головы Маски для лица и волос
3.	Дополнительные услуги	Продажа косметических средств	Услуги солярия	-	Продажа косметических средств
4.	Число посадочных мест	6	3	5	4
5.	Стаж работы на рынке	7 лет	5 лет	4 года	4 года

Таким образом, сравнение с ближайшими салонами красоты показало, что салон «Арина» имеет абсолютные конкурентные преимущества по наличию парковки, характеристике ассортимента основных и дополнительных

услуг и числу посадочных мест. А сравнение с аналогичными салонами, расположенными в различных частях района показало, что салон «Арина» отстает от них по всем основным характеристикам: ассортименту, дополнительным услугам, и числу посадочных мест.

Для того чтобы скорректировать стратегию действующего салона красоты, необходимо провести тщательный анализ ситуации. Для этого применяется метод SWOT-анализа, который предусматривает анализ сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, результаты которого могут использоваться при оценке конкурентоспособности, конкурентного потенциала и при определении круга стратегических вопросов, стоящих перед организацией. В ходе этого анализа проверяется, в какой области фирма наиболее компетентна, а в какой – нет.

Перейдем к определению сильных и слабых сторон салона красоты «Арина» (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Сильные и слабые стороны салона «Арина»

Сильные стороны	Слабые стороны
Гибкая ценовая политика и умеренные цены Большая база постоянных клиентов Современное оборудование Своевременные поставки косметических средств Высокая квалификация сотрудников	Ненасыщенный ассортимент услуг по сравнению с клиентами Удаленность салона от мест с большой проходимостью людей Неудобный подъезд к салону красоты Неумение вести конкурентную борьбу

После изучения внешней среды, можно создать перечень опасностей и возможностей, с которыми салон красоты может столкнуться в процессе своей деятельности (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Угрозы и возможности «Арина»

«Угрозы»	«Возможности»
Увеличение доли рынка основных конкурентов Уменьшение цен на услуги у конкурентов Появление новых конкурентов в зоне действия нашего салона красоты Потеря клиентов Спад спроса из-за кризиса	Привлечение новых клиентов за счет скидок Увеличение объема продаж за счет рекламы Расширение ассортимента услуг Увеличение доли рынка Увеличения количества потенциальных клиентов за счет внедрения новых услуг

После того как будут сформулированы парные зависимости по каждому из приведенных полей (таблица 2.8), разрабатываются стратегии развития организации.

Таблица 2.8 – SWOT-анализ «Арина»

«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
<p>Ведение гибкой ценовой политики с учетом применения скидок позволит привлечь новых клиентов</p> <p>Увеличение объема продаж при наличии современного оборудования и активной рекламной кампании позволит увеличить долю рынка</p> <p>Внедрение новых услуг позволит выйти на новый сегмент клиентов и повысит конкурентные позиции</p>	<p>Уменьшение базы постоянных клиентов за счет снижения цен у конкурентов</p> <p>Проведение гибкой ценовой политики позволит избежать потерю клиентов, даже при некотором спаде в экономике</p> <p>Высокая квалификация персонала и современное оборудование помогут избежать потерю клиентов при появлении нового конкурента</p>
«Слабости и возможности»	«Слабости и угрозы»
<p>Внедрение новых услуг позволит увеличить и насытить ассортимент салона по сравнению с конкурентами</p> <p>Размещение рекламы поможет увеличить спрос на услуги салона при отдаленности от массовых скоплений людей</p> <p>Применение скидок привлечет потребителей даже при не большом ассортименте услуг</p>	<p>Неумение профессионально вести конкурентную борьбу приведет к появлению новых конкурентов и укреплению их на рынке</p> <p>Ненасыщенный ассортимент услуг и не удовлетворение предпочтений клиентов приведет к их потере</p> <p>Удаленность салона от мест с высокой проходимостью людей при увеличении доли рынка основных конкурентов и появлении новых в более проходимых местах приведет к потере клиентов</p>

По результатам SWOT-анализа к стратегическим целям салона на среднесрочную перспективу можно отнести:

- расширение ассортимента путем внедрения новых услуг по предпочтениям клиентов;
- размещение рекламы для увеличения спроса;
- разработку системы скидок в зависимости от суммы оказания услуг.

В целях устранения слабых сторон салон должен предусмотреть изменения в своей работе, а предложенные стратегии дадут возможность для дальнейшего развития своей деятельности, помогут выйти на новый уровень в новом качестве и усилить конкурентоспособность.

Проведем для начала анализ потребителей услуг. Анализ потребителей услуг позволяет выявить основной сегмент потребителей, узнать потребности,

предпочтения, интересы клиентов, которые необходимо будет удовлетворить, чтобы удержать основных потребителей и привлечь новых. Проводя анализ потребителей салона красоты «Арина», выделим следующие критерии сегментации рынка: возраст, пол, род деятельности, уровень дохода, частота посещения, востребованные услуги и предпочтения потребителей.

Для анализа потребителей салона красоты «Арина» проводится сегментирование рынка путем анкетирования клиентов салона. Было опрошено 300 человек. Результаты исследований представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Сегментирование клиентов салона красоты «Арина»

Критерии сегментации	Кол-во человек	Удельный вес, %
1	2	3
1. Возраст, лет		
До 15	20	6,7
От 20 до 30	91	30,3
От 30 до 40	122	40,7
От 40 до 50	55	18,3
От 50 и старше	12	4
Итого	300	100
2. Пол:		
Мужчины	85	28,3
Женщины	215	71,7
Итого	300	100
3. Род деятельности:		
Школьники	57	19
Студенты	84	28
Работающие	122	40,7
Пенсионеры	37	12,3
Итого	300	100
4. Уровень дохода, руб.:		
От 8000 до 12000	51	17
От 10000 до 15000	86	28,7
От 17000 до 20000	98	32,7
Свыше 20000	65	21,7
Итого	300	100
5. Время посещения:		
С 8-00 до 10-00	69	23
С 10-00 до 12-00	95	31,7
С 13-00 до 15-00	84	28
С 15-00 до 17-00	52	17,3

## Продолжение таблицы 2.9

Итого	300	100
6.Наиболее востребованные услуги:		
Стрижка волос мужская спортивная	45	15
Маникюр и педикюр, наращивание ногтей	109	28,7
Стрижка волос женская модельная	86	36,3
Химическая завивка	29	9,7
Услуги косметолога	31	10,3
Итого	300	100
7.Предпочтения клиентов		
Релаксация	56	18,7
Депиляция (восковая, сахарная)	78	26
Антивозрастная косметология	134	44,7
Прочие услуги	32	10,7
Итого	300	100

Из таблицы 2.9 видно, что возраст клиентов салона красоты «Арина» варьируется от 15 до 50 лет и старше. Основная масса клиентов – от 20 до 45 лет. Салон красоты в основном посещают студенты и работающие. Преобладающее количество клиентов данного салона с уровнем дохода от 17 000 до 20 000 рублей. В основном клиенты салона предпочитают женские укладки, химические завивки, мужские стрижки, маникюр и педикюр, наращивание ногтей и маски для волос.

Данные маркетинговых исследований потребителей представим графически. Сегментация потребителей салона красоты «Арина» по критерию пол представлена на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 - Сегментация клиентов салона красоты «Арина» по критерию пола

На рисунке 2.5 видно, что наибольший удельный вес занимает категория женщин, равная 71,7 %. Мужчины занимают 29,3 %.

Сегментация клиентов салона красоты «Арина» по критерию уровня дохода представлена на рисунке 2.6.

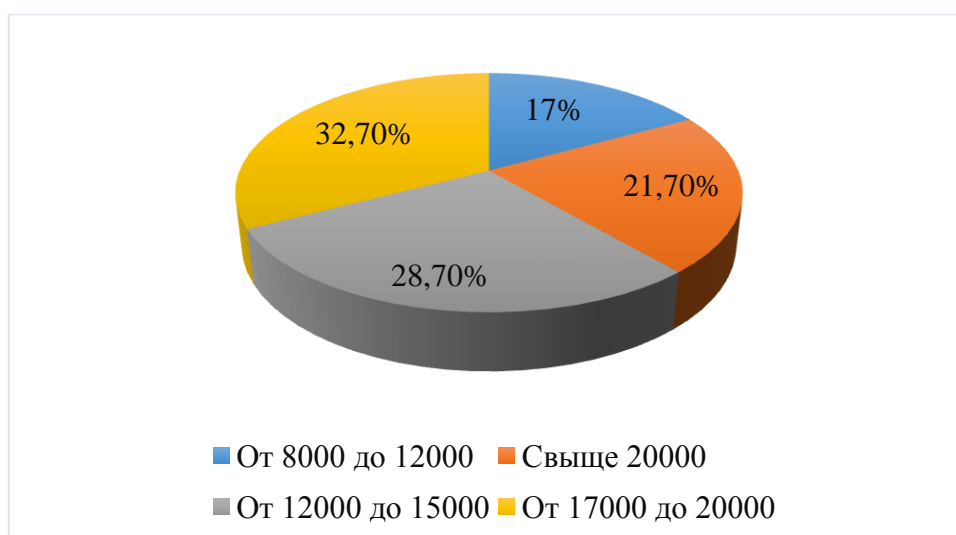


Рисунок 2.6 – Сегментация клиентов салона красоты «Арина» по критерию уровня дохода

На рисунке 2.6 видно, что наиболее чаще салон посещают клиенты с уровнем дохода от 17000 до 20000 руб. – 32,7%. Так же клиенты с уровнем

дохода от 10000 до 15000 руб. – 28,7%. Менее часто посещают клиенты с уровнем дохода от 8000 до 12000 руб. – 17% и свыше 20000 руб. – 21,7%.

Анализ предпочтений клиентов салона красоты «Арина» выявил ряд услуг, которыми они хотели бы воспользоваться:

- антивозрастная косметология – 44,7%
- депиляция – 26%
- релаксация – 18,7%
- прочие услуги – 10,7%

Учитывая выявленный спрос клиентов, следует разработать комплекс мероприятий по внедрению новых услуг салона красоты «Арина».

Таким образом, на основании проведенного анализа потребителей услуг салона красоты «Арина» можно сделать следующие выводы: основными клиентами салона являются работающие и студенты в возрасте от 30 до 40 лет, уровень дохода клиентов салона составляет от 17000 до 20000 руб. и выше, основное время посещения клиентов с 10 до 12 часов дня, наиболее востребованными услугами являются мужские и женские стрижки и услуги маникюра и педикюра. Поэтому именно на эти услуги должно быть направлено дальнейшее расширение ассортимента услуг салона «Арина».

### 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Арина»

#### 3.1 Рекомендации по обеспечению конкурентоспособности ООО «Арина»

Проведенный анализ показал, что для повышения конкурентоспособности салона красоты «Арина» необходимо провести следующие действия:

1. Расширить ассортимент предлагаемых услуг для привлечения новых клиентов и удовлетворения растущего спроса постоянных клиентов.
2. Организовать рекламу салона и его новых услуг.
3. Разработать систему скидок в зависимости от суммы оказываемых услуг.
4. Провести переподготовку персонала для оказания новых видов услуг.

С появлением новых клиентов и увеличением спроса со стороны постоянных клиентов возрастет и объем реализации услуг предприятия. Учитывая предпочтения клиентов, разработаем план мероприятий по внедрению новых услуг в салоне красоты «Арина».

Увеличим ассортимент предлагаемых услуг за счет проведения следующих действий:

1. Организация предоставления услуг по антивозрастной косметологии;
2. Организация предоставления услуг по релаксации.
3. Организация предоставления услуг по депиляции.

Внедрив эти мероприятия, салон существенно расширит ассортимент предлагаемых услуг и, тем самым, привлечет новых клиентов и увеличит спрос постоянных клиентов. За счет этого возрастет объем реализации услуг салона и размер прибыли, а значит показатели эффективности его хозяйственной деятельности и конкурентоспособности.

Рассмотрим предлагаемые мероприятия подробнее.



Первое мероприятие – это предоставление услуг по антивозрастной косметологии. Антивозрастная косметология – это косметические процедуры, направленные на коррекцию признаков старения кожи. Для введения этой услуги в производство необходимо выделить под нее место, то есть нужно будет оборудовать кабинет косметологии, так как в него будут входить, помимо массажа ухода за внешностью, еще и программы по антивозрастной косметологии, релаксации и депиляции. Так же необходимо будет закупить необходимое оборудование и материалы. Для оформления кабинета косметологических услуг необходимо будет провести небольшие ремонтные работы по улучшению его состояния. Для этого необходимо будет заключить договор со строительной фирмой «Строй-Плюс» на проведение ремонтных работ. Ремонт помещений в районе в среднем составляет от 3500 руб./м<sup>2</sup> без учета материалов. Оборудование для антивозрастной косметологии является очень сложным и для его использования требуется знание определенных навыков и наличие специального образования.

Профессиональную технику выпускают надежные и проверенные производители, которые не допускают в своей продукции брак, так как дорожат своей репутацией. Ведущие производители аппаратов для косметологии — это Япония, США и некоторые страны Европы.

Для кабинета необходимо приобрести соответствующее оборудование по уходу за лицом. Сейчас большое распространение получили косметологические комбайны, которые позволяют улучшить состояние кожи без иного вмешательства.

Для комплектации кабинета необходимо следующее оборудование:

1. Косметологический комбайн UK230 3396 (M-3396) Gezatone (Франция).
2. Косметологический комбайн Michelle 3009 Gezatone (Франция).
3. Косметологическое кресло «Анна».
4. Шкаф для размещения подручных средств.
5. Кресло мастера.

Коммерческий успех профессионального косметологического оборудования французской компании «Gezatone» объясняется основательным и принципиальным подходом к каждому этапу разработки и производства продукции, которые осуществляются совместно с ведущими клиниками и институтами Франции. Оборудование пользуется заслуженным спросом у потребителей во многих странах мира благодаря высокому качеству, доступной цене, простоте применения и великолепным результатам.

Рассмотрим подробнее необходимое оборудование:

1. Косметологический комбайн UK230 3396 (M-3396) Gezatone – компактный косметологический комбайн с 4 востребованными функциями: дарсонваль, вакуум, спрей, фонофорез, для комплексного ухода за кожей. Аппарат позволяет проводить процедуры высокочастотной дарсонвализации, ультразвукового фонофореза, игольчатого душа (вакуум-спрей) и вакуумной чистки.

2. Косметологический комбайн Michelle 3009 Gezatone - ультразвуковой комбайн используется для проведения процедур на коже лица и тела с целью очищения, стимуляции и регенерации кожи, повышения эластичности рубцовой ткани. Коррекция фигуры и моделирование овала лица. Антицеллюлитные программы. Ультразвуковой комбайн MICHELLE 3009 Gezatone используется для проведения лечебных процедур на коже лица и тела с целью очищения, стимуляции и регенерации кожи, повышения эластичности рубцовой ткани. Лечебный эффект достигается благодаря усилению микроциркуляции, активизации тканевого дыхания, усиления трофики и стимуляции регенерации.

Позволяет осуществлять полный комплексный уход на основе современных эффективных методик с использованием ультразвука.

3. Для проведения процедур будет приобретено косметологическое кресло «Анна» - универсальное гидравлическое кресло, раскладывается в горизонталь и имеет опор под ноги.

4. Косметологический шкаф медицинский двухстворчатый ШМ 2-2 оптимех - двухстворчатый, металлический, со стеклянными дверями и стеклянными полками в верхней секции. Корпус шкафа изготовлен из листовой стали марки ХК 08 ПС толщиной 1 мм. Шкаф состоит из 2-х отсеков, верхний имеет 2 металлические полки и двери со стеклом, нижний - 1 полка, металлические двери, в обоих отсеках установлено по замку. Ножки металлические, изготовлены из стали 2 мм, передние ножки регулируются по высоте. Поставляется в собранном виде, упаковка – гофрокартон.

5. Кресло мастера с высокой спинкой, пневматической регулировкой высоты на хромированном пятилучье и с опорой под ноги.

Антивозрастные методы широко применяются в современной косметологии в уходе за лицом. Они включают в себя различные процедуры, которые проводятся с помощью специальных аппаратов. Эти методы очень эффективны, так как результат появляется сразу и сохраняется долгое время. Антивозрастная косметология поможет вернуть коже лица молодость, упругость и ухоженный вид, а также бороться со старением без вмешательства хирургов.

Второе мероприятие – это организация места для косметологической релаксации. Проведение процедур релаксации будет проходить в общем кабинете с антивозрастной косметологией и депиляцией. Релаксация – это стимуляция нервов и мышц с такой частотой, что мембраны возбудимых клеток теряют способность реагировать и наступает расслабление мышц.

Для осуществления релаксации нам необходимо будет закупить необходимое оборудование:

1. Миостимулятор МИОРИТМ 040-16.
2. Стол для подручных средств.

Первое – это миостимулятор МИОРИТМ 040-16 - одна из самых удачных разработок в отечественной восстановительной медицине. Аппараты данной серии спроектированы и введены в эксплуатацию около 30-ти лет назад. Многоканальный миостимулятор с физиологическим импульсом

(нейроимпульс) разрабатывался специально для восстановления атрофированных мышц космонавтов (реабилитация после невесомости). Естественно, в этом аппарате физиологические и медицинские аспекты работы с мышцами были учтены как нельзя лучше. Аппарат выполняет множество лечебных процедур (реабилитация после травм, параличей, ДЦП, восстановление здоровой осанки, лечение гинекологических, урологических, неврологических, гастроэнтерологических заболеваний). Современная модификация МИОРИТМа модель 040-16 предназначена для косметологии и выполняет все процедуры, связанные с электростимуляцией. Миостимулятор идеально подходит для коррекции фигуры и подтяжки мышц лица.

Второе – это стол для необходимых подручных материалов. Столик косметический "ЭСТЕТ 1" белый с ящиками. Удобный косметический столик на колёсиках с двумя выдвижными ящиками и тремя полками. Сделан из ДСП.

Третье мероприятие – это организация депиляции и эпиляции. Депиляция и эпиляция – это процедуры по удалению волос с ног, подмышек, интимной зоны и других участков тела, где нежелателен обильный волосяной покров. При депиляции волос удаляется без удаления волосяного фолликул, а при эпиляции удаляется волосяной фолликул и волосяная луковица. Многие делают депиляцию дома, но подобные процедуры также можно проделать в салонах. Мы будем внедрять такие услуги как депиляция воском и сахарная эпиляция.

1. Депиляция воском – один из самых известных методов удаления волосков с корнем. Суть биоэпиляции заключается в том, что благодаря специальному воску происходит склеивание волос. Затем эти волоски удаляются резким движением руки против их роста.

2. Сахарная эпиляция или шугаринг. Смысл ее в том, что волосы удаляются при помощи густо сваренного сахарного сиропа. Теплый сироп наносится на участок кожи и срывается вместе с ненужными волосками.

Для проведения этих услуг необходимо будет закупить необходимые косметические средства и аппараты:

1. White Line воскоплав для 2-х банок по 400мл.
2. Нагреватель для воска с базой Gezatone.
3. Depilflax, воск горячий, 400 мл, натуральный.
4. White Line, сахарная паста 400 мл/600 гр, мягкая.

Первое – это воскоплав для 2-х банок 400мл. Предназначен для одновременного разогрева 2-х банок с воском или парафина. Имеет два независимых регулятора температуры и стаканчик для размещения шпателей.

Подходит для работы в косметических салонах с большой проходимостью.

- Время разогрева до рабочей температуры: 25-35 мин.
- Выполнен в металлическом корпусе.
- Цвет аппарата: белый.
- Разъемы для банок представлены в двух цветах: серебряный и синий.

Гарантия: 3 месяца. Возврат и обмен возможен в течение гарантийного срока. Обязательные условия возврата/обмена: предоставление чека на товар, гарантийного талона и индивидуальной упаковки (коробка от товара).

Второе – это нагреватель для воска. Нагреватель с базой-подставкой для воска в стандартных картриджах (100 г) с роликом - аппликатором.

Третье - это горячий воск натуральный. Он создан из пчелиного воска и древесной смолы, имеет нейтральный запах, не содержит дополнительных добавок и консервантов. Благодаря диоксиду титана, входящему в состав, воск лучше прилипает к коже, удаление волос происходит быстрее и легче.

Четвертое – это сахарная паста для шугаринга. White Line, воск Natura водорастворимый в банке (сахарная паста) 400 мл/600 г, мягкий обладает средней пластичностью для мануальной техники депиляции всех типов волос длиной от 12 мм. Подходит для работы в прохладных, хорошо кондиционируемых помещениях. Удобна при работе в перчатках на больших поверхностях (руки, ноги, спина). Страна-производитель — Италия.

В связи с расширением ассортимента услуг салона красоты «Арина» требуется найм, обучение и повышение квалификации персонала.

В салоне «Арина» работают 6 мастеров: из них 4 мастера парикмахера, 1 косметолог и 1 мастер маникюра и педикюра. Повышение квалификации работников – это повысить их знания в своей работе и внедрить новые услуги в их рабочий процесс.

Необходимо будет определиться с содержанием, формой и методами обучения и повышения квалификации персонала. Для этого нужно провести ряд действий:

- Выявить, кому необходимо повысить квалификацию;
- Определить форму обучения;
- Проанализировать стоимость услуг по обучению и повышению квалификации.

Целесообразно было решено отправить на повышение квалификации и обучение мастера-парикмахера, мастера маникюра и педикюра и косметолога в город Самара.

Для обучения и повышения квалификации мастера-парикмахера были выбраны курсы имидж студии «Шарм». Здесь проводятся обучение и учебные семинары по различным направлениям сферы парикмахерских услуг. Для повышения квалификации парикмахера была выбрана программы «Оформление причесок» и «Домашний парикмахер».

Для повышения квалификации и обучения мастера маникюра и педикюра была выбрана программа учебного центра «GRAND NAIL» в городе Самаре:

- Обучение мастера маникюра и педикюра по повышению квалификации по направлениям «Нейл-дизайн цветными гелями/акрилами», «Китайская роспись».
- Посещение мастером семинара по теме «Художественная роспись. Миниатюра». Мастер пройдет обучение в специализированных центрах по оказанию услуг маникюра и педикюра, там он сможет узнать для себя новые технологии и закрепить свои навыки.

Для обучения и повышения квалификации косметолога был выбран учебный центр «Коринф», в котором были выбраны следующие программы:

- Обучение косметолога по направлению «Депиляция и эпиляция».
- Посещение косметологом семинара по теме: «Массажные технологии».

Для реализации мероприятий салона необходимо буде нанять еще 2 мастеров для работы в кабинете косметологии. Для найма необходимо будет воспользоваться услугами кадрового агентства «Люкс». При выборе специалистов в кабинет косметологии нужно сделать акцент на медицинское образование, знание строения и анатомию человека, потому что косметология связана с воздействием на лицо и тело человека. При найме сотрудников косметологии будет учтено, что они пройдут обучение по своей специальности в специализированном центре «Актив» города Самара.

Подводя итог можно сделать вывод о том, что салон красоты «Арина» добьется высоких успехов в своей деятельности благодаря внедрению новых видов услуг, обучению и переподготовке персонала и приема новых сотрудников. Все это позволит реализовать намеченные цели салона по повышению конкурентоспособности салона красоты «Арина».

Для привлечения новых клиентов и продвижения внедренных услуг необходимо провести рекламную кампанию и разработать систему скидок для постоянных клиентов в салоне красоты «Арина».

Реклама – это информация о потребительских свойствах товаров и различных видах услуг с целью их реализации, создания спроса на них.

Для проведения рекламной кампании необходимо будет провести следующие действия:

1. Реклама на щите, установленном вдоль дороги.
2. Создание, печать и распространение листовок с рекламой салона

Для создания рекламы на щите необходимо будет заказать ее в рекламной компании «Рекламист», которая создаст красочное оформление по заказу салона и поместит его в центре района и в местах с большой

проходимостью людей. На щите будет изображена красивая девушка-модель, а также адрес и номер телефона салона красоты. Это позволит привлечь новых клиентов, которых возможно заинтересуют услуги салона красоты «Арина».

На реализацию листовок с рекламой салона необходимо будет создать их дизайн, что сейчас просто сделать с использованием персонального компьютера. После создания дизайна листовки нужно распечатать цветной краской и нанять людей для их раздачи в местах с большой проходимостью людей, а также разнести в ближайшие магазины и офисы, разбросать по почтовым ящикам жилых домов.

Помимо рекламы салону необходимо разработать систему скидок. Она будет очень востребована среди постоянных и новых клиентов.

Скидки относятся к системе торгового продвижения, так называемому «Sale Promotion». Данная система предназначена для дополнительного стимулирования покупателей, чтобы они делали больше покупок.

Салону необходимо будет разработать систему скидок по следующим критериям:

- При единовременном обслуживании на сумму 5 000 рублей либо при посещении нашего салона в третий раз клиент получает купон постоянного клиента со скидкой 5%, который действует на все виды услуг и всю витрину.
- По случаю дня рождения салона клиентам предоставляется разовая скидка 10% (Для получения скидки необходимо предъявить паспорт).
- При посещении салона членами одной семьи (единовременно, от 3-х человек) он дарит разовую скидку 10%.

При создании системы скидок такого типа, салон привлечет внимание новых клиентов и удержит постоянных. Завлечь нового клиента «с улицы» можно только тогда, когда для него снижение цены на некоторую сумму является крайне важным. Скидка, или дисконт, это инструмент регулирования покупательского поведения в сторону увеличения числа и объема покупок. Таким образом, скидки являются адресным инструментом, а не «оружием массового поражения».



Следовательно, реклама и скидки – это очень важный и необходимый план действий, который ознакомит клиентов новыми услугами и позволит добиться большого потока новых потребителей.

Таким образом, для повышения эффективности деятельности салона красоты «Арина» необходимо будет расширить ассортимент предлагаемых услуг для привлечения новых клиентов и удовлетворения растущего спроса постоянных клиентов, организовать рекламу салона и его новых услуг, разработать систему скидок в зависимости от суммы оказываемых услуг и провести переподготовку персонала для оказания новых видов услуг.

### 3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности

При реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности салона красоты «Арина» нужно будет провести отделочно-ремонтные работы в кабинете косметологии. Для этого необходимо будет закупить материалы для отделочно-ремонтных работ и заключить договор с фирмой, которая занимается этими услугами. Директор салона заключит договор с фирмой «Строй-База», которая проводит отделочно-ремонтные работы по району. Стоимость их услуг составляет 3500 рублей за 1 м<sup>2</sup>, а площадь кабинета косметологии составляет 10 м<sup>2</sup>. Материалы для отделочно-ремонтных работ будут приобретены по заказу директора салона красоты в магазине «Стройматериалы». Затраты на материалы и отделочно-ремонтные работы представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Затраты на материалы и отделочно-ремонтные работы

№	Наименование затрат	Виды затрат	Стоимость затрат за единицу товара	Количество затрат	Единицы измерения	Сумма затрат, руб.
1	2	3	4	5	6	7
1.	Материалы для отделочных работ	Натяжной потолок	800 руб.	10	М2	8000
		Линолеум	650 руб.	10	М2	6500
		Светильники	400 руб.	6	Шт.	2400
		Обои	750 руб.	6	Шт.	4500
		Дверь	8600 руб.	1	Шт.	8600
		Плинтус напольный	65 руб.	20	Шт.	1300
		Плинтус потолочный	80 руб.	20	Шт.	1600
		Прочее	-	-	-	3500
2.	Материалы для ремонтных работ	Гипсовая штукатурка	300 (30 кг)	2	Шт.	600
		Краска Эмаль	1600 (20 кг)	1	Шт.	1600
		Сухая строительная смесь	350 (25 кг)	1	Шт.	350
		Прочее	-	-	-	2500
3.	Услуги отделочно-ремонтных работ	Ремонт и отделка кабинета косметологии	3500	10	М2	35000
4.	Итого	-	-	-	-	76 450

Из таблицы 3.12 видно, что затраты на проведение отделочно-ремонтных работ составляют 76 450 рублей. Эти затраты являются единовременными, так же к ним относятся затраты на приобретение оборудования и мебели для антивозрастной косметологии, релаксации и депиляции.

Для проведения процедур антивозрастной косметологии необходимо приобрести следующее оборудование: косметологический комбайн UK230 3396 (М-3396) Gezatone (Франция), косметологический комбайн Michelle 3009 Gezatone (Франция), косметологическое кресло «Анна», шкаф для инструментов, кресло мастера.

Приобретать необходимые препараты, мебель и оборудование для косметологии салон красоты будет в интернет-магазине «SPA Comfort». Доставка в нем в среднем составит 2500 рублей из города Москвы.

Единовременные затраты на покупку оборудования представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Затраты на приобретение оборудования для антивозрастной косметологии

№	Наименование затрат	Сумма затрат, тыс. руб. (в т. ч. доставка)
1.	Косметологический комбайн UK230 3396 (M-3396) Gezatone (Франция)	195,8
2.	Косметологический комбайн Michelle 3009 Gezatone (Франция)	205,4
3.	Косметологическое кресло «Анна»	20,4
4.	Шкаф медицинский двухстворчатый ШМ 2-2	16,1
5.	Кресло мастера	2,5
6.	Итого	440,2

Из таблицы 3.13 видно, что единовременные затраты на покупку оборудования для антивозрастной косметологии составляют 440 200 рублей. Для проведения услуг релаксации нужно приобрести следующее оборудование: миостимулятор МИОРИТМ 040-16 и стол для подручных средств.

Затраты на покупку оборудования для релаксации представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Затраты на приобретение оборудования для релаксации

№	Наименование затрат	Сумма затрат, тыс. руб.
1.	Миостимулятор МИОРИТМ 040-16	54,5
2.	Стол для подручных средств	5,4
3.	Итого	59,6

Из таблицы 3.14 видно, что единовременные затраты на приобретение оборудования для релаксации составляют 59 600 рублей.

Для предоставления услуг депиляции необходимо приобрести следующее оборудование: воскоплав White Line для 2-х банок по 400 мл, нагреватель для воска.

Затраты на покупку оборудования для депиляции представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Затраты на приобретение оборудования для депиляции

№	Наименование затрат	Сумма затрат, тыс. руб.
1.	Воскоплав White Line для 2-х банок по 400 мл	6,5
2.	Нагреватель для воска	4,9
3.	Итого	11,4

Из таблицы 3.15 видно, что единовременные затраты на приобретение оборудования для депиляции составляют 11 400 рублей.

Затраты на обучение и повышение квалификации персонала так же относятся к единовременным. Данные о затратах представлены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Затраты на обучение и повышение квалификации персонала

№	Наименование затрат	Сумма затрат, тыс. руб.
1.	Обучение и курсы повышения квалификации для парикмахеров универсалов (1 человек)	10,5
2.	Обучение и курсы повышения квалификации мастеров маникюра и педикюра (1 человек)	6,5
3.	Обучение и курсы повышения квалификации косметологов (1 человек)	18,3
4.	Итого	45,3

Из таблицы 3.16 видно, что единовременные затраты на обучение и повышения квалификации персонала составляют 45 300 рублей.

Теперь необходимо объединить все единовременные затраты для того, чтобы узнать их общую сумму. Затраты представлены в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Общая сумма единовременных затрат салона красоты «Арина»

№	Наименование затрат	Сумма затрат, тыс. руб.
1.	Отделочно-ремонтные работы кабинета косметологии	76,45
2.	Организация услуг для антивозрастной косметологии	440,2
3.	Организация услуг для релаксации	59,6
4.	Организация услуг для депиляции	11,4
5.	Затраты на обучение и повышение квалификации персонала	45,3
6.	Итого	632,95

Из таблицы 3.17 видно, что сумма всех единовременных затрат салона составляет 632 950 рублей.

Для работы кабинета косметологии необходимы наборы косметических средств и инструментов, которые так же, как и оборудование будут приобретены в интернет-магазине «SPA Comfort», затраты на них являются текущими и представлены в таблице 3.18.

Таблица 3.18 – Затраты на приобретение косметических средств и инструментов для кабинета косметологии

№	Наименование затрат	Вид затрат	Количество затрат, шт.	Стоимость затрат, руб.	Сумма затрат, руб. в год
1	2	3	4	5	6
1.	Косметические средства для антивозрастной косметологии	Лифтинг-гель (200 мл)	100	780	78 000
		Лосьон перед процедурами (200 мл)	100	450	45 000
		Гель с гиалуроновой кислотой (200 мл)	100	740	74 000
		Гель-концентрат с низкомолекулярной гиалуроновой кислотой 2% (100 мл)	5	3200	16 000
2.	Косметические средства релаксации для	Массажное масло «Базовое» (400 мл)	70	800	56 000
		Массажный крем «Вуаль» (200 мл)	70	630	44 100
		Масло эфирное (30 мл)	20	1780	35 600
		Сахарный скраб (200 мл)	50	950	47 500

Продолжение таблицы 3.18

3.	Косметические средства инструменты депиляции и для	Сахарная паста для шугаринга (400 мл)	100	640	64 000
		Воск горячий (400 мл)	100	385	38 500
		Тканевые полоски (100 шт.)	50	150	7 500
		Шпатель многоцветный	10	95	950
		Полоски Люкс для шугаринга (100 м)	5	1440	7 200
	Нитриловые перчатки (50 пар)	5	420	2100	
4.	Итого	-	-	516 450	

Из таблицы 3.18 видно, что текущие затраты на приобретение косметических средств составляют 516 450 рублей в год.

Для начала работы кабинета косметологии был произведен найм 2 косметологов, которые будут работать посменно. Затраты на оплату труда персоналу с учетом отчисления в страховые взносы, согласно действующему законодательству 30 %, представлены в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Затраты на оплату труда персоналу

№	Должность	Ежемесячный оклад, тыс. руб.	Итого в год, тыс. руб.
1.	Косметолог	18	280,8
2.	Косметолог	18	280,8
3.	Итого	36	561,6

Из таблицы 3.19 видно, что текущие затраты на оплату труда косметологов составляют 561 600 рублей в год.

Для организации рекламы так же необходимы текущие затраты данные представлены в таблице 3.20.

Таблица 3.20 – Затраты на организацию рекламы

№	Наименование затрат	Сумма затрат, тыс. руб.
1.	Листовки (10 000 шт.)	15,5
2.	Рекламный щит	100,0
3.	Итого	115,5

Из таблицы 3.20 видно, что текущие затраты на рекламу составляют 115 500 рублей в год.

Представим общую сумму всех текущих затрат в таблице 3.21

Таблица 3.21 – Сумма текущих затрат салона красоты

№	Наименование затрат	Сумма затрат, руб.
1.	Косметические средства и инструменты	516 450
2.	Оплата труда персонала	561 600
3.	Организация рекламы	115 500
4.	Итого	1 193 550

Из таблицы 3.21 видно, что сумма всех текущих затрат салона красоты составляет 1 193 550 рублей за год. В последующие годы текущие затраты будут увеличиваться в среднем на 5 %.

Представим совокупные затраты на реализацию мероприятий в салоне красоты «Арина» в таблице 3.22.

Таблица 3.22 – Общая сумма всех затрат салона красоты на 3 года

№	Статьи затрат	Сумма, тыс. 2016	Сумма, тыс. 2017	Сумма, тыс. 2018	Итого за 3 года
1	2	3	4	5	6
1.	Единовременные				
	Отделочно-ремонтные работы	76 450	-	-	-
	Оборудование	467 100	-	-	-
	Мебель	44 400	-	-	-
	Доставка интернет-магазина	2500	-	-	-
	Обучение и повышение квалификации персонала	45 300	-	-	-
	Итого	635 750	-	-	-

## Продолжение таблицы 3.22

2.	Текущие				
	Заработная плата работников	561 600	589 680	619 164	-
	Расходные материалы	516 450	542 272	569 386	-
	Организация рекламы	115 500	121 275	127 338	-
3.	Итого текущих	1 193 550	1 253 227	1 315 888	-
4.	Итого единовременных и текущих	1 829 300	1 253 227	1 315 888	4 398 415

Из таблицы 3.22 видно, что общая сумма единовременных и текущих затрат составляет 4 398 415 рублей за 3 года.

Теперь необходимо сделать прогноз доходов салона от предоставления новых видов услуг, данные представлены в таблице 3.23.

Таблица 3.23 – Прогнозируемые доходы от реализации новых услуг

Показатели	Антивозрастная косметология	Релаксация	Депиляция	Итого за год
1. Число клиентов в неделю	10	10	30	-
2. Число клиентов в год	480	480	1440	-
3. Средняя цена на услуги, руб.	1000	950	600	-
4. Выручка за год, руб.	480 000	456 000	864 000	1 800 000

Из таблицы 3.2.12 видно, что прогнозируемый доход от реализации новых услуг составляет 1 800 000 рублей за год. По прогнозам изменения инфляции, на будущие годы выручка от реализации новых услуг салона красоты «Арина» будет увеличиваться в среднем на 10% в год.

Таким образом, проведенный анализ всех затрат на реализацию мероприятий по повышению эффективности хозяйственной деятельности салона красоты «Арина» показал, что все единовременные и текущие затраты составляют 1 829 300 рублей за год, а прогнозируемая выручка 1 800 000 рублей. Теперь нужно приступить к расчетам показателей экономической эффективности проекта.



Основными методами оценки экономической эффективности проекта являются:

1. Расчет срока окупаемости инвестиций;
2. Расчет индекса рентабельности инвестиций;
3. Определение чистой приведенной стоимости денежных потоков по проекту.

В качестве налоговых отчисления считаем прирост налога в размере 15% с дополнительной валовой прибыли (так как салон находится на упрощенной системе налогообложения) за минусом затрат на проект, который согласно действующей учетной политики, полностью относится на себестоимость услуг, а значит уменьшают налогооблагаемую прибыль.

Чтобы оценить реальную величину денежных потоков, проведем процесс их дисконтирования. Дисконтирование - это оценка будущих доходов в текущих ценах.

Ставка дисконтирования, которая будет использоваться в расчетах, включает:

- безрисковую ставку дисконта. В качестве этой величины обычно принимают ставку рефинансирования ЦБ, которая в настоящее время составляет 8,25%; инфляционную премию. В сценарных условиях социально-экономического развития страны уровень инфляции в 2017 году прогнозируется в объеме 5,6 %, в 2018 году – 6,8 %, в 2019 году – 5,8 %.

- премию за риск. Для проекта с высокой величиной риска, к которым относится предлагаемый проект, средняя величина поправки на риск составляет 15 %, так как салон внедряет новые виды услуг.

Кроме того, поскольку проект оценивается при единственном его сценарии, необходимо ввести поправки на риск. В соответствии с ориентировочной величиной поправок на риск недополучения предусмотренных проектом доходов, представленной в таблице 3.24, премия за риск находится на высоком уровне и составит 15 % на весь период реализации проекта.

Таблица 3.24 - Риск недополучения предусмотренных проектом доходов

Величина риска	Пример цели проекта	Величина поправки на риск, %
Низкий	Вложения в развитие производства на базе освоенной техники	3-5
Средний	Увеличение объёма продаж существующей продукции	8-10
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	13-15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	18-20

Расчет величины ставки и коэффициента дисконтирования приведены в таблице 3.25.

Таблица 3.25 - Расчет коэффициента дисконтирования денежных потоков

№	Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1	Ставка дисконтирования, %	28,75	30,05	29,05
1.1.	Инфляционная премия, %	5,5	6,8	5,8
1.2.	Премия за риск, %	15	15	15
1.3.	Безрисковая ставка дисконта, %	8,25	8,25	8,25
2	Коэффициент дисконтирования	0,777	0,591	0,465

На основе полученных коэффициентов дисконтирования рассчитаем комплексную таблицу денежных потоков.

Таблица 3.26 - Денежные потоки по проекту, тыс. руб.

№	Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1.	Приток денежных средств	1800,0	1980,0	2178,0
1.1	Выручка от реализации новых услуг	1800,0	1980,0	2178,0
2.	Отток денежных средств	1920,27	1362,25	1445,21
2.1	Единовременные затраты	635,75	0,00	0,00
2.2	Текущие затраты	1193,55	1253,23	1315,89
2.3	Налоговые отчисления	90,97	109,02	129,32
3.	Чистый денежный поток	-120,27	617,75	732,79
4.	Накапливаемый денежный поток	-120,27	497,48	1230,27
5.	Дисконтированный денежный поток	-93,45	365,09	340,75
4.	Чистая приведенная стоимость	-93,45	271,64	612,39

Как видно из расчетов, в первый год реализации проекта величина чистой приведенной стоимости денежного потока имеет отрицательную величину. Это связано с тем, что доходы от проекта ниже расходов. В 2018 и 2019 годах величина денежного потока станет положительной, то есть проект окупится.

Прирост срока окупаемости составляет 0,344 года, что составляет 4 месяца. Значит, совокупный срок окупаемости проекта - 1 год 4 месяца.

Экономический эффект проекта определим с помощью индекса прибыльности инвестиции (PI). Величина индекса рентабельности, характеризует, во сколько раз увеличится, каждый рубль вложенных в данный проект средств с учётом фактора времени.

Таблица 3.27 - Вспомогательная таблица для расчёта индекса рентабельности (тыс. руб.)

№	Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1	Приток денежных средств	1800,0	1980,0	2178,0
2	Дисконтированный приток денежных средств	1398,6	1170,2	1012,8
3	Накопленный дисконтированный приток денежных средств	1398,6	2568,8	3581,6
4	Отток денежных средств	1920,3	1362,3	1445,2
5	Дисконтированные капитальные вложения	1492,0	805,1	672,0
6	Накопленные дисконтированные капитальные вложения	1492,0	2297,1	2969,1

Определим величину индекса прибыльности инвестиционного проекта на основе данных, приведённых в таблице 3.27:

$$PI = \frac{3581,6}{2969,1} = 1,2$$

Полученная величина данного показателя свидетельствует, что на 1 рубль инвестированных средств предприятие получит 1,2 рубля дохода. Размер индекса рентабельности удовлетворяет первому из приведённых условий, следовательно, проект стоит принять.

Таким образом, сравнение рассчитанных величин предполагаемых доходов и затрат на внедрение проекта в соответствии с методикой анализа экономической эффективности инвестиционного проекта свидетельствует о том, что по завершению проекта будет получена реальная прибыль в размере 612 390 рублей.

Рассчитанные показатели индекса прибыльности и срока окупаемости проекта характеризуют экономическую целесообразность внедрения разработанных мероприятий.

Спрогнозируем также показатели экономической эффективности салона красоты «Арина» после реализации мероприятий. Рассчитанные на 2017-2019 г. показатели представлены в таблице 3.28.

Таблица 3.28 – Прогнозируемые показатели экономической эффективности салона красоты «Арина» на 2017-2019 гг.

№	Наименование показателя	Ед. измерения	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
1	Выручка от реализации	Тыс. руб.	7782,40	7962,40	8160,40	378,00	4,86
2	Себестоимость продукции	Тыс. руб.	6063,65	6027,85	6084,45	20,80	0,34
3	Валовая прибыль	Тыс. руб.	1718,75	1934,55	2075,95	357,20	20,78
4	Коммерческие, управленческие, прочие расходы	Тыс. руб.	290,00	295,78	301,84	11,84	4,08
5	Прочие доходы	Тыс. руб.	234,10	234,10	234,10	0,00	0,00
6	Прибыль до налогообложения	Тыс. руб.	1662,75	1872,77	2008,11	345,36	20,8
7	Налог на прибыль	Тыс. руб.	332,55	374,55	401,62	69,07	20,8
8	Чистая прибыль	Тыс. руб.	1330,20	1498,22	1606,49	276,29	20,8
9	Число работников	Чел.	15,00	15,00	15,00	0,00	0,00
10	Общая величина активов	Тыс. руб.	3293,05	2963,75	2667,37	-625,68	-19,00
11	Стоимость основных средств	Тыс. руб.	617,95	494,36	395,49	-222,46	-36,00
12	Годовой фонд оплаты труда	Тыс. руб.	2301,60	2329,68	2359,16	57,56	2,50

## Продолжение таблицы 3.28

13	Рентабельность продаж	%	17,09	18,82	19,69	2,60	
14	Рентабельность совокупных активов	%	40,39	50,55	60,23	19,84	
15	Рентабельность основной деятельности	%	21,94	24,85	26,40	4,46	
16	Затраты на 1 рубль реализованной продукции	Руб. / руб.	0,78	0,76	0,75	-0,03	-4,36
17	Производительность труда	Тыс. руб. / чел.	518,83	530,83	544,01	25,18	4,85
18	Средняя заработная плата	Тыс. руб.	153,44	155,31	157,28	3,84	2,50
19	Фондоотдача	Руб. / руб.	12,59	16,11	20,63	8,04	63,84
20	Фондовооруженность		41,20	32,96	26,37	-14,83	-36,00

Из таблицы 3.28 видно, что предложенный комплекс мероприятий по реализации новых видов услуг для салона красоты «Арина» является выгодным. Об этом говорит рост всех видов прибыли, рентабельности, производительности труда, средней заработной платы и фондоотдачи.

Таким образом, проведенные вычисления показателей экономической эффективности мероприятий салона красоты «Арина» показали, что проект по внедрению новых видов услуг окупится через 1 год 4 месяца. Индекс рентабельности составит 1,2 рубля. Полученная величина данного показателя свидетельствует, что на 1 рубль инвестированных средств предприятие получит 1,2 рубля дохода, данный показатель больше единицы, и это значит, что проект целесообразно направить на реализацию.

Сравнение рассчитанных величин предполагаемых доходов и затрат на внедрение проекта в соответствии с методикой анализа экономической эффективности инвестиционного проекта свидетельствует о том, что по завершению проекта будет получена реальная прибыль в размере 612 390 рублей. Рассчитанные показатели индекса прибыльности и срока окупаемости проекта характеризуют экономическую целесообразность внедрения разработанных мероприятий.

## Заключение

В ходе написания бакалаврской работы были получены следующие выводы.

Салон красоты «Арина» находится в 9-ом квартале Автозаводского района г. Тольятти. Начал свою работу с 2003 года, он является успешной, молодой и развивающейся компанией, целью деятельности которого является извлечение прибыли, а предметом – оказание услуг населению по уходу за внешностью. Основными видами услуг салона являются парикмахерские услуги, услуги маникюра и педикюра, услуги косметолога. Что касается дополнительных услуг, то салон ведет продажу косметических средств по уходу за лицом и телом. Цены на услуги салона красоты «Арина» среднего уровня, то есть салон ориентирован на людей со средним достатком. Основными клиентами салона являются работающие и студенты. Уровень дохода клиентов салона составляет от 17000 до 20000 руб. и выше. Поэтому именно на них должно быть направлено дальнейшее расширение ассортимента услуг предприятия «Арина».

Анализ организационной структуры управления салона красоты «Арина» показал, что тип структуры предприятия – линейный, его достоинства — это простота, экономичность, предельное единоличие. В этой структуре есть как хорошие качества, так и плохие, но любую структуру можно и нужно совершенствовать в лучшую сторону для достижения лучших результатов в работе организации.

Анализ хозяйственной деятельности салона красоты «Арина» в 2016 году показал снижение эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, о чем говорит уменьшение всех видов прибыли, рентабельности продаж, деятельности, совокупных активов, производительности труда и увеличение затрат на 1 руб. реализованной продукции.

Сравнение салона красоты «Арина» с ближайшими салонами красоты показало, что салон «Арина» имеет абсолютные конкурентные преимущества по наличию парковки, характеристике ассортимента основным и дополнительным услугам и числу посадочных мест. А сравнение с аналогичными салонами, расположенными в различных частях района показало, что салон «Арина» отстает от них по всем основным характеристикам: ассортименту, дополнительным услугам, и числу посадочных мест.

По результатам SWOT-анализа были выявлены стратегические цели на среднесрочную перспективу: расширение ассортимента путем внедрения новых услуг по предпочтениям клиентов, размещение рекламы для увеличения спроса, разработка системы скидок в зависимости от суммы оказания услуг. В целях устранения слабых сторон салон должен предусмотреть изменения в своей работе, а предложенные стратегии дадут возможность для дальнейшего развития своей деятельности, помогут выйти на новый уровень в новом качестве и усилить конкурентоспособность.

Для повышения конкурентоспособности салона красоты «Арина» необходимо будет провести ряд мероприятий.

Расширить ассортимент предлагаемых услуг по следующим категориям:

1. Организация предоставления услуг по антивозрастной косметологии. Антивозрастная косметология – это косметические процедуры, направленные на коррекцию признаков старения кожи. Для реализации этих процедур необходимо будет закупить соответствующее оборудование и мебель: косметологический комбайн UK230 3396 (M-3396) Gezatone (Франция) и косметологический комбайн Michelle 3009 Gezatone (Франция), косметологическое кресло «Анна», кресло мастера и шкаф для инструментов. Все необходимое оборудование и мебель для салона «Арина» будут приобретены в интернет-магазине «SPA Comfort». Так же будут приобретены расходные материалы для процедур на год.

2. Организация предоставления услуг по релаксации. Релаксация – это стимуляция нервов и мышц с такой частотой, что мембраны возбудимых клеток теряют способность реагировать и наступает расслабление мышц. Для осуществления релаксации необходимо будет закупить необходимое оборудование и мебель: миостимулятор Миоритм 040-16 и стол для подручных средств. Так же будут приобретены расходные материалы для процедур на год.

3. Организация предоставления услуг депиляции и эпиляции. Депиляция и эпиляция – это процедуры по удалению волос с ног, где нежелателен обильный волосяной покров. Для осуществления процедур депиляции и эпиляции необходимо будет приобрести оборудование: воскоплав White Line для 2-х банок по 400мл, нагреватель для воска с базой Gezatone. Так же будут приобретены расходные материалы для процедур на год.

Организовать рекламу салона и его новых услуг по следующим категориям:

1. Размещение рекламы салона на щите. Для создания рекламы на щите необходимо будет заказать ее в рекламной компании «Рекламист», которая создаст оформление по заказу салона и поместит его в центре района и в местах с большой проходимостью людей. На щите будет изображена красивая девушка-модель, а также адрес и номер телефона салона красоты.

2. Создание, печать и распространение листовок с рекламой салона. На реализацию листовок с рекламой салона необходимо будет создать их дизайн, что сейчас просто сделать с использованием персонального компьютера. После создания дизайна листовки нужно распечатать цветной краской и нанять людей для их раздачи в местах с большой проходимостью людей, а также разнести в ближайшие магазины и офисы, разбросать по почтовым ящикам жилых домов.

Разработать систему скидок по следующим категориям:

1. При одновременном обслуживании на сумму 5 000 рублей либо при посещении салона в третий раз клиент получает накопительный купон



постоянного клиента со скидкой 5%, который действует на все виды услуг и всю витрину.

2. По случаю дня рождения салона клиентам предоставляется разовая скидка 10% (для получения скидки необходимо предъявить паспорт).

3. При посещении салона членами одной семьи (единовременно, от 3-х человек) он дарит разовую скидку 10%.

Провести обучение и переподготовку персонала для оказания новых видов услуг по следующим категориям:

1. Необходимо будет отправить на повышение квалификации и обучение мастера-парикмахера, мастера маникюра и педикюра и косметолога в город Самара.

2. Для обучения и повышения квалификации мастера-парикмахера были выбраны курсы имидж студии «Шарм». Здесь проводятся обучение и учебные семинары по различным направлениям сферы парикмахерских услуг. Для повышения квалификации парикмахера была выбрана программы «Оформление причесок» и «Домашний парикмахер».

3. Для повышения квалификации и обучения мастера маникюра и педикюра была выбрана программа учебного центра «GRAND NAIL» в городе Самаре по направлениям: «Нейл-дизайн цветными гелями/акрилами», «Китайская роспись», посещение мастером семинара по теме «Художественная роспись. Миниатюра».

4. Для обучения и повышения квалификации косметолога был выбран учебный центр «Коринф», в котором были выбраны следующие программы: «Депиляция и эпиляция» и посещение косметологом семинара по теме: «Массажные технологии».

Так же для реализации мероприятий салона необходимо буде нанять еще 2 мастеров для работы в кабинете косметологии. Для найма необходимо будет воспользоваться услугами кадрового агентства «Люкс». При выборе специалистов в кабинет косметологии нужно сделать акцент на медицинское образование, знание строения и анатомию человека, потому что косметология

связана с воздействием на лицо и тело человека. При найме сотрудников косметологии будет учтено, что они пройдут обучение по своей специальности в специализированном центре «Актив».

Анализ всех затрат за 2017-2019 годы на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности салона красоты «Арина» показал, что все единовременные и текущие затраты составляют 4 398 415 рублей.

Прогнозируемый доход от реализации новых услуг составляет 1 800 000 рублей за год. По прогнозам изменения инфляции, на будущие годы выручка от реализации новых услуг салона красоты «Арина» будет увеличиваться в среднем на 10 % в год.

Проведенные вычисления показателей экономической эффективности мероприятий салона красоты «Арина» показали, что проект по внедрению новых видов услуг окупится через 1 год 4 месяца. Индекс рентабельности составит 1,2 рубля. Полученная величина данного показателя свидетельствует, что на 1 рубль инвестированных средств предприятие получит 1,2 рубля дохода, данный показатель больше единицы, и это значит, что проект целесообразно направить на реализацию. К концу 2018 года салоном будет получена реальная прибыль в размере 612 390 рублей.

В целом, эффективность работы салона красоты «Арина» возрастет после реализации представленных мероприятий. Об этом говорит увеличение чистой прибыли, всех показателей рентабельности, средней заработной платы, производительности труда. Это свидетельствует о том, что предложенные мероприятия будут способствовать повышению конкурентоспособности салона красоты «Арина».

## Библиографический список

1. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии: Учебник для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев. - М.: Дашков и К, 2013. - 400 с.
2. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
3. Акмаева Р.И. Концептуальный подход к формированию эффективного менеджмента на российских предприятиях / Р.И. Акмаева // Вестник Астрахан.гос. техн. ун-та. – Астрахань: Изд-во АГТУ, 2010. – № 2 (37).
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И. Евенко.- М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг: пер. с англ. – М.:ИНФРА – М, 2012. – 328 с.
6. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
7. Бердников А. А. Анализ бизнес-среды и определение рыночной позиции организации / А. А. Бердников // Молодой ученый. - 2017. - №1. - С. 327-330.
8. Бабич, Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
9. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 260 с.
10. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
11. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
12. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.

13. Гукова, А.В. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения: Курс лекций для бакалавров. Учебное пособие / А.В. Гукова, И.Д. Аникина, Р.С. Беков. - М.: ФиС, ИНФРА-М, 2012. - 184 с.
14. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 186 с.
15. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2011. - 192 с.
16. Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2013. - 384 с.
17. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
18. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 455 с.
19. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
20. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. Изд. 2-е. - М.: ЮНИТИ, 2008. - 167 с.
21. Ивасенко А.Г. Менеджмент: Учебное пособие. - Новосибирск: НГТУ, 2011. - 97 с.
22. Коваленко А.В. Психологические основы менеджмента: Учебное пособие. - Томск: Изд-во ТПУ, 2011. - 80 с.
23. Курносова Е. А. Инновационное поведение как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / Е. А. Курносова // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). - Казань: Бук, 2014. - С. 155-158.
24. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с.

25. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.
26. Комаров, Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.И. Комаров. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2010. - 233 с.
27. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 184 с.
28. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
29. Каплан Роберт, Нортон Дейвид Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / 2-е изд., испр. и доп./ М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2016. – 320 с.
30. Клейнер Т.В., Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Т.В.Клейнер, В.Л.Тамбовцев, Р.М.Качалов. – М.: Экономика, 2012. – 286с.
31. Ладная М. А. Взгляды учёных на внешнее окружение организации сферы услуг / М. А. Ладная // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). - Челябинск: Два комсомольца, 2012. - С. 1-5.
32. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 236 с.
33. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
34. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.
35. Леонтьева М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием - / М. С. Леонтьева // Молодой ученый. - 2014. - №14. - С. 168-170.
36. Машунин Ю.К. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2011. - 111 с.

37. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
38. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г.Минцберг., Б.Альстренд, Дж. Лэмпел-Спб.: Питер, 2012.- 366 с.
39. Механизм принятия управленческих решений при формировании ассортимента / О. М. Калиева [и др.] // Молодой ученый. - 2016. - №21. - С. 309-312.
40. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
41. Нарижняк М. О. Сущность управленческого решения / М. О. Нарижняк // Молодой ученый. - 2015. - №8. - С. 590-592.
42. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2013. - 176 с.
43. Пуховский Т. Н. Маркетинг услуг в управлении предприятием / Т. Н. Пуховский // Молодой ученый. - 2015. - №4. - С. 413-415.
44. Портер М. Конкуренция / М.Портер: пер. с англ.- М.: Издат. «Вильямс», 2011. – 495с.
45. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. - 240 с.
46. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 544 с.
47. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А.Томпсон, Дж. Стрикленд . – М.: Юнити, 2011. – 576с.
48. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – 9-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2011. – 447 с.
49. Халтаева С.Р., Яковлева И.А. Бизнес-планирование. Учебное пособие. - Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2011. - 170 с.

50. Strategic management, H. Igor Ansoff, Wiley, New York, 1979. No. ofpages:236.
51. Porter, M. E. (ed.) Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
52. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy // Harvard Business Review, March/April 1979.
53. Porter M. E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy // Harvard Business Review, May/June 1987, pp 43–59.
54. Porter M. E. Towards a Dynamic Theory of Strategy // Strategic Management Journal, 1991, 12 (Winter Special Issue), pp. 95–117.
55. Porter M. E. What is Strategy // Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.
56. Chandler A. D., Jr. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. MIT Press: Cambridge, MA

## Определение термина «конкурентоспособность»

Автор	Определение конкурентоспособности
М. Портер	«Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений»
М. Гельвановский	«Обладание свойствами, которые создают преимущества для участника экономического соревнования»
Р. Завьялов	«Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, реализуемых в товарах и услугах успешно (или безуспешно) противостоящим конкурирующим аналогам как на внутреннем, так и на внешнем рынке»
Р.Ф. Фатхутдинов	«Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке»
Е. Дж. Визер	«Способность предприятия приобрести, сохранить и увеличить долю на рынке»
П.У. Зилькарпаев, Л.Р. Ильясова	«Способность предприятия занимать определенную долю рынка продукции и способность ее изменять»
М. Коллонтай	«Способность товара на единицу своей стоимости удовлетворять больше потребностей покупателей или на более высоком уровне, чем товар конкурентов»
Д.Е. Ивахник	«Это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей – финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям»
И.О. Миргородская	«Это возможность приспособиться к изменяющимся условиям с точки зрения удержания или улучшения позиций»



