

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Предпринимательство

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Выбор направления стратегического развития организации

Обучающийся

Е.В. Служаев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.А. Потапова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Работу выполнил Служаев Евгений Владимирович.

Тема: Выбор направления стратегического развития организации.

Разработка стратегии – важный этап планирования в деятельности любой организации, поскольку от правильно сформулированной миссии, постановки целей и задач, грамотного анализа внешней и внутренней среды, а также грамотного распределения всех имеющихся ресурсов будет зависеть эффективность ее функционирования. Именно поэтому знание основ стратегического развития и особенностей выбора направления стратегического развития в условиях конкуренции является особенно актуальным.

Цель бакалаврской работы – на основе исследования внешней и внутренней среды разработать и обосновать выбор направления стратегического развития ООО «ЭстетикПРОФ».

Объект исследования - ООО «ЭстетикПРОФ».

Работа содержит введение, основную часть из трех разделов, заключение и список используемой литературы.

В первом разделе охарактеризованы теоретические аспекты стратегического развития организации, во втором разделе исследованы особенности направления стратегического развития организации на примере ООО «ЭстетикПРОФ», в третьем разделе предложены направления для совершенствования стратегического развития организации.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты стратегического развития организации.....	6
1.1 Роль стратегического планирования в развитии организации.....	6
1.2 Стратегическое развитие организации: понятие и виды.....	11
2 Исследование особенностей направления стратегического развития организации на примере ООО «ЭстетикПРОФ».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЭстетикПРОФ».....	20
2.2 Анализ рынка и направление стратегического развития ООО «ЭстетикПРОФ».....	25
2.3 Производственный (операционный) и организационный планы реализации стратегии ООО «ЭстетикПРОФ».....	34
3 Совершенствование направления стратегического развития организации на примере ООО «ЭстетикПРОФ».....	39
3.1 Финансовый план реализации стратегии ООО «ЭстетикПРОФ».....	39
3.2 Оценка рисков реализации стратегии ООО «ЭстетикПРОФ».....	42
3.3 Оценка эффективности реализации стратегии ООО «ЭстетикПРОФ».....	44
Заключение.....	46
Список используемой литературы и используемых источников.....	48
Приложение А Бухгалтерский баланс «ЭстетикПРОФ» на 31 декабря 2022 г., тыс. руб.....	53
Приложение Б Отчет о финансовых результатах «ЭстетикПРОФ» за 2022 г., тыс. руб.....	55

Введение

Актуальность исследования. Стратегическое развитие – это процесс определения долгосрочных целей организации и определения путей и способов их достижения. В основе этого процесса лежит анализ сильных и слабых сторон организации, выявление возможностей и угроз, которые могут повлиять на его развитие. Основная цель стратегического развития – создание устойчивой и сильной организации, которая будет способная выдерживать конкуренцию на рынке и экономически эффективно функционировать.

Н.А. Дубровина, Ю.И. Ряжева отмечают, что «процессы становления современных рыночных отношений в России существенно изменили характеристики и условия предпринимательской деятельности, поэтому большинство предприятий столкнулись с необходимостью поиска новых концепций, методов и подходов к управлению и, в частности, планированию деятельности. Одним из таких новых подходов к планированию рассматривается выбор стратегической позиции, получившей теоретическое обоснование в странах с развитой рыночной экономикой в 70-е годы прошлого столетия»[23, с.4].

Разработка стратегии – важный этап планирования в деятельности любой организации, поскольку от правильно сформулированной миссии, постановки целей и задач, грамотного анализа внешней и внутренней среды, а также грамотного распределения всех имеющихся ресурсов будет зависеть эффективность ее функционирования.

Именно поэтому знание основ стратегического развития и особенностей выбора направления стратегического развития в условиях конкуренции является особенно актуальным.

Цель бакалаврской работы – на основе исследования внешней и внутренней среды разработать и обосновать выбор направления стратегического развития ООО «ЭстетикПРОФ».

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты стратегического развития организации;
- провести исследование факторов, влияющих на выбор направления стратегического развития ООО «ЭстетикПРОФ»;
- разработать рекомендации по совершенствованию направления стратегического развития организации на примере ООО «ЭстетикПРОФ».

Объект исследования - ООО «ЭстетикПРОФ».

Предмет исследования – направления стратегического развития ООО «ЭстетикПРОФ».

Базовые теоретические и методологические положения по выбору стратегий изложены в работах известных российских учёных Басовкого Л.Е., Бухалкова М.И., Волкова О.И., Левашова Д.Н., Логинова Г.В., Шмелева В.В., Завьялова П.С., Голубкова Е.П., Идрисова А., Селезнёва А.З., Фатхутдинова Р.А., Виханского О.С., Зуба А.Т., Райзберга Б.А., Юданова А.Ю., Панкрухина А.Г., Поршнева и др.

Методы исследования: анализ, синтез, классификация, табличный, графический, SWOT-анализ.

Практическая значимость исследования заключается в возможности внедрения разработанной стратегии для ООО «ЭстетикПРОФ» для повышения эффективности функционирования организации.

Структура работы. Бакалаврская работа включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемых источников и литературы, приложения.

1 Теоретические аспекты стратегического развития организации

1.1 Роль стратегического планирования в развитии организации

Как отмечает Хуссейн Лаик Мохаммед Хуссейн, «важнейшим инструментом сбалансирования изменений во внешней и внутренней среде, а также поддержания адекватности системы управления этим изменениям является стратегия» [27, с. 159].

Стратегия (от греческого «искусство командования войсками») - это общий план по достижению одной или нескольких долгосрочных или общих целей в условиях неопределенности.

Существует несколько подходов к определению стратегии.

И. Ансофф предлагает воспринимать стратегию как «детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей» [2].

Также он считает, что «стратегия - это системный подход, который обеспечивает организации сбалансированность и общее направление роста» [2].

О.С. Виханский полагает, что «в самом общем виде стратегия – это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели» [4, с. 46].

Г. Минцберг – автор наиболее распространенного комплексного подхода, который предложил дифференциацию определений стратегии. По его мнению:

- «стратегия как план - система последовательных действий;
- стратегия как позиция - определение положения организации во внешней среде и относительно своих главных конкурентов;
- стратегия как ловкий прием;
- стратегия как принцип поведения;

– стратегия как перспектива» [16].

Н.А. Дубровина, Ю.И. Ряжева. полагают, что существует два противоположных взгляда на понимание стратегии:

- «стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии – это нахождение цели и составление долгосрочного плана» [23, с. 7];
- «стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям» [23, с. 8].

По их мнению, «стратегия – это выражение намерений организации, направленных на достижение заранее выбранных целей путем распределения ограниченных ресурсов» [23, с. 10].

Д.С. Дмитриева считает, что «стратегия предприятия - это определенного рода план, который разрабатывается в ходе реализации процесса стратегического планирования, которое проводится на предприятии. Стратегия предприятия включает в себя ряд форм, методов, средств, правил использования ресурсного потенциала организации, а маркетинговая стратегия этого же предприятия позволяет реализовывать, продвигать, осуществлять продажи товаров и услуг, включая работу с клиентами и персоналом» [6, с. 56].

Розанова Н.М. считает, что «стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности» [20].

При этом она добавляет, что «в деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации,

решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы» [20].

Хуссейн Лаик Мохаммед Хуссейн считает, что «сущностное содержание стратегии организации постоянно развивается. Всегда находится что-то новое, на что надо реагировать, и в результате этого открываются новые аспекты, отражающие стратегические перспективы и альтернативы развития. Поэтому задача повышения качества, действенности стратегии бесконечна, но в любом случае всегда должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию поведения, а также возможность реагирования на все запланированное новое» [28].

На основе представленных подходов под стратегией в рамках данного исследования будет пониматься комплексная программа развития организации, основная цель которой – достижение целей организации.

Как отмечает О.С. Виханский, «стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [4, с. 13].

Хуссейн Лаик Мохаммед Хуссейн отмечает, что «стратегическое управление можно рассматривать как системную концепцию управления предприятием. Исходя из подобной точки зрения возможно оценить предприятие как единое целое, понять, почему некоторые компании развиваются и процветают, иные переживают застой и спад, а некоторым грозит банкротство. То есть, менеджмент осознает причины постоянного перераспределения ролей основных участников рынка, роль и место их организации на рынке в настоящий момент и в долгосрочной перспективе. Стратегическое управление дает возможность отказаться от неперспективных

направлений развития, не дожидаясь неудовлетворительного результата, не пытаться угнаться за конкурентами, а самому первым занять перспективную нишу, уметь увидеть в наступающих переменах не проблемы, а новые возможности» [28].

Стратегическое планирование – инструмент, позволяющий сформировать систему целей функционирования организации.

Стратегическое планирование предполагает формулирование миссии и цели функционирования компании, алгоритм выбора стратегии развития компании с целью нахождения необходимых экономических ресурсов, а также распределения данных ресурсов для обеспечения эффективной деятельности компании в перспективе.

Стратегический план является основным видом плана организации и разрабатывается на 3-7 лет, с разбивкой по годам.

Ключевые элементы стратегического планирования представлены на рисунке 1.

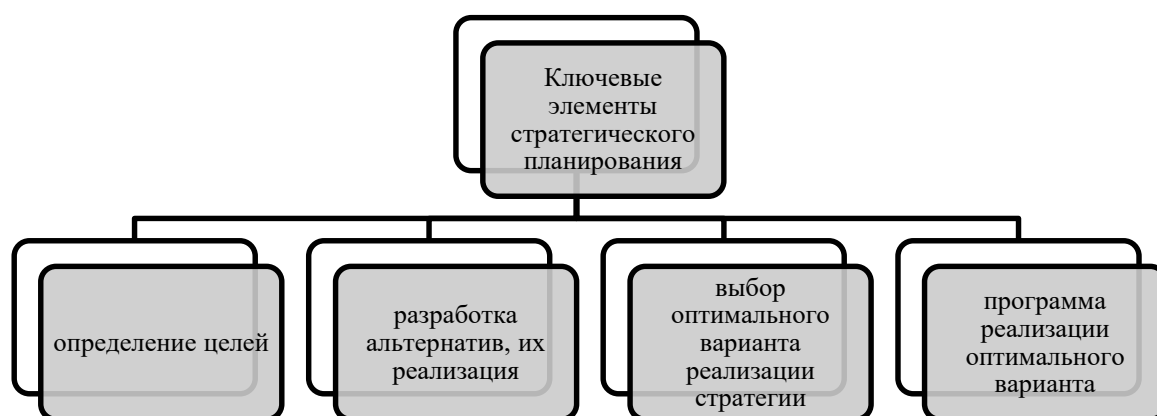


Рисунок 1 – Ключевые элементы стратегического планирования организации

А.С. Шахина и Т.А. Пантелеева Т.А. считают, что «стратегия формируется на длительный срок для установления и укрепления позиции

организации на рынке. Этому способствует использование одного или нескольких направлений:

- контроль над изменениями, происходящими за пределами предприятия, способными повлиять на деятельность организации – как в данной отрасли, так и на рынке, а также контроль за экономической и политической ситуацией в стране и в мире;
- разработка конкурентоспособных мер, помогающих обеспечить прочное преимущество предприятия перед различными конкурентами;
- объединение стратегических инициатив функциональных отделов предприятия;
- решение стратегических проблем, актуальных в данный конкретный момент или в ближайшем будущем» [29, с. 28].

Этапы стратегического планирования представлены на рисунке 2.

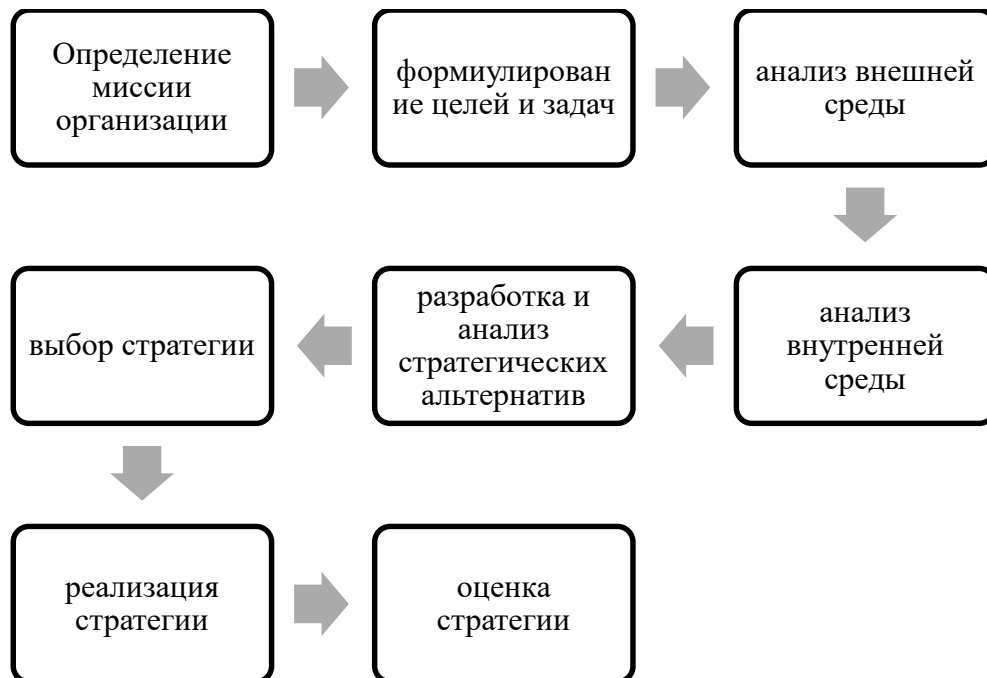


Рисунок 2 - Этапы стратегического планирования в организации

Таким образом, стратегическое планирование - это процесс, в ходе которого руководство организации определяет видение, цели и задачи развития организации на несколько лет вперед. Результатом стратегического планирования становится документ, в котором отражено всё, что нужно для решения задач организации: приоритеты, сроки, ресурсы, исполнители.

Стратегическое планирование в менеджменте - это руководство к действию, которое помогает быстро внедрять новые подходы и реагировать на изменения, например, внезапное падение спроса на продукт.

Как отмечают Васина Н.В., Коба Е.Е., Коба Е.Е., Жилкина Л.В., «роль стратегического планирования заключается в стремлении заранее учесть все внутренние и внешние факторы, которые позволяют обеспечить благоприятные условия для плодотворной работы и развития промышленного предприятия» [3, с. 79].

1.2 Стратегическое развитие организации: понятие и виды

В системе стратегического управления важнейшая роль отводится стратегическому развитию.

Стратегическое развитие – это процесс определения долгосрочных целей организации и определения путей и способов их достижения. В основе этого процесса лежит анализ сильных и слабых сторон организации, выявление возможностей и угроз, которые могут повлиять на его развитие.

Основная цель стратегического развития – создание устойчивой и сильной организацию, которая будет способная выдерживать конкуренцию на рынке и экономически эффективно функционировать.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом развитии, затрудняет их классификацию. Так, все стратегии могут быть классифицированы по следующим признакам:

- по уровню принятия решений;
- по базовой концепции достижения конкурентных преимуществ;

- по стадии жизненного цикла;
- по положению организации в отрасли;
- по степени агрессивности компании в конкурентной борьбе.

Андреева А.А. считает, что в зависимости от уровня принимаемых стратегических решений можно выделить корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии (рисунок 3):

- «корпоративные (базовые, портфельные) стратегии касаются общего направления развития предприятия или интегрированной (корпоративной) экономической системы в целом;
- конкурентные стратегии распространяются на конкретные хозяйственные подразделения предприятия;
- функциональные (деловые, конкурентные) стратегии принимаются в интересах отделов и служб предприятия» [1].



Рисунок 3 – Виды стратегий в зависимости от уровня принимаемых стратегических решений

Виханский О.С. предлагает классифицировать стратегии по типу экономического роста и выделяет стратегии концентрированного, диверсифицированного и интегрированного роста (рисунок 4):

- «стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и

не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок. Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие: стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами; стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта; стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке» [4, с. 47];

- «стратегии интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста: стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие

снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов; стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы» [4, с. 4];

- «стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста: рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания; текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса; новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.; антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли; могут быть сокращены потери от налогов; может быть облегчен выход на мировые рынки; могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся

менеджеров. Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие: стратегия централизованной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения» [4, с. 49].

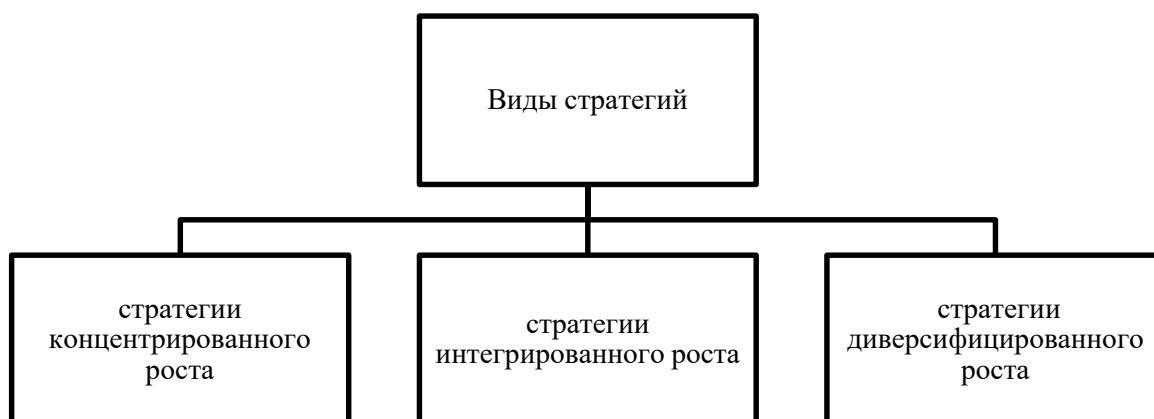


Рисунок 4 – Виды стратегий по типу экономического роста (по Виханскому О.С.)

М. Портер выделял следующие типы стратегий (рисунок 5):

- лидерство в издержках – конкуренция за счет достижения низкой себестоимости;
- стратегия дифференциации – конкуренция за счет создания уникальных свойств продукции;

- работа в нише – конкуренция за счет формирования лояльности потребителей.

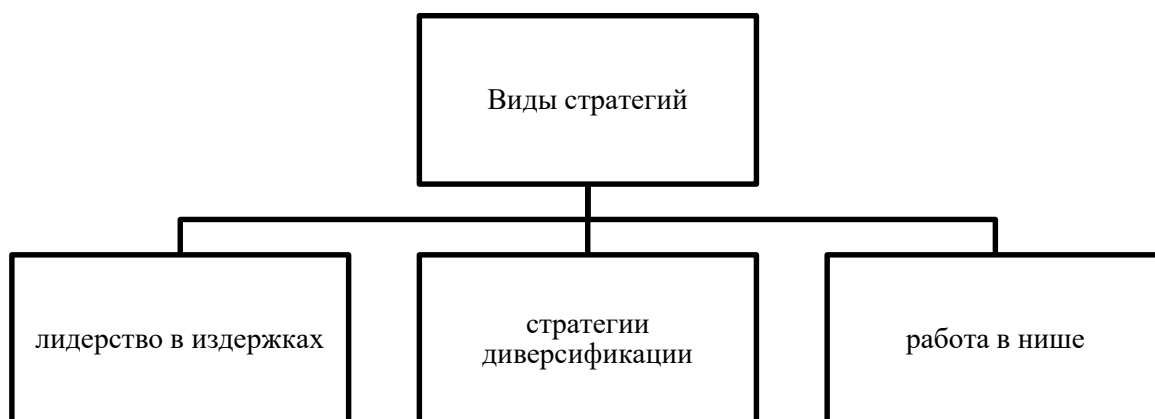


Рисунок 5 – Виды стратегий по М. Портеру

Гарина Е.П., Абросимова М.А., Скороходов И.А., Уткин В.Е. дополняют данную классификацию и выделяют следующие типы стратегий:

- «стратегия лидерства в издержках;
- стратегия дифференциации;
- стратегия фокусирования [5, с. 369-370].

Ансофф И. предлагает классифицировать стратегии в зависимости от направления развития экономического потенциала и выделяет стратегии органического и интегрированного роста (рисунок 6):

- «сущность стратегии органического роста состоит в том, что накопленная прибыль прошлых лет, а также заемные средства инвестируются в существующий бизнес;

- интеграционная стратегия представляет собой совокупность принципов функциональной и организационной интеграции предприятия с другими организациями» [2].

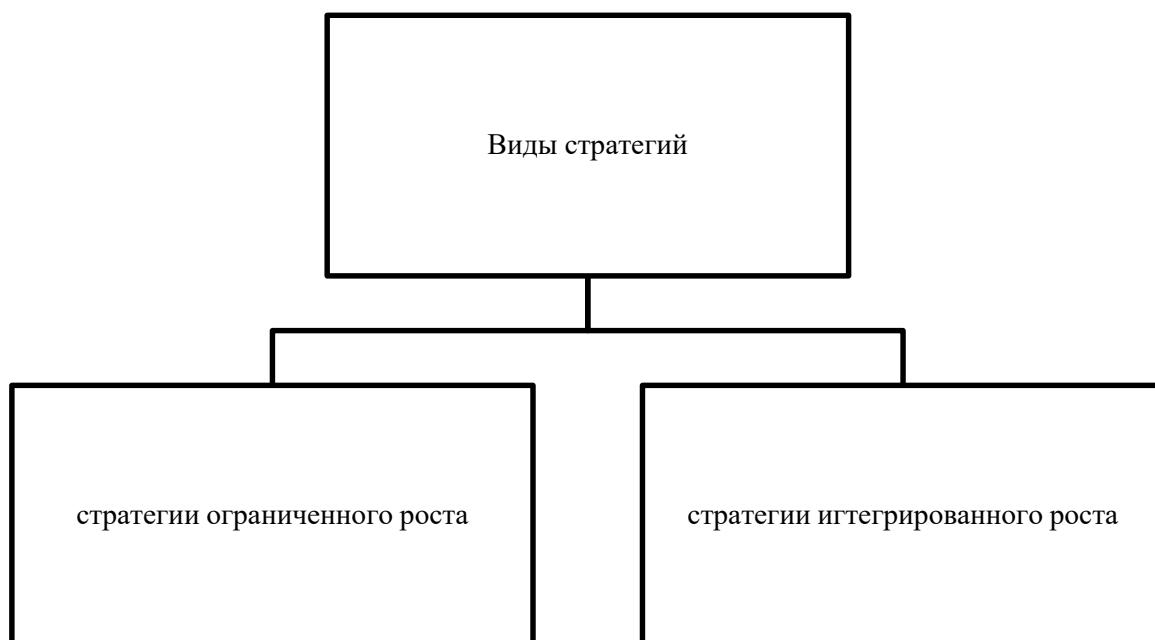


Рисунок 6 – Виды стратегий в зависимости от направления развития экономического потенциала

Одной из современных классификаций стратегий развития является классификация, предложенная Розановой Н.М., которая полагает, что «в общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий (рисунок 7):

- стратегии концентрированного роста;
- стратегии интегрированного роста;
- стратегии диверсификационного роста;
- стратегии сокращения [20].

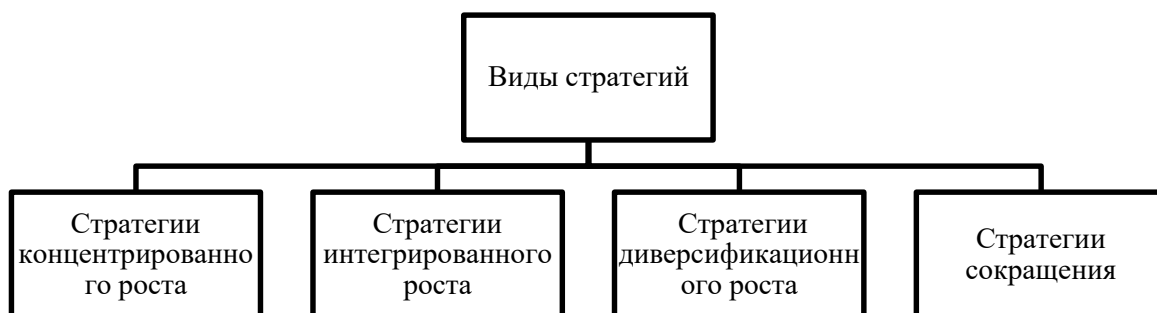


Рисунок 7 – Виды стратегий по Розановой Н.М.

Любая стратегия, по ее мнению, «включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде» [20].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что стратегия - это комплексная программа развития организации, основная цель которой – достижение целей организации.

Стратегическое планирование – инструмент, позволяющий сформировать систему целей функционирования организации. Основная цель стратегического развития – создание устойчивой и сильной организацию, которая будет способная выдерживать конкуренцию на рынке и экономически эффективно функционировать.

Стратегическое развитие – это процесс определения долгосрочных целей организации и определения путей и способов их достижения. В основе этого процесса лежит анализ сильных и слабых сторон организации, выявление возможностей и угроз, которые могут повлиять на его развитие.

Выводы по главе:

- разработка стратегии – важный этап планирования в деятельности любой организации, поскольку от правильно сформулированной миссии, постановки целей и задач, грамотного анализа внешней и внутренней среды, а также грамотного распределения всех имеющихся ресурсов будет зависеть эффективность ее функционирования.
- именно поэтому знание основ стратегического развития и особенностей выбора направления стратегического развития в условиях конкуренции является особенно актуальным.

2 Исследование особенностей направления стратегического развития организации на примере ООО «ЭстетикПРОФ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЭстетикПРОФ»

Основной вид деятельности ООО «ЭстетикПроф» (г. Хабаровск) при регистрации: предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты (код по ОКВЭД 96.02).

С 29.11.2021 года организация расширила сферу деятельности и получила лицензию на предоставление образовательных услуг от министерства образования и науки Хабаровского края.

В настоящее время ООО «ЭстетикПроф» (EstheticPROF, г. Хабаровск) – это профессиональный лицензированный учебный центр, на базе которого проходит обучение и повышение квалификации бьюти-мастеров, таких как мастера массажа, косметик-эстетисты.

ООО «ЭстетикПроф» проводит обучения по различным видам массажных техник:

- массаж лица;
- детский оздоровительный массаж;
- скульптурно-буккальный массаж лица;
- антицеллюлитный массаж и другие.

В настоящее время Академия эстетической косметологии лица и тела Хабаровского края «EstheticPROF» предлагает пройти программу профессионального обучения/переподготовки «Классический базовый массаж в эстетической косметологии по телу. Массажист-эстетист», с присвоением квалификации «Косметик».

Основными преимуществами учебного центра являются:

- международный стандарт обучения ISO;

- учебная программа подходит для любого возраста и любого уровня подготовки (с 14 лет);
- медицинское образование не требуется;
- обучение мастеров с нуля, последовательно усложняя материал с отработкой на моделях;
- получение после окончания курсов диплома/свидетельства государственного образца, дающего право легально вести профессиональную деятельность на всей территории РФ и Европы.

Продолжительность курса – 536 ак. часов (2 месяца), цена 90.000 руб., форма обучения – очно/заочная. Материалы и оборудование включены в стоимость). Практическая часть отрабатывается на живых моделях, а в конце прохождения программы проводится выпускной экзамен. По окончании обучения выдается диплом государственного образца, дающий право легально вести профессиональную деятельность на всей территории РФ и Европы.

В процессе обучения ООО «ЭстетикПроф» предлагает следующие основы знаний:

- основы эстетической косметологии, СанПин;
- законодательство, основы налогообложения и юридические аспекты (как успешно трудоустроиться/открыть свой бизнес);
- психология отношений с клиентом. Основы продаж. Правила сервиса;
- анатомия и гистология кожи;
- заболевания кожи;
- косметика и космецевтика;
- основы массажа лица, теория +практика;
- уходовые процедуры с элементами массажа («Маски: разновидности и их предназначение». «Отработка на практике». «Парафинотерапия лица и кистей рук»);
- пилинги: всесезонные, поверхностные, поверхностно-срединные;

- теория и практика уходовых процедур с применением не сложных аппаратных методик;
- теория и практика чисток: (механическая, ультразвуковая, атравматичная, чистка спины);
- оформление бровей;
- обзорная лекция по аппаратной косметологии;
- прокол уха пистолетом.

Структура управления ООО «ЭстетикПРОФ» - линейно-функциональная (рисунок 8).



Рисунок 8 – Структура управления ООО «ЭстетикПРОФ»

В таблице 1 представлены основные организационно-экономические показатели ООО «ЭстетикПРОФ» за 2020-2022 годы.

Таблица 1 – Динамика основных технико-экономических показателей ООО «ЭстетикПРОФ» за 2020-2022 гг.

Показатель	Значение показателя			Изменение показателя (2022 г. /2021 г.)	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	т. р.	%
1. Выручка, т. р.	-	108 238	122 978	17 770	16,89
2. Себестоимость продаж, т. р.	-	92 661	106 602	22 945	27,43
3. Валовая прибыль, т. р.. (стр. 1 - стр.2)	-	15 577	16 376	-5 175	-24,01
4. Управленческие расходы, т. р.	-	14 243	13 695	1 654	13,74
5. Коммерческие расходы, т. р.	-	0	0	0	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	-	1 334	2 681	-6 829	-71,81
7. Чистая прибыль (убыток), т. р.	-	1 021	650	-7 411	-91,94
6. Рентабельность продаж, % (стр.6 / стр. 1 * 100%)	-	1,23	2,18	-7	-75,88
7. Затраты на рубль выручки, (стр. 2+стр. 4+стр. 5)/стр. 1*100 коп.)	-	98,77	97,82	7	7,54

На основании представленных данных можно сделать вывод, что за исследуемый период произошли следующие изменения в деятельности ООО «ЭстетикПРОФ»:

- выручка увеличилась на 16,89%;
- себестоимость увеличилась на 27,43%;
- валовая прибыль сократилась на 24,01%;
- прибыль от продаж сократилась на 71,81%;
- чистая прибыль сократилась на 91,94%;
- фондоотдача сократилась на 26,58%;
- оборачиваемость активов сократилась на 7,08%;
- рентабельность продаж сократилась на 75,88%;

– затраты на 1 рубль выручки увеличились на 7,54%.

Динамика данных показателей свидетельствует о снижении эффективности деятельности ООО «ЭстетикПРОФ» за период 2021-2022 гг.

Динамика основных технико-экономических показателей ООО «ЭстетикПРОФ» за 2020-2022 гг. представлена на рисунке 9.

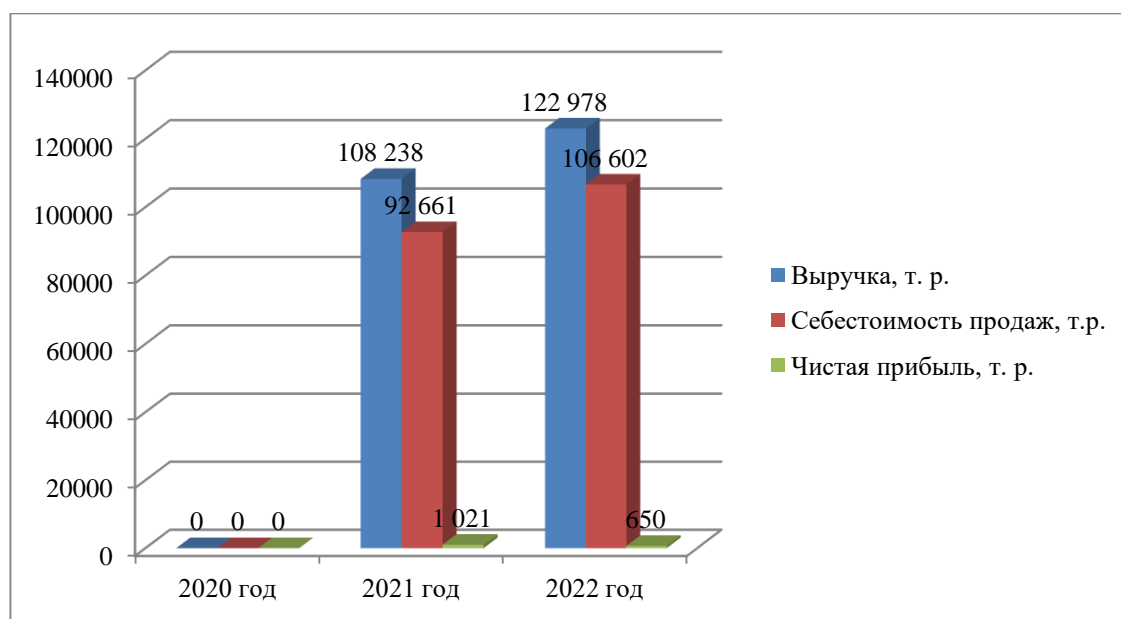


Рисунок 9 – Динамика выручки, себестоимости продаж и чистой прибыли ООО «ЭстетикПРОФ» за 2020-2022 гг.

На основании представленных данных можно сделать вывод, что за исследуемый период наблюдается снижение эффективности деятельности ООО «ЭстетикПРОФ» (Приложение А, таблица А.1, Приложение Б, таблица Б.1).

2.2 Анализ рынка и направление стратегического развития ООО «ЭстетикПРОФ»

В современном мире расходы «на красоту и здоровье» – неотъемлемая часть экономической жизни многих людей, не только женщин, но и мужчин.

Российский бьюти-рынок претерпел значительные изменения за последние полтора года. В первую очередь это связано с тем, что раньше лидерами рынка были западные бренды, которые ушли в 2022 году. В 2022 году на 70% российский рынок состоял из иностранных брендов. После того, как его покинули Estée Lauder, Fa, Palmolive, Lush, NYX, Kiehl's, Wella, Guerlain, Dior и другие бьюти-рынок сократился на 14%. Сейчас ассортимент европейской и американской продукции в косметических сетях сократился, но она продолжает поступать по параллельному импорту через Турцию и Казахстан. В тренде у российских покупателей косметика из Южной Кореи. Популярные российские бренды тоже имеют своих поклонников. Среди отечественных марок в топе Natura Siberica, Faberlic, Librederm, Organic shop, KORA, Mixit и другие. Им доверяют 66% покупателей [20].

По данным аналитиков, в ближайшие годы основными тенденциями развития рынка будут:

- создание партнёрских сетей;
- рост числа салонов эконом-сегмента;
- появление крупных сетевых игроков.

До 2025 года ожидается укрупнение рынка бьюти-услуг. После этого условия вхождения в этот рынок станут сложнее.

В настоящее время в России рынок бьюти-услуг невероятно популярен, именно поэтому оказание образовательных услуг в данной сфере (обучение бьюти-мастеров) пользуется спросом.

В г. Хабаровске основными образовательными центрами, предлагающими обучение и повышение квалификации для бьюти-мастеров, таких как мастера массажа, косметик-эстетисты, являются ООО

«ЭстетикПРОФ», «ЦЕНТР ЗНАНИЙ ПРОФЕССИОНАЛ», Академия 21, учебный центр ARAVIA PROFESSIONAL.

Для анализа конкурентных преимуществ ООО «ЭстетикПРОФ» были выявлены основные факторы конкурентоспособности обучающих центров:

- направления деятельности;
- количество образовательных программ;
- опыт работы;
- наличие лицензии на образовательную деятельность;
- имидж (репутация) на основании отзывов клиентов;
- возможность выдачи диплома и свидетельства гос.образца;
- ценовая политика.

После определения основных факторов конкурентоспособности учебных центров экспертным советом была дана характеристика каждому фактору ООО «ЭстетикПРОФ» и его конкурентов.

Результаты данного исследования приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Факторы конкурентоспособности ООО «ЭстетикПРОФ» и его конкурентов

Факторы конкурентоспособности	ООО"ЭстетикПРОФ"	«ЦЕНТР ЗНАНИЙ ПРОФЕССИОНАЛ»	Академия 21	учебный центр ARAVIA PROFESSIONAL
направления деятельности	парикмахерские услуги, обучение	обучение	обучение	обучение
образовательные программы	мастера массажа, косметик-эстетисты	пользователь ПК, поварское дело, парикмахерское искусство, визажист, бровист, наращивание ресниц, шугаринг, массажист, косметик-эстетист (маникюр/наращивание), специалист по педикюру.	курсы повышения квалификации, курсы массажа, медицинские курсы, курсы мастеров салонов красоты	• Мастер SPA-Шугаринга Уход за кожей лица, скульптурный массаж, пилинги. • Программы коррекции фигуры
опыт работы	с 2021 года	с 2017 года	с 2015 года	с 2019 года
наличие лицензии на образовательную деятельность	да	да		
имидж (репутация) на основании отзывов клиентов	4,8	4,3	5	4,5
диплом и свидетельство гос.образца	да	да		
ценовая политика	приемлемые цены	приемлемые цены	приемлемые цены	цена выше среднего

После описания основных факторов конкурентоспособности учебных центров экспертным советом была проведена балльная оценка данных факторов по 5 -бальной шкале (Оценка 0 присваивалась фактору, который наиболее слабо проявляется, а оценка 5 – фактору, который занимает

доминирующие позиции на рынке). Результаты данного исследования приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Оценка факторов конкурентоспособности ООО «ЭстетикПРОФ» и его конкурентов

Факторы конкурентоспособности	ООО "Эстетик ПРОФ"	«ЦЕНТР ЗНАНИЙ ПРОФЕССИОНА Л»	Академия 21	учебный центр ARAVIA PROFESSIONAL
образовательные программы	3	5	4	4
опыт работы	2	4	5	3
наличие лицензии на образовательную деятельность	5	5	5	5
имидж (репутация)	4	2	5	3
диплом и свидетельство гос.образца	5	5	5	5
ценовая политика	4	4	4	3
ИТОГО	23	25	28	23

Графически оценка факторов конкурентоспособности ООО «ЭстетикПРОФ» и его конкурентов представлена на рисунке 10.

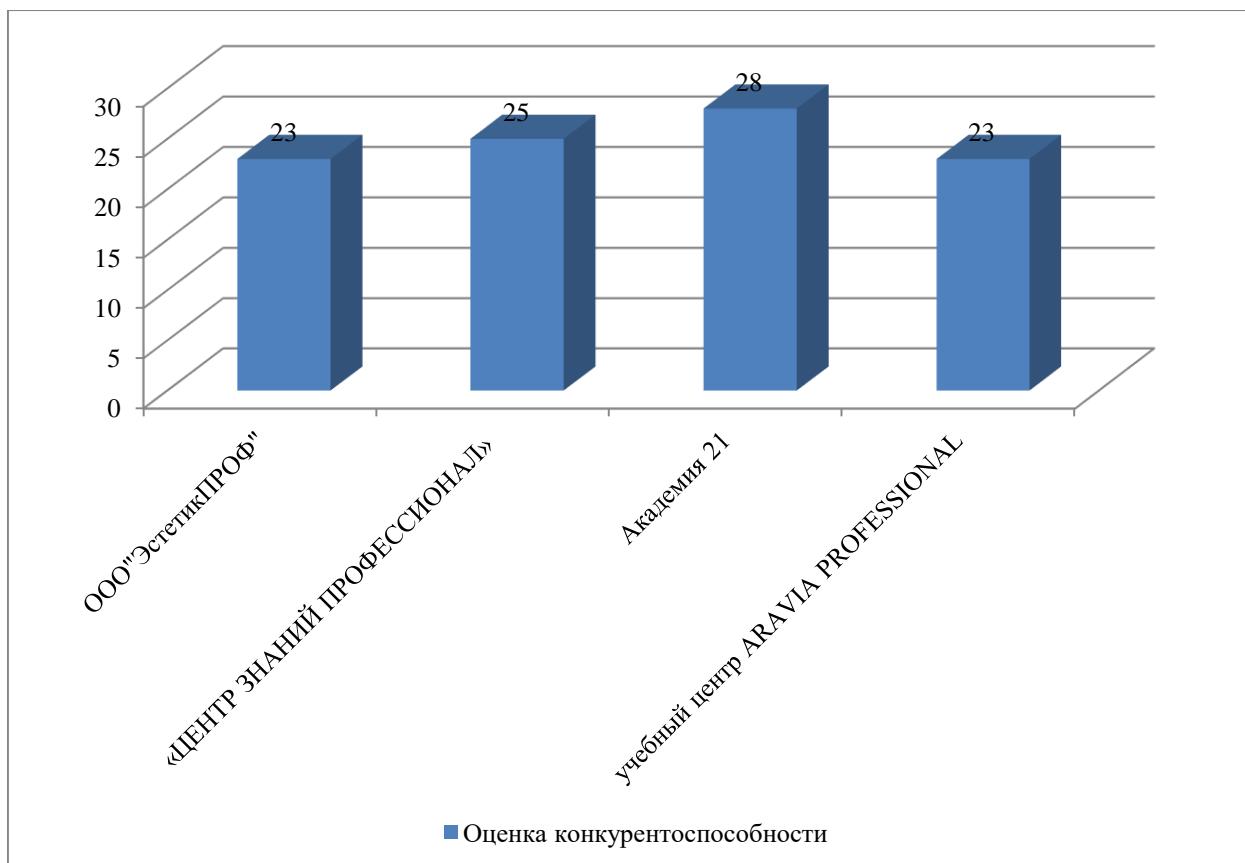


Рисунок 10 - Оценка факторов конкурентоспособности ООО «ЭстетикПРОФ» и его конкурентов

Таким образом, основными конкурентами ООО «ЭстетикПРОФ» являются «ЦЕНТР ЗНАНИЙ ПРОФЕССИОНАЛЪ» и Академия 21.

Однако, ООО «ЭстетикПРОФ» имеет следующие конкурентные преимущества:

- выгодное месторасположение обучающего центра;
- грамотная ценовая политика;
- устойчивая репутация и имидж на основании отзывов клиентов;
- высококвалифицированный педагогический состав.

SWOT- анализ деятельности ООО «ЭстетикПРОФ» представлен в таблице 4.

Таблица 4 – SWOT- анализ деятельности ООО «ЭстетикПРОФ»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Выгодное месторасположение обучающего центра. Грамотная ценовая политика. Устойчивая репутация и имидж на основании отзывов клиентов. Высококвалифицированный педагогический состав. Наличие лицензии на образовательную деятельность. Выдача после окончания курсов диплома/свидетельства государственного образца, дающего право легально вести профессиональную деятельность на всей территории РФ и Европы. Наличие онлайн обучения Материально-техническая база соответствует санитарным и противопожарным нормам, нормам охраны труда.</p>	<p>Небольшой опыт работы в сфере обучения (2 года). Отсутствие индивидуального обучения (только групповое). Недостаточная информированность потенциальных потребителей об образовательных услугах и о преимуществах обучения в обучающем центре. Слабый менеджмент. Слабый бренд. Неумение грамотно анализировать образовательный рынок</p>
Возможности	Угрозы
<p>Высокий спрос на услуги обучения на рынке бью-индустрии Возможность открытия новых направлений в обучении с учетом запроса населения. Благоприятная демографическая ситуация и высокий спрос на образовательные услуги Привлечение опытных кадров. Широкое использование интернет-ресурсов для рекламы и продвижения деятельности обучающего центра Внедрение новых технологий. Качество образовательного процесса постоянно улучшается, что ведет к повышению конкурентоспособности</p>	<p>Ужесточение конкуренции между образовательными учреждениями Потребности и предпочтения потребителей постоянно меняются, что ведет к снижению спроса на предоставляемые услуги. Снижение численности обучающихся Отсутствие возможности расширения помещений для занятий</p>

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что ООО «ЭстетикПРОФ» готово предоставлять качественные услуги в сфере обучения на рынке бьюти-индустрии, ориентированные на потребителя, и увеличивать контингент обучающихся. Однако, необходимо учесть слабые стороны, минимизировать угрозы и использовать возможности для развития.

В настоящее время ООО «ЭстетикПРОФ» использует стратегию развития рынка - услуги реализуются не только в г. Хабаровск, но и в крае, и за его пределами.

Также в своей деятельности ООО «ЭстетикПРОФ» активно применяет стратегию дифференцированного роста, предлагая своим клиентам обучение по программам мастера массажа, косметик-эстетистов.

Однако, в ходе анализа разработки и реализации стратегии развития ООО «ЭстетикПРОФ» были выявлены недостатки. В частности, в данной компании отсутствует четкая стратегия развития, и поведение компании на рынке зависит зачастую от внешних факторов (таких, как поведение конкурентов, клиентов).

Учитывая тенденции развития рынка, наиболее оптимальной для компании будет стратегия глубокого внедрения на рынок.

Суть стратегии: максимально быстро расширить присутствие и сбыт существующих услуг компании на рынке.

Главная цель такой стратегии – сделать услуги компании максимально доступными и привлекательными для потребителей.

В ходе реализации стратегии глубокого проникновения ООО «ЭстетикПРОФ» необходимо учитывать множество факторов. Важно провести глубокий анализ рынка и выделить основные конкурентные преимущества. Помимо низкой цены, компания должна предложить услугу высокого качества, отвечающую потребностям клиентов. Кроме того, необходимо разработать маркетинговые методы для продвижения услуги на рынок.

Первым этапом в реализации стратегии глубокого проникновения на рынок будет являться проведение анализа конкурентов и целевой аудитории.

Проведенный анализ конкурентов показал, что основными конкурентами ООО «ЭстетикПРОФ» являются «ЦЕНТР ЗНАНИЙ ПРОФЕССИОНАЛ» и Академия 21.

Однако, ООО «ЭстетикПРОФ» имеет следующие конкурентные преимущества:

- выгодное месторасположение обучающего центра;
- грамотная ценовая политика;
- устойчивая репутация и имидж на основании отзывов клиентов;
- высококвалифицированный педагогический состав.

Целевая аудитория – мужчины и женщины в возрасте от 30 до 45 лет со средним уровнем дохода.

Второй этап реализации стратегии глубокого проникновения на рынок – определение уникального преимущества услуг ООО «ЭстетикПРОФ».

В ходе анализа было выявлено, что основными уникальными преимуществами учебного центра ООО «ЭстетикПРОФ» являются:

- международный стандарт обучения ISO;
- учебная программа подходит для любого возраста и любого уровня подготовки (с 14 лет);
- медицинское образование не требуется;
- наличие онлайн обучения.

На третьем этапе реализации стратегии следует определить методы проникновения на рынок

В качестве основного метода будет применяться метод низкой цены, поскольку в настоящее время ООО «ЭстетикПРОФ» уже пользуется данным методом (цены курсов ниже, чем у конкурентов).

Предлагая товары или услуги по более низкой цене, ООО «ЭстетикПРОФ» может заинтересовать покупателей и конкурировать с другими игроками на рынке. Данный метод может быть особенно эффективным при входе на уже насыщенный рынок, где уже есть устоявшиеся конкуренты.

На четвертом этапе реализации стратегии глубокого проникновения на рынок необходимо разработать стратегию продвижения и рекламы.

Стратегия продвижения и рекламы играет важную роль в успешной реализации стратегии глубокого проникновения на рынок. Правильно спланированное и эффективно выполненное продвижение помогает повысить узнаваемость и привлечь внимание к услуге.

Предполагается, что одним из основных методов продвижения услуг ООО «ЭстетикПРОФ» будет являться реклама. Ее проведение будет осуществляться как в онлайн-среде, так и в офлайн-формате.

Онлайн-реклама: социальные сети, поисковая реклама, контекстная реклама.

Офлайн-реклама: листовки, флаеры.

Предполагается, что результатом внедрения стратегии глубокого проникновения на рынок для ООО «ЭстетикПРОФ» станет:

- увеличение доли рынка: эффективное использование методов установки позволит активно проникнуть на рынок и увеличить свою долю в нем;
- повышение доходов за счет дополнительных клиентов;
- снижение конкурентной угрозы: проникновение на рынок с использованием эффективных методов позволит снизить конкурентную угрозу. Захватывая рыночный сегмент, ООО «ЭстетикПРОФ» сможет ограничить действия конкурентов и укрепить свою позицию на рынке.

Для реализации данной стратегии ООО «ЭстетикПРОФ» потребуются введение дополнительной штатной единицы – маркетолога, который будет заниматься анализом рынка и конкурентов, а также разработкой четкой стратегии развития компании, ее реализацией и оценкой.

2.3 Производственный (операционный) и организационный планы реализации стратегии ООО «ЭстетикПРОФ»

Реализация стратегии будет осуществляться по адресу г. Хабаровск, ул. Дзержинского, дом 64, 3 этаж, в самом центре Хабаровска: просторные аудитории, оборудованные по последнему слову техники в области эстетики.

В настоящее время потенциальные клиенты находят в компанию по рекомендациям и через сеть Интернет.

После реализации стратегии производственный процесс будет осуществляться следующим образом:

- через группу в ВКонтакте и сеть Интернет клиенты находят обучающий центр;
- при личной встрече или по телефону обсуждаются условия и стоимость обучения;
- клиент приезжает с паспортом, заключается договор на предоставление образовательных услуг;
- клиентом производится оплата по договору;
- оказывается услуга (обучение по выбранной программе);
- после окончания обучения выдается диплом/свидетельство государственного образца, дающие право легально вести профессиональную деятельность на всей территории РФ и Европы.

Основные этапы производственного процесса представлены на рисунке

11.

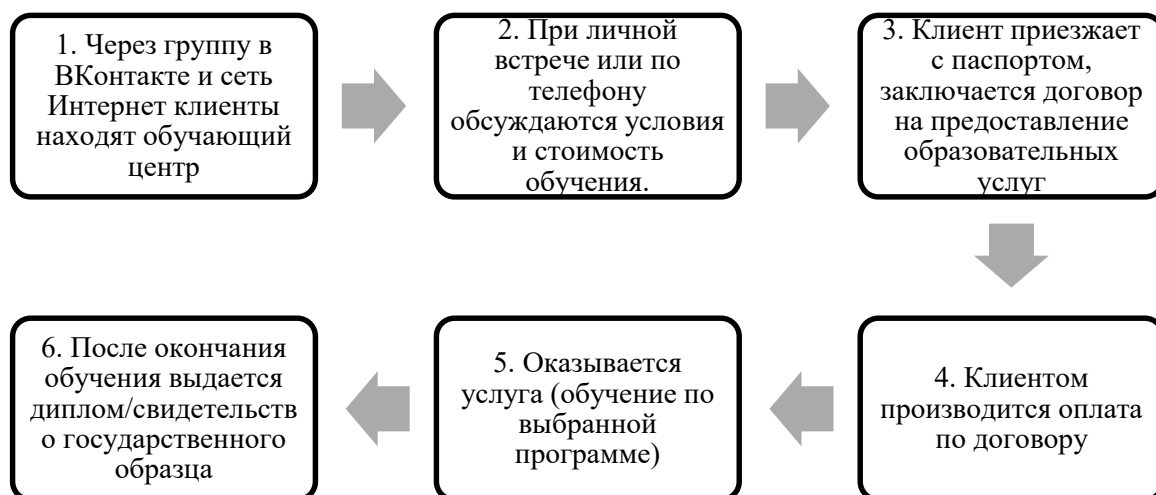


Рисунок 11 – Основные этапы производственного процесса

Далее рассмотрим операционный план реализации стратегии ООО «ЭстетикПРОФ».

Учитывая результаты SWOT-анализа, для более эффективной реализации выбранной стратегии глубокого внедрения на рынок планируется введение еще двух штатных единиц – маркетолога, который будет заниматься не только тщательным анализом рынка и конкурентов, но и продвижением образовательных услуг на рынке в г. Хабаровск, и еще одного тренера, который будет заниматься обучением дополнительно привлеченных клиентов.

ООО «ЭстетикПРОФ» является обществом с ограниченной ответственностью и осуществляет деятельность в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации. Предприятие является юридическим лицом, действующим в строгом соответствии с принятым Уставом и Учредительным договором, имеет уставный капитал, производственные площади и баланс.

Для найма персонала в образовательный центр с учетом введения еще двух штатных единиц будет сформирована новая структура управления (рисунок 12).

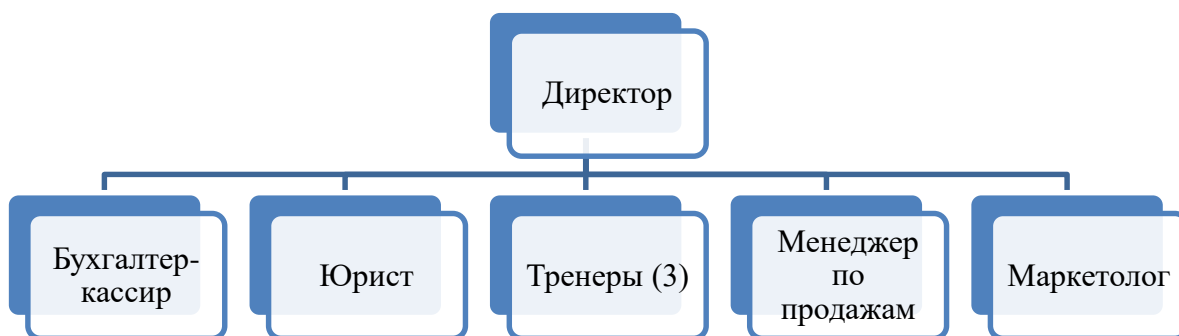


Рисунок 12 – Проектная структура управления ООО «ЭстетикПРОФ»

В рамках реализации стратегии будет использоваться следующая штатная структура (таблица 5).

Таблица 5 – Штатная структура ООО «ЭстетикПРОФ» при реализации стратегии

Штатная единица	Оклад	Количество единиц	Итого
Директор	90 000	1	90 000
Бухгалтер-кассир	55 000	1	55 000
Юрист	50 000	1	50 000
Тренеры	60 000	3	180 000
Менеджер по продажам	50 000	1	50 000
Маркетолог	50 000	1	50 000
ИТОГО		8	475 000

Руководство деятельностью ООО «ЭстетикПРОФ» будет по-прежнему осуществляться директором.

Маркетинговый план представлен на рисунке 13.

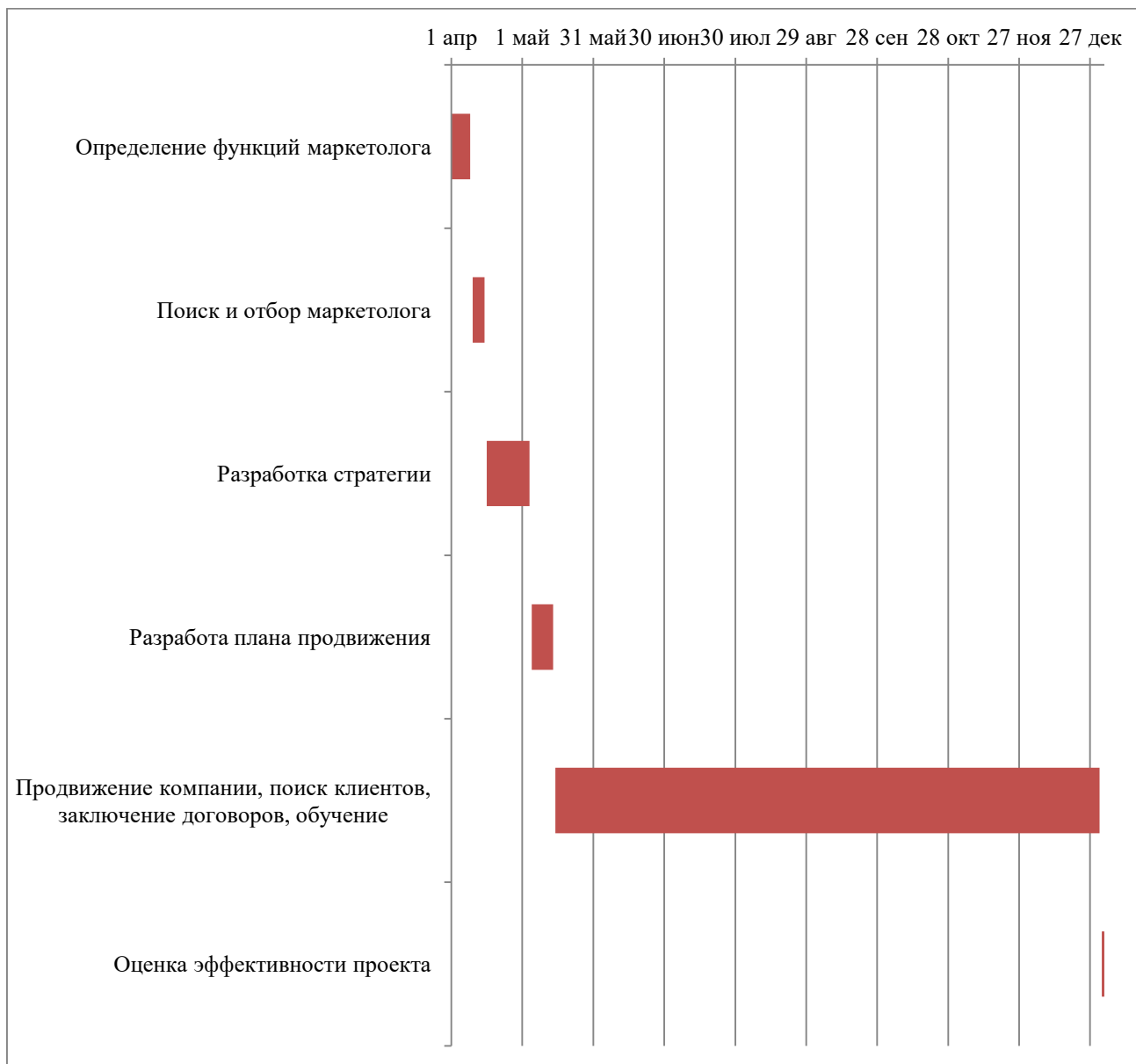


Рисунок 13 – Маркетинговый план реализации стратегии

Выводы по разделу:

- в настоящее время ООО «ЭстетикПроф» (EstheticPROF, г. Хабаровск) - это профессиональный лицензированный учебный центр, на базе которого проходит обучение и повышение квалификации бьюти-мастеров, таких как мастера массажа, косметик-эстетисты;
- динамика основных технико-экономических показателей ООО «ЭстетикПРОФ» за 2020-2022 гг. свидетельствует о том, что за

исследуемый период наблюдается снижение эффективности деятельности ООО «ЭстетикПРОФ»;

- в настоящее время ООО «ЭстетикПРОФ» использует стратегию развития рынка - услуги реализуются не только в г. Хабаровск, но и в крае и за его пределами. Также в своей деятельности ООО «ЭстетикПРОФ» активно применяет стратегию дифференцированного роста, предлагая своим клиентам обучение по программам мастера массажа, косметик-эстетистов;
- в ходе анализа стратегии развития ООО «ЭстетикПРОФ» были выявлены недостатки. В частности, в данной компании отсутствует четкая стратегия развития, и поведение компании на рынке зависит зачастую от внешних факторов (таких, как поведение конкурентов, клиентов);
- учитывая тенденции развития рынка, наиболее оптимальной для компании будет стратегия глубокого внедрения на рынок.

3 Совершенствование направления стратегического развития организации на примере ООО «ЭстетикПРОФ»

3.1 Финансовый план реализации стратегии ООО «ЭстетикПРОФ»

Как уже было отмечено, для реализации стратегии глубокого внедрения на рынок ООО «ЭстетикПРОФ» потребуется введение дополнительных штатных единиц - маркетолога, который будет заниматься анализом рынка и конкурентов, а также разработкой четкой стратегии развития компании, ее реализацией и оценкой и еще одного тренера.

Новым сотрудникам необходимо будет оборудовать рабочие места.

Перечень единовременных затрат и их величина представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Перечень единовременных затрат и их величина при реализации стратегии глубокого внедрения на рынок ООО «ЭстетикПРОФ»

Перечень затрат	цена за 1 ед.	кол-во, ед.	сумма
Ноутбук Lenovo V14 G2 I7L 82KA00NFUK	59 999	2	119 998
Офисный стол	14 000	2	28 000
Компьютерное кресло	9 000	2	18 000
Антивирус Kaspersky Standard, 1 устройство, 3 года	2 999	2	5 998
Итого			171 996

В период реализации проекта организация планирует применять УСН с объектом налогообложения «доходы» по ставке 6%

Предполагается, что введение в штат маркетолога позволит увеличить продажи образовательных программ ООО «ЭстетикПРОФ» на 10 единиц в месяц, по существующей цене 90 000 рублей за курс, что позволит получить дополнительный доход в год 10 800 000 руб.

Прогноз доходов от реализации ООО «ЭстетикПРОФ» представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Прогноз доходов от реализации ООО «ЭстетикПРОФ»

Наименование продукции/услуг	планируемые объемы в месяц (ед.)	планируемая цена за ед., руб.
Обучение по программе	10	90 000
Итого прогнозный доход в месяц, руб.		900 000
Прогнозный доход в год, руб.		10 800 000

Далее проведем калькуляцию затрат на материалы. Для проведения каждой обучающей программы потребуются специальные материалы для обучения (учебники, практические руководства, чек-листы). Стоимость 1 комплекта – 5 000 руб. В таблице 8 произведен расчет расходов на материалы в месяц.

Таблица 8 – Расчет расходов на материалы для обучения

Наименование услуги	Месячная программа		Величина затрат на ед. продукции, рублей	Величина затрат на месячную программу, рублей/месяц
	Ед. измерения	Количество		
Обучение по программе	шт.	10	5 000	50 000
ИТОГО в месяц на материалы				50 000

Для реализации стратегии потребуются следующие ежемесячные расходы:

- оплата труда маркетолога и еще одного тренера – 110 000 руб.
- аренда дополнительного помещения – 70 000 руб. (коммунальные платежи включены в стоимость) – 70 000 руб.
- расходы на рекламу – 20 000 руб.
- прочие расходы (связь, канцтовары и т.д.) – 1 500 руб.

Расчет ежемесячных расходов представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет ежемесячных расходов для реализации стратегии

Наименование	Стоимость, руб.
Затраты на зарплату персоналу	110 000
Аренда помещения	70 000
Расходы на рекламу	20 000
Прочие расходы (связь, канцтовары, и т.д.)	1 500
ИТОГО	201 500

Зная величину постоянных и переменных расходов для реализации стратегии, произведем расчет себестоимости услуг (таблица 10).

Таблица 10 – Расчет себестоимости услуг

Наименование составляющих себестоимости продукции	Обучение по программе
Сырье и материалы	50 000
Затраты на зарплату персоналу	110 000
Аренда помещения	70 000
Расходы на рекламу	20 000
Прочие расходы (связь, канцтовары, и т.д.)	1 500
Итого производственных расходов, т.е. себестоимость объема продукции в месяц	251 500
Себестоимость единицы продукции, руб.	25 150
Общие расходы в месяц, руб.	251 500

На основании рассчитанных показателей можно сделать вывод, что общие расходы в месяц составят 251 500 руб., а себестоимость одного обучающего курса составит 25 150 руб.

Далее был выполнен анализ возможных рисков реализации стратегии ООО «ЭстетикПРОФ».

3.2 Оценка рисков реализации стратегии ООО «ЭстетикПРОФ»

В данном разделе проанализируем возможные риски при реализации стратегии ООО «ЭстетикПРОФ», их проявление и меры по минимизации рисков.

Таблица 11 – Оценка рисков реализации стратегии

Риски	Проявление	Меры по снижению рисков
Политические риски	Связаны с нестабильностью хозяйственного, налогового, банковского, земельного и других законодательств в РФ, отсутствием поддержки или противодействием правительства и т.п.	выработка внутренней налоговой политики; формирование деловой внешней среды (партнеры, финансово-промышленные группы); активное участие учредителей во взаимодействии с властными структурами.
Юридические риски	Связаны с несовершенством законодательства, нечетко оформленными документами, неясностью судебных мер в случае разногласий с клиентами	четкая и однозначная формулировка соответствующих статей в документах; привлечение для оформления документов специалистов, имеющих практический опыт в этой области; выделение необходимых финансовых средств для оплаты высококлассных юристов.
Производственные риски	Связаны с недостаточно высоким уровнем качества предоставляемых услуг. Существенным риском может явиться отсутствие высококвалифицированного персонала (по оказанию образовательных услуг)	разработка и использование продуманной системы контроля качества услуг на всех этапах ее создания; подготовка квалифицированных кадров.
Внутренний социально-психологический риск	При становлении данного вида бизнеса могут возникнуть следующие социально-психологические риски: социальная напряженность в коллективе; дефицит, текучесть профессиональных кадров; наличие деструктивной позиции.	подбор профессиональных кадров (включая тестирование), при необходимости – обучение; выработка механизма стимулирования работников, включая участие в результатах работы Общества (для руководящих должностей); разработка эффективного подхода к формированию и распределению фонда оплаты труда.

Продолжение таблицы 11

Риски	Проявление	Меры по снижению рисков
Маркетинговые риски	Связаны с возможными задержками выхода на рынок, неправильным (без учета потребностей рынка) выбором услуг, ошибочным выбором маркетинговой стратегии, ошибками в ценовой политике и т.п	создание сильной маркетинговой службы; разработка маркетинговой стратегии; разработка и реализация ассортиментной политики и подчинение ей деятельности всех подразделений разработка и реализация программы маркетинговых мероприятий; проведение полного комплекса маркетинговых исследований и т.п.
Коммерческие риски	Связаны с риском снижения загрузки и объемов реализации услуг. Может быть обусловлен неверным выбором маркетинговой стратегии и ценовой политики проекта	непрерывный мониторинг потребностей клиентов; осуществление гибкой ассортиментной политики; проведение рекламных акций и спец. предложений.
Финансовые риски	Связаны, в первую очередь, с обеспечением доходов, а также с привлечением инвестиций	дополнительное проведение исследований требований потребителей услуг на стадии проектирования; обоснование и выделение достаточных финансовых средств для обеспечения высокого качества всех образовательных программ использование подхода диверсификации источников дохода, в первую очередь, за счет связки предоставляемых услуг
Инвестиционные риски	необходимость своевременного получения крупных инвестиций	разнообразие предлагаемых схем финансирования проекта; проведение комплекса мер по поиску инвестиционных и кредитных ресурсов.

Далее была проведена оценка эффективности реализации стратегии для ООО «ЭстетикПРОФ».

3.3 Оценка эффективности реализации стратегии ООО «ЭстетикПРОФ»

Как уже было отмечено, реализация стратегии глубокого внедрения на рынок потребует разовых затрат в размере 171 996 руб., ежемесячных – 251 500 руб. При этом дополнительные доходы в месяц составят 900 000 руб.

Проведем расчет показателей эффективности проекта.

- годовая выручка: $900\,000 \cdot 12 = 10\,800\,000$ руб.;
- совокупные затраты в год: $251\,500 \cdot 12 = 3\,018\,000$ руб.;
- прибыль от продаж в год: $10\,800\,000 - 3\,018\,000$ руб. = 7 782 000 руб.
- налог на прибыль (при системе налогообложения УСНО «налоги по ставке 6%): $10\,800\,000 \cdot 6\% = 648\,000$ руб.;
- чистая прибыль в год: $7\,782\,000 - 648\,000 = 7\,134\,000$ руб.
- чистая прибыль в месяц: $7\,134\,000 / 12 = 594\,500$ руб.
- рентабельность продаж: $7\,134\,000 / 10\,800\,000 \cdot 100\% = 66\%$.

Показатели эффективности реализации стратегии представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели эффективности реализации стратегии

Наименование показателя	Величина показателя
Годовая выручка, руб.	10 800 000
Совокупные затраты в год, руб.	3 018 000
Прибыль от продаж в год, руб.	7 782 000
Налог на прибыль, рублей	648 000
Чистая прибыль в год, руб.	7 134 000
Рентабельность продаж, %	66%
Чистая прибыль в месяц, руб.	594 500

Далее рассчитаем эффективность реализации стратегии для ООО «ЭстетикПРОФ».

Эффективность рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где \mathcal{E} – эффективность;

P – результат;

Z – затраты.

Эффективность составит:

$$\mathcal{E} = \frac{7\,134\,000}{3\,018\,000} \cdot 100\% = 236\%$$

На основании рассчитанных данных можно сделать вывод, что реализация стратегии глубокого внедрения на рынок будет иметь рентабельность продаж 66 % с размером чистой прибыли в месяц 594 500 руб., эффективность составит 236%.

Расчетные данные свидетельствуют о целесообразности внедрения стратегии глубокого внедрения на рынок для ООО «ЭстетикПРОФ».

Выводы по главе:

- учитывая тенденции развития рынка, наиболее оптимальной для компании будет стратегия глубокого внедрения на рынок;
- для реализации данной стратегии ООО «ЭстетикПРОФ» потребуется введение дополнительной штатной единицы - маркетолога, который будет заниматься анализом рынка и конкурентов, а также разработкой четкой стратегии развития компании, ее реализацией и оценкой;
- на основании рассчитанных данных можно сделать вывод, что реализация стратегии глубокого внедрения на рынок будет иметь рентабельность продаж 66 % с размером чистой прибыли в месяц 594 500 руб., эффективность составит 236%;
- расчетные данные свидетельствуют о целесообразности внедрения стратегии глубокого внедрения на рынок для для ООО «ЭстетикПРОФ».

Заключение

Разработка стратегии имеет значимость для организаций любого размера и различной специфики деятельности. Поэтому организации должны грамотно распределять и использовать имеющиеся ресурсы с целью обеспечения эффективности функционирования. Правильная постановка целей и задач, объективность анализа внешней и внутренней среды – все это позволит повысить эффективность функционирования предприятия в условиях рынка.

В бакалаврской работе было проведено исследование особенностей направления стратегического развития организации на примере ООО «ЭстетикПРОФ» и разработаны рекомендации по совершенствованию направления стратегического развития организации на примере ООО «ЭстетикПРОФ».

В настоящее время ООО «ЭстетикПроф» (EstheticPROF, г. Хабаровск) - это профессиональный лицензированный учебный центр, на базе которого проходит обучение и повышение квалификации бьюти-мастеров, таких как мастера массажа, косметик-эстетисты.

Динамика основных технико-экономических показателей ООО «ЭстетикПРОФ» за 2021-2022 гг. свидетельствует о том, что за исследуемый период наблюдается снижение эффективности деятельности ООО «ЭстетикПРОФ».

В настоящее время ООО «ЭстетикПРОФ» использует стратегию развития рынка - услуги реализуются не только в г. Хабаровск, но и в крае и за его пределами. Также в своей деятельности ООО «ЭстетикПРОФ» активно применяет стратегию дифференцированного роста, предлагая своим клиентам обучение по программам мастера массажа, косметик-эстетистов.

Учитывая тенденции развития рынка, наиболее оптимальной для компании будет стратегия глубокого внедрения на рынок.

Для реализации данной стратегии ООО «ЭстетикПРОФ» потребуется введение дополнительной штатной единицы – маркетолога, который будет заниматься анализом рынка и конкурентов, а также разработкой четкой стратегии развития компании, ее реализацией и оценкой.

На основании рассчитанных данных можно сделать вывод, что реализация стратегии глубокого внедрения на рынок будет иметь рентабельность продаж 66 % с размером чистой прибыли в месяц 594 500 руб., эффективность составит 236%.

Расчетные данные свидетельствуют о целесообразности внедрения стратегии глубокого внедрения на рынок для ООО «ЭстетикПРОФ».

Список используемой литературы и используемых источников

1. Андреева А.А. Виды и элементы стратегии развития предприятия // Вестник ВУиТ. 2010. №20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-i-elementy-strategii-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 08.08.2023).
2. Ансофф: И Стратегическое управление. М. 1989. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. 20.02.2012. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4155/4158>.
3. Васина Н.В., Коба Е.Е., Коба Е.Е., Жилкина Л.В. Роль стратегического планирования в системе современного менеджмента // Человек и труд. 2015. №4 (76). С.78-83.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарики, 1998. 296 с.
5. Гарина Е.П., Абросимова М.А., Скороходов И.А., Уткин В.Е. Виды маркетинговых стратегий, их роль в стратегии управления предприятием // Московский экономический журнал. 2022. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-marketingovyh-strategiy-ih-rol-v-strategii-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 30.10.2023).
6. Дмитриева Д.С. Различия стратегии предприятия и ее маркетинговой стратегии // Вестник науки. 2020. №10 (31). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razlichiya-strategii-predpriyatiya-i-ee-marketingovoy-strategii> (дата обращения: 25.10.2023).
7. Имидж как нематериальный актив и его роль в обеспечении конкурентоспособности организации : монография / И. В. Христофорова, Д. Р. Макеева, М. А. Меньшикова [и др.]. Москва : Ruscience, 2020. 239 с.
8. Инновационные направления деятельности учреждений дополнительного образования как фактор их конкурентоспособности / К. Т. Ибрагимов . Челябинск : ЧГИК, 2019. 166 с.
9. Конкурентоспособность и инвестиционная привлекательность регионов : учебное пособие : для студентов высших учебных заведений,

обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 "Государственное и муниципальное управление" (квалификация (степень) "бакалавр") / Н. К. Попадюк, И. А. Рождественская ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : ИНФРА-М, 2023 (Москва). 145 с.

10. Конкурентоспособность организации: оценка и управление: монография / Х. А. Фасхиев ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Уфимский государственный авиационный технический университет". - Уфа : РИК УГАТУ, 2019. 271 с.

11. Конкурентоспособность организации: совершенствование методических подходов к оценке и направления повышения : монография / Е. В. Токарь, Л. Т. Снитко, А. А. Фирсова, В. Н. Ковалева ; Автономная некоммерческая организация высшего образования "Белгородский университет кооперации, экономики и права". Белгород : Эпицентр, 2018. 137 с.

12. Конкурентоспособность организаций и территорий : учебник : для студентов высших учебных заведений обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 "Менеджмент" (профиль "Производственный менеджмент"), по магистерской программе "Производственный менеджмент", а также для экономико-организационной подготовки студентов технологических направлений и специальностей по дисциплинам экономико-организационного и управленческого циклов / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин, П. А. Костромин. Москва : ИНФРА-М, 2021. 374 с.

13. Конкурентоспособность региона: формирование, оценка, резервы роста : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Кагарманова Алина Ильгизовна; [Место защиты: Ин-т проблем регион. экономики РАН]. Санкт-Петербург, 2019. 165 с.

14. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров. Москва : Издательство Юрайт, 2022. 507 с. (Бакалавр.

Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/425854> (дата обращения: 25.10.2023).

15. Менеджмент конкурентоспособности организаций сферы услуг : учебное пособие / И. Г. Головцова, К. М. Туманов ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", Кафедра проектного менеджмента и управления качеством. - Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2018. 82 с.

16. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. Текст : электронный // URL: <https://books-all.ru/read/461129-strategicheskiiy-process-konceptcii-problemy-resheniya.html> (дата обращения: 25.10.2023).

17. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации/ Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2004. 512 с.

18. Пономаренко П.Е., Лымарева О.А. Влияние мотивации персонала на конкурентоспособность фирмы - Творчество молодых ученых и студентов в области экономических наук; Издательство: ФГБУ "Российское энергетическое агентство" Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ - филиал ФГБУ "РЭА" Минэнерго России (Краснодар), 2018. 185 с..

19. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. В.Д.Щетинина. - М.: Международные отношения, 1993. 895 с.

20. Розанова Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для вузов. Москва : Издательство Юрайт, 2023. 343 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-05140-7. Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/512356> (дата обращения: 25.10.2023).

21. Стратегический менеджмент / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. Москва : КНОРУС, 2017. 495 с.
22. Стратегический менеджмент: методические указания к практическим занятиям / Министерство образования и науки Российской Федерации, Южно-Уральский государственный университет, Кафедра "Экономика промышленности и управление проектами"; сост.: Н. С. Дзензелюк [и др.]. - Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2018. 28 с.
23. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н.А. Дубровина, Ю.И. Ряжева. Самара: Издательство Самарского университета, 2022. 80 с.
24. Сущева Е.В. Роль стратегического управления ресурсами в обеспечении конкурентоспособности организации // Новая наука: опыт, традиции, инновации. 2017. №1-1 (123). С. 289-293.
25. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: практикум. М.: Маркет ДС, 2018. 208 с.
26. Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами : IV Международная научно-практическая конференция, сборник статей, 15-16 мая 2019 г. / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Пензенский государственный университет, Кафедра "Экономики, финансов и менеджмента" [и др.] ; под редакцией О. А. Лузгиной. - Пенза : РИО ПГАУ, 2019. 293 с.
27. Хуссейн Лаик Мохаммед Хуссейн Системное управление стратегической эффективностью устойчивого развития промышленного предприятия // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2017. № 3 (60). С. 157 -162.
28. Хуссейн Лаик Мохаммед Хуссейн. Стратегическая эффективность устойчивого развития промышленного комплекса региона в условиях глобализации экономических процессов: диссертация ... кандидата Экономических наук: 08.00.05 / Хуссейн Лаик Мохаммед Хуссейн; [Место защиты: ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»], 2018.

Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.dslib.net/economika-hoziajstva/strategicheskaja-jeffektivnost-ustojchivogo-razvitija-promyshlennogo-kompleksa-regiona.html>

29. Шахина А.С., Пантелеева Т.А. Формирование стратегии предприятия // Вестник УМЦ. 2018. №2 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-strategii-predpriyatiya-1> (дата обращения: 25.10.2023).

Приложение А

Бухгалтерский баланс «ЭстетикПРОФ» на 31 декабря 2022 г., тыс. руб.

Таблица А.1 - Бухгалтерский баланс «ЭстетикПРОФ» на 31 декабря 2022 г., тыс. руб.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
-	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
-	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
-	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
-	Основные средства	1150	683	476	-
-	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
-	Финансовые вложения	1170	-	-	-
-	Отложенные налоговые активы	1180	271	28	-
-	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
-	Итого по разделу I	1100	954	504	-
II. Оборотные активы					
-	Запасы	1210	91	443	-
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
-	Дебиторская задолженность	1230	29 402	26 481	-
-	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 256	692	-

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

-	Прочие оборотные активы	1260	12	-	-
-	Итого по разделу II	1200	30 761	27 616	-
-	БАЛАНС	1600	31 715	28 120	-
Пассив					
III. Капитал и резервы					
-	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	250	250	-
-	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
-	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
-	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
-	Резервный капитал	1360	38	38	-
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	16 245	15 857	-
-	Итого по разделу III	1300	16 533	16 145	-
IV. Долгосрочные обязательства					
-	Заемные средства	1410	-	-	-
-	Отложенные налоговые обязательства	1420	148	68	=
-	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
-	Прочие обязательства	1450	811	-	-
-	Итого по разделу IV	1400	959	68	=
V. Краткосрочные обязательства					
-	Заемные средства	1510	-	-	-
-	Кредиторская задолженность	1520	13 742	11 765	=
-	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1540	481	142	-
-	Прочие обязательства	1550	-	-	-
-	Итого по разделу V	1500	14 223	11 907	-
-	БАЛАНС	1700	31 715	28 120	-

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах «ЭстетикПРОФ» за 2022 г., тыс. руб.

Таблица Б.1 - Отчет о финансовых результатах «ЭстетикПРОФ» за 2022 г., тыс. руб.

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
-	Выручка	2110	122 978	108 238
-	Себестоимость продаж	2120	(106 602)	(92 661)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	16 376	15 577
-	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
-	Управленческие расходы	2220	(13 695)	(14 243)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 681	1 334
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
-	Проценты к получению	2320	-	-
-	Проценты к уплате	2330	(75)	(-)
-	Прочие доходы	2340	0	6
-	Прочие расходы	2350	(1 213)	(1 233)
-	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 393	107
-	Налог на прибыль ⁵	2410	(714)	(149)
-	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(812)	(350)
-	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	98	201
-	Прочее	2460	(29)	1 063
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	650	1 021
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
-	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
-	Совокупный финансовый результат периода ⁷	2500	650	1 021

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

СПРАВОЧНО				
-	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
-	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-