

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистика, экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

к.э.н, доцент

_____ А.Б. Левина

_____ 2017 г

Повышение конкурентоспособности предприятия как направление
совершенствования коммерческой деятельности

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ– 38.03.06.2017.406.ПЗ ВКР

Руководитель работы

д.э.н, профессор,

_____ Ю.В. Лысенко

_____ 2017 г

Автор работы

Студент группы ЭУ-420

_____ Р.М. Нургаллин

_____ 2017 г

Нормоконтролер

_____ Ю.С. Якунина

_____ 2017 г

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Нургалин Р.М. Повышение конкурентоспособности предприятия как направление совершенствования коммерческой деятельности (на примере ООО «Универсал Сервис»). – Челябинск: ЮУрГУ, ЭТТ- 420, 6 ил., 99 с., 42 табл., библиогр. список – 43 наим.

Целью выпускной квалификационной работы является разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия как направление совершенствования его коммерческой деятельности (для ООО «Универсал Сервис»).

В выпускной квалификационной работе рассмотрены основные теоретические и методические аспекты по повышению конкурентоспособности предприятия. Приведена основная характеристика предприятия, дан анализ внешней и внутренней среды, рассмотрено его финансовое состояние.

Предложена система мероприятий по внедрению новых услуг для повышения конкурентоспособности предприятия. Определено содержание мероприятий, предложен план их реализации, проведен анализ конкурентов, рассчитаны денежные потоки.

Проведены расчеты эффективности предложенных мероприятий.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ЗА СЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ.....	8
1.1 Организация предприятия малого и среднего бизнеса.....	8
1.2 Методы повышения конкурентоспособности предприятия.....	13
1.3 Отечественный и зарубежный опыт ведения коммерческой деятельности на предприятиях индустрии красоты.....	21
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ (ООО «УНИВЕРСАЛ СЕРВИС»).....	29
2.1 Общая характеристика предприятия.....	29
2.2 Анализ внешней и внутренней среды.....	30
2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности.....	42
3 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ООО «УНИВЕРСАЛ СЕРВИС».....	63
3.1 Рекомендации и возможности развития конкурентоспособности предприятия.....	63
3.2 Организации маркетингового продвижения - открытия косметологического кабинета.....	66
3.3 Расчет экономической эффективности.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обусловлена тем, что современные экономические реалии стагнации и затяжного кризиса российской экономики вынуждают предприятия приспосабливаться к окружающей среде, мгновенно реагировать на любые ее изменения и перестраивать свои бизнес-процессы в соответствии с ними.

В этих условиях особенно непросто приходится малым предприятиям, реализующим свои товары и услуги на рынке розничных потребителей. Снижение доходов и покупательской способности обостряет вопросы конкурентной борьбы, заставляет предприятия искать новые подходы к повышению интереса к своей продукции. Создание конкурентных преимуществ перед соперником становится стратегическим направлением деятельности конкретного предприятия как основного звена экономики. Несмотря на большое количество факторов, влияющих на его конкурентоспособность, все же основным и определяющим из них остается его способность производить конкурентоспособную продукцию и создавать условия для ее продвижения на рынок.

Конкурентоспособность – критерий, в наибольшей мере отражающий эффективность деятельности предприятия как экономического субъекта. Практический опыт показывает, что решение проблемы усиления конкурентных позиций связано со значительными трудностями для многих предприятий в сегодняшних экономических реалиях вследствие из-за отсутствия у них четкой стратегии, финансово-экономических целей и критериев.

Для решения этой проблемы предприятиям необходимо не только внедрять новые технологии и технологическое оборудование, изучать внутренний и внешний рынок и вести маркетинговые исследования, но также выявлять свои возможности, слабые стороны и уязвимые места конкурентов, но и оказывать управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность и определять ее основные направления.

Объект выпускной квалификационной работы – малое предприятие ООО «Универсал Сервис» (салон красоты «Блеск»).

Предмет работы - пути повышения конкурентоспособности ООО «Универсал Сервис».

Цель работы – разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия как направление совершенствования его коммерческой деятельности.

Исходя из поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические и методические аспекты организации предприятия малого бизнеса;

- рассмотреть существующие методы оценки конкурентоспособности предприятия; изучить отечественный и зарубежный опыт ведения коммерческой деятельности на предприятиях индустрии красоты;

- разработать и обосновать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Универсал Сервис»;

- рассчитать экономическую эффективность предложенного мероприятия.

Методами решения поставленных в работе задач являются: аналитический обзор, систематизация данных, расчетно-аналитический метод, описательный метод.

Теоретической основой данной выпускной квалификационной работы являются работы ученых-экономистов в сфере экономики и анализа деятельности торгового предприятия, анализа финансового состояния, а именно: А.И.Бланка, А.Д.Шеремета, В.В.Ковалева, Г.В.Савицкой, М.И.Баканова, Т.И.Николаевой, В.А.Чернова, Н.П.Любушина.

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили законодательные акты Российской Федерации в сфере хозяйственной деятельности; результаты исследований, содержащиеся в работах отечественных и зарубежных экономистов; материалы периодических специальных изданий;

справочные материалы, а также показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Универсал Сервис».

Результаты работы могут быть использованы предприятием в его деятельности.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений.

1 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО СРЕДНЕГО И БИЗНЕСА ЗА СЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ

1.1 Организация предприятия малого и среднего бизнеса

Малому предпринимательству в современной России отводится существенная роль. Помимо общих социально-экономических задач, связанных с пополнением национального валового продукта, создания новых рабочих мест и т.п., малый бизнес в сегодняшних условиях кризиса и экономических санкций со стороны Запада играет особую роль. Большая приспособляемость предприятий малых форм в сравнении с крупным бизнесом позволяет быть более гибкими и адаптивными к динамично изменяющейся среде, а также способствует пропагандируемой правительством политике самозанятости населения.

Тем не менее, увеличение значимости этих факторов не означает, что государство полностью перекладывает на бизнес риски, связанные с предпринимательством. В настоящее время активная пропаганда и стимулирование малого бизнеса базируется на существенной правительственной поддержке. Так, разработана и доработана законодательная база, регулирующая эту сферу, предлагается целый комплекс мер поддержки, лоббируются интересы небольших предприятий. Это, например, финансовая поддержка (льготные кредиты и безвозмездные субсидии), организация бизнес-инкубаторов с пониженными арендными ставками и необходимой информационной поддержкой, изменение закона о госзакупках, согласно которому не менее 20% товаров и услуг для государственного сектора должно обеспечиваться предприятиями малого бизнеса, снижение налоговой нагрузки, разработка региональных программ поддержки и т.п. [6, с. 692].

Практически любой предприниматель, задумавшийся о создании собственного предприятия малого бизнеса, при реализации этой идеи сталкивается со следующими этапами:

- обоснование и формулировка идеи заняться тем или иным видом деятельности;
- постановка ближайшей и долгосрочных целей осуществления данной идеи;
- формулировка конкретного решения об открытии своего дела в определенной организационно-правовой форме;
- подбор квалифицированных и надежных соучредителей нового малого предприятия;
- определение финансовых источников, необходимых для ведения предпринимательской деятельности на первом этапе функционирования предприятия;
- получение в соответствии с законодательством разрешения (лицензии) на осуществление отдельных видов деятельности;
- разработка необходимых (в зависимости от организационно-правовой формы) учредительных документов;
- проведение комплекса организационных мероприятий по созданию собственного дела;
- разработка обоснованного бизнес-плана;
- проведение глубоких маркетинговых исследований рынка, выбор способов продвижения товаров на рынок, определение путей сбыта продукции потребителям и методов формирования цен на продукцию или услуги;
- государственная регистрация предприятия в установленном порядке;
- постановка на учет в налоговом органе по месту нахождения предприятия (месту жительства индивидуального предпринимателя);
- открытие в установленном порядке в любом банке расчетных (текущих) и других счетов;

- заключение договоров (контрактов) на поставку сырья, материалов, комплектующих изделий и других факторов производства, необходимых для осуществления предпринимательской деятельности;
- проведение необходимой рекламной кампании товаров (услуг);
- заключение договоров поставки, купли-продажи товаров (услуг) с потребителями и др.;
- организация учета доходов и расходов и хозяйственных операций в соответствии с нормативными документами Министерства финансов РФ и др [11, с. 52].

Описанные этапы создания малого предприятия представляют собой ценность сами по себе, однако решающим будет являться обоснование предпринимательской идеи, т.к. именно данный этап определяет экономические мотивы и интересы самих предпринимателей к осуществлению выбранных видов деятельности.

Будущий предприниматель должен обладать целым набором компетенций в той области деятельности, где он предполагает создать собственное дело, знать особенности рынка, на который он выходит, уметь просчитывать предполагаемые риски и их последствия, сохранять тайну предпринимательской идеи, владеть информацией обо всех направлениях деятельности создаваемого малого предприятия, характеристики потребителей продукции, потенциальных клиентах, поставщиках продукции и состоянии конкуренции с своим сегменте рынка.

Создание малого предприятия в определенной организационно-правовой форме предполагает наличие будущего предпринимателя, как минимум, следующих предпосылок:

- собственного имущества, из которого будет формироваться первоначальный капитал;
- определенного количества финансовых средств, из которых будет формироваться минимальный уставный (складочный) капитал;

– доступности нежилых помещений, которые необходимы для организации офиса и производственных площадок будущего предприятия, где будут осуществляться намеченные виды деятельности, или возможности заключения договора аренды таких специальных нежилых помещений;

– возможности осуществить самостоятельно или оплатить услуги соответствующих специалистов по предварительному изучению рынка, куда предприниматель собирается осуществлять поставки результатов своей деятельности;

– команды квалифицированных специалистов, владеющих технологиями осуществления определенных видов деятельности, а также ведения бухгалтерского, финансового учета и проч. [21, с. 34].

С учетом того, что в России на сегодняшний день до сих пор не сформирована позитивная для малого предпринимательства атмосфера, а действует внешняя агрессивная среда, бюрократические механизмы, будущему предпринимателю стоит научиться просчитывать решения федеральной и местной властей, зачастую ущемляющих предпринимательские права, научиться защищать свое имущество и другие активы от необоснованных посягательств, вплоть до собственной жизни.

Будущему предпринимателю необходимо усвоить важное правило: в вопросах организации собственного бизнеса в современной России рассчитывать придется исключительно на собственные силы и руководствоваться базовыми принципами рынка, среди которых особо стоит выделить следующие:

– направленность работы должна быть не на себя и удовлетворение своих потребностей, а на удовлетворение запросов конкретных потребностей потенциальных клиентов, которое может приносить прибыль (доход);

– производство товаров с максимально низкими издержками (себестоимостью), в противном случае не удастся их продать и получить желаемую прибыль;

– при формировании цен на производимые товары и услуги необходимо учитывать покупательский спрос, поведение конкурентов и уровень насыщения данного сегмента рынка. Завышенная стоимость товаров (услуг) не позволит своевременно их реализовать, а заниженная – получить необходимый для того, чтобы удержаться на плаву, объем прибыли [36, с. 38].

Таким образом, жизнеспособность предпринимательской идеи необходимо оценить еще на этапе планирования открытия собственного дела. Для этого необходимо сформулировать ряд стратегических и тактических целей, осуществить комплекс количественных расчетов определенных показателей функционирования будущего малого предприятия.

Не менее важным этапом создания малого предприятия является принятие решения финансового вопроса о том, из каких средств будет сформирован уставной капитал. Источниками таких средств могут быть:

- личные накопления предпринимателя,
- средства, одолженные у родственников, знакомых,
- кредиты банков;
- собранные заранее средства будущих потребителей;
- средства, полученные от выпуска и реализации ценных бумаг,
- субсидии государственных органов, которые занимаются поддержкой малого предпринимательства [10, с. 129].

Решение о выборе организационно-правовой формы малого предприятия принимается исходя из предполагаемых целей, финансово-экономических возможностей, опыта и знаний новоявленного предпринимателя, а также других факторов. К внешним факторам, влияющим на принятие подобного решения, относят:

- политическую стабильность (в случае ее отсутствия у предпринимателя не будет интереса к разработке и реализации долгосрочных проектов),

– текущие макроэкономические процессы и структурное состояние экономики, наличие экономических кризисов и инфляции, государственной поддержки и законодательного регулирования предпринимательской деятельности,

– состояние интересующего рынка и схожие факторы, которые требуют учета при создании малого предприятия и выборе сферы деятельности [15, с. 51]. Успешность будущей деятельности во многом будет зависеть от месторасположения, наличия инфраструктуры деятельности фирмы, благоприятного отношения к предпринимателям местных органов самоуправления и т.п.

Таким образом, решение о создании малого предприятия не может быть спонтанным, для успеха будущей деятельности необходимо учесть все вышеизложенные положения.

1.2 Методы повышения конкурентоспособности предприятия

Эффективное функционирование предприятий в рыночных условиях обеспечивается активным поиском и разработкой собственной стратегии повышения конкурентоспособности для каждого из них. С помощью конкурентной стратегии устанавливается направление деятельности каждого отдельного предприятия и определяется тип его конкурентного преимущества, методы формирования потенциальных ресурсов для его реализации [37, с. 12].

Конкурентные преимущества хозяйствующих субъектов на конкретном рынке по существу отражают конкурентную ситуацию на рынке. Под конкурентными преимуществами понимается набор характеристик и свойств товаров, обеспечивающие предприятиям определенные превосходства над их прямыми конкурентами. При этом количественная оценка уровня конкурентоспособности

предприятия позволяет ему целенаправленно формировать и распределять свой ресурсный потенциал и обеспечивать его конкурентоспособность [17, с. 120].

Конкурентоспособность не является неким имманентным качеством. Это означает, что оценка конкурентоспособности может быть проведена исключительно среди предприятий, относящихся к одной отрасли либо выпускающих аналогичные продукты или услуги. Выявление конкурентных преимуществ проводится методом сравнения данных групп между собой в масштабах внутреннего или внешнего рынка.

Таким образом, под конкурентоспособностью предприятия понимаются его преимущества по отношению к другим отраслевым предприятиям внутри страны, и за ее пределами. Оценка конкурентоспособности проводится с целью:

- определения комплекса мероприятий, для ее повышения;
- вычленения контрагентов, с которыми будет осуществляться для совместная деятельность;
- разработки стратегий вывода предприятия на принципиально новые рынки сбыта;
- ведения инвестиционной деятельности [18, с. 122].

Результаты исследования состояния системы конкурентных преимуществ российских предприятий показывают организационные резервы их повышения и расширения. На наш взгляд, наибольшего внимания заслуживают функциональные нововведения (тестирование принципиально новых форм организации деятельности, модернизации технологий, более полного использования экономических факторов, методов измерения и контроля за изменениями параметров качества), так как на внедрение системных нововведений требуются значительные материальные и временные затраты. Однако в некоторых ситуациях преимущество лучше отдать системным изменениям. Таким образом, наилучший результат достигается оптимальным сочетанием общих и функциональных инноваций.

Методика оценки конкурентоспособности экономического субъекта должна обеспечивать максимальную достоверность получаемых результатов. Ее задача - облегчение сбора информации, необходимой для оценки конкурентоспособности объекта. Другое важное качество избранной методики - универсальность, возможность формирования любого объема и состава выборочной совокупности анализируемых конкурентов в зависимости от целей анализа и наличия исходных данных.

Универсальность особенно важна в случаях сложности определения географических и товарных границ того или иного рынка, установления круга конкурентов; а также в случаях, когда информация о них недоступна. Еще одно требование к методике оценки конкурентоспособности - наличие четко выраженного математического аппарата, способного установить жесткую функциональную связь определяемых показателей от факторов конкурентоспособности. Данное обстоятельство сделает возможной широкую математическую обработку показателей конкурентоспособности предприятия [19, с. 87].

К наиболее распространенным методам оценки конкурентоспособности относят:

1) Матричные методы.

Данный подход базируется на маркетинговой оценке хозяйственной деятельности производителя и его продуктов. Суть метода заключается в анализе конкурентоспособности предприятия с учетом жизненного цикла продукции.

2) Методы, базирующиеся на оценке конкурентоспособности продукции. К данной группе методов относятся положения, что конкурентоспособность продукта и предприятия имеют прямо пропорциональную зависимость. Для определения конкурентоспособности продукта применяются квалитетические и маркетинговые методы, большинство из которых заключается в нахождении соотношения цена-качество.

3) Методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции. Суть указанного подхода состоит в балльной оценке ресурсов предприятия по обеспечению его конкурентоспособности. Возможности, сформулированные в ходе анализа и направленные на достижение определенных конкурентных преимуществ, проходят экспертную оценку с позиции ресурсов и факторов, имеющихся в наличии [2, с. 134].

4) Комплексные методы. Данная группа методов предполагает оценку на основании определения текущей и потенциальной конкурентоспособности. Чаще всего, основой оценки текущей конкурентоспособности становится оценка конкурентоспособности его продуктов, а потенциальной – методы, основанные на теории эффективной конкуренции.

К сожалению, в современных условиях большинство предприятий не осознает важности оценки своей конкурентоспособности, отодвигая ее на второй план и отдавая предпочтение решению текущих тактических вопросов. В дополнение к этому, существующие форма, содержание и оперативность предоставления информации о конкурентной позиции предприятия зачастую не позволяют использовать ее для целей управления.

Стоит отметить, что устойчивая конкурентоспособность, как правило, достигается не в силу какого-то одного преимущества, а за счет приоритета в нескольких факторах конкурентоспособности. Данное обстоятельство, во-первых, позволяет убрать влияние недостатков прочих детерминант конкурентоспособности, во вторых – понизить зависимость от конъюнктурных колебаний, влияющих на факторы конкурентоспособности. Кроме того, исследователи сходятся в том, что повышение конкурентоспособности предприятия не может быть достигнуто одновременно, краткосрочно [1, с. 56].

Известно несколько путей повышения конкурентоспособности предприятия:

- рост объемов реализации продукта;
- улучшение качества выпускаемого продукта;
- уменьшение расходов;

– бенчмаркинг.

При выборе первого стоит учитывать, что рост объемов реализации сам по себе желаемых результатов не принесет, так как при этом не происходит учета таких важных показателей, как величина расходов, прибыль и т.д. Организация производственного процесса и планирование объемов выпуска продукции согласно данному методу, должны предусматривать ряд задач, главной из которых считается определение объема реализации товара или услуги, который обеспечит безубыточную производственную деятельность.

Приоритетной задачей внутрикорпоративного управления считается повышение эффективности производства, которое ложится в основу роста прибыльности предприятия на конкурентном рынке. Долгосрочная цель предприятия, идущего по данному пути - внедрение инновационных технологий производства, которые приводят к снижению издержек [12, с. 67].

Следующим фактором является совершенствование выпускаемой продукции, обновление ее структуры, а также оптимизация и диверсификация состава ресурсов, используемых в производстве. Другой фактор роста конкурентоспособности предприятия - концентрация производств, экономия на эффекте масштаба. Однако для реализации данной возможности управляющие структуры должны инвестировать в инновационное развитие, производить перестановку трудовых ресурсов и т.п. [20, с. 133].

Сегодня важность роста производительности в целях повышения конкурентоспособности признана деловыми кругами всего мирового сообщества. Многие глобальные производители внедряют и реализовывают программы повышения производительности.

Задачи данных программ:

- повышение производительности имеющихся производственных ресурсов путем изменений структуры производства;
- создание необходимых управленческих и организационных предпосылок успешного внедрения новых технологий и нового оборудования,

являющихся базой долговременного устойчивого роста производственных показателей.

Реализация мероприятий в рамках программ повышения производительности характеризуют наиболее знаковые проявления перестройки сферы управления, применяющейся в развитых странах как средство приспособления к изменяющимся условиям ведения коммерческой деятельности и нахождения на конкурентном рынке, базирующимся на использовании инноваций [4, с. 78].

Фактор инноваций дополнительно снижает издержки компаний на макроуровне. В настоящее время их инновационное развитие является основой создания такой структуры производства, которая характеризуется превышением темпов роста национального дохода в совокупном общественном продукте над темпами роста потребления материальных ресурсов.

Интенсификации производства сегодня выводит на первое место снижение затрат сырья и материалов, т.е. сокращение материалоемкости продукции. Если взять за основу сложившуюся структуру затрат, то по этой схеме снижению затрат прошлого труда на один пункт по своему абсолютному значению соответствует 5-6-кратное превосходство соответствующей экономии живого труда. Особенно важное значение отводится экономии сырья. Его расход может быть существенно понижен внедрением безотходных и малоотходных технологий. Важная роль отводится также полному использованию вторичных материальных ресурсов [38].

Решение о применении определенной конкурентной стратегии может базироваться на модели М. Портера [22, с. 58], на основе которой составляются рекомендации.

Еще одним направлением повышения конкурентоспособности предприятия может стать улучшение качества выпускаемой продукции. Данный способ ускоряет НТП, облегчает освоение новых рынков, положительно влияет на увеличение экспорта и процветание компании в целом. Повышение качества продукта поднимает имидж предприятия в глазах покупателей, становится

залогом выхода на внешние рынки, является основой для получения максимальной прибыли.

Уменьшение расходов относится к традиционному, старому и наиболее исследованному методу повышения конкурентоспособности. Здесь в наиболее благополучном положении будет находиться такое предприятие, которое достигает уровня меньших затрат в сравнении с конкурентами при одинаковой производительности и равноценном качестве продукции. При этом удержание такого преимущества представляет сложность, т.к. реализация данного метода предполагает четкую, скоординированную работу сотрудников, направленную на совершенствование всех уровней управления.

Предприятия, выбирающие метод усиления конкурентных затрат, вынуждены постоянно анализировать затраты на каждой стадии производства продукта, начиная с проектирования. Значительная роль здесь отводится маркетингу, постоянному анализу рынка, выявлению потребностей покупателей, появлению новых технологий и т.п.

Следующий инструмент, повышающий конкурентоспособность предприятия – бенчмаркинг [23, с. 24]. Данный термин используется для обозначения систематического, непрерывного поиска и изучения передового опыта конкурентов и игроков смежных отраслей, постоянное сравнение планируемых результатов и изменений бизнес-процессов с разработанной эталонной моделью. Полученные данные ложатся в основу системы постоянной корректировки результатов деятельности.

Какой именно метод повышения конкурентоспособности выбрать в качестве базового - решает каждое конкретное предприятие. Однако устойчивый успех в этом направлении может быть обеспечен только долгосрочным, непрерывным и поступательным совершенствованием всех детерминант конкурентоспособности.

В сложившейся мировой практике рынок и соперничество понимаются как основа устройства развития современной экономики. Соперничество предприятий считается действенным способом экономического контроля, который является

принципиальной и динамичной силой, в силу своей способности непрерывно подталкивать производителя на ограничение издержек изготовления и цен, на повышение объема реализации, на усовершенствование свойств продукта и т.п.

Таким образом, конкурентоспособность в современной экономике понимается как качество объекта, который способен удовлетворять конкретную потребность рынка в сравнении с подобными ему объектами, находящимися на представленном рынке. Конкурентоспособность можно выразить, как способность выдерживать соперничество с другими компаниями и предприятиями, находящимися в аналогичных условиях и обладающими одинаковыми ресурсами для производства аналогичного продукта. Конкурентоспособность может существовать как в стратегической плоскости (на стадии стратегического маркетинга), так и фактической.

Способность продукта к соперничеству определяется методом сравнения характеристик анализируемой продукции с параметрами базы сопоставления. Основанием сопоставления выбирается или конкретная потребность клиента, или эталонная модель.

Главными способами оценки конкурентоспособности продукции являются:

- способ дифференциации,
- полный способ;
- гибридный способ [7, с. 196].

Итак, такое явление в экономике, как конкуренция, становится следствием наличия конкурирующих компаний. С точки зрения экономики, конкуренцией называют процесс соперничества между отдельными производителями или поставщиками товара и/или услуги за наиболее выгодные условия производства и сбыта. Таким образом, конкуренция в общем смысле может быть определена, как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт ведения коммерческой деятельности на предприятиях индустрии красоты

Эффективность результатов деятельности предприятий индустрии красоты, как и предприятий других отраслей, во многом определяется сложившейся системой управления, принятой методологией принятия управленческих решений руководителями салонов красоты, парикмахерских и т. п. Однако в российской практике сложилось так, что большинству руководителей салонов не знакомы исследования в области методологии управления, рекомендации ведущих специалистов по маркетингу, сбыту и продвижению на рынке товаров и услуг. Помимо этого, российские салоны и парикмахерские отличает отсутствие навыков внедрения прогрессивных управленческих решений в свои бизнес-модели и процессы.

До недавнего времени основной особенностью российской индустрии красоты было жесткое ограничение по объему оказания услуг. Парикмахерские услуги, услуги маникюра и педикюра и простейшие косметические услуги - так выглядело предприятие сферы красоты в советское время. Самого понятия салон красоты не было, были предприятия по оказанию парикмахерских услуг и редкие косметические кабинеты с простейшим набором услуг типа массажа лица или прокалывания мочек ушей. Сегодня их ассортимент существенно расширился, однако до сих пор сохраняются тенденции к жесткой специализации предприятия: спа-салон, салон-парикмахерская, кабинет ногтевого сервиса, косметологическая клиника.

Основное отличие европейского и американского салона - универсальность. Косметолог в западном понимании - это специалист по красоте. Он должен уметь выполнять широкий спектр услуг, от визажа и прически до удаления волос и эстетических масок с применением профессиональной косметики. Западная женщина хочет прийти в один салон и привести себя в порядок в буквальном смысле с ног до головы[29, с. 115].

Вторая особенность зарубежной индустрии красоты - обязательная сертификация и лицензирование любого вида деятельности. Если российскому специалисту по маникюру, к примеру, достаточно окончить какие-то курсы, в Европе и Америке он должен доказать свою профпригодность и получить лицензию специализированного ведомства, разрешающую работу.

В 1920 году Немецким институтом стандартов (DIN) в Германии был учрежден знак соответствия продукции стандартам DIN. А в 1926 году в Англии было официально введено понятие «сертификация». Сегодня здесь действует несколько национальных систем сертификации, крупнейшей из которых является Британский институт стандартов. 1938 год во Франции был отмечен созданием национальной системы сертификации под знаком NF (Французский стандарт). Основное отличие США от Западной Европы - действие сотен систем сертификации, которые были созданы различными ассоциациями-изготовителями и частных компаниях. При этом более авторитетными считаются системы, созданные общепризнанными организациями типа Национальной лаборатории страховых компаний, Лаборатории американских предприятий газовой промышленности и др. В области косметологии бесспорно авторитетной считается сертификация медицинских технологий FDA [34].

После вступления России во Всемирную торговую организацию возникла необходимость в соответствии стандартам и требованиям мирового рынка, формирования цивилизованного внутреннего рынка индустрии красоты, забота о репутации «красивого бизнеса» в целом. В октябре 2005 года в Москве впервые зарегистрировано Некоммерческое партнерство «Межрегиональное профессиональное косметологическое объединение МПКО». Его основной целью стало участие в формировании российского цивилизованного рынка косметологии и эстетической медицины путем оказания научного и практического содействия участникам рынка в повышении качества организации бизнеса и оказываемых услуг [35].

Реализация данной цели потребовала разработки и внедрения стандартов качества в организации бизнеса и оказании косметологических услуг. Экспертами МПКО разработан и запатентован Стандарт организации предприятия индустрии красоты. Он представляет собой концепцию предприятия красивого бизнеса нового типа, которое представляет собой многопрофильный, высокотехнологичный диагностико-лечебно-оздоровительный центр, реализующий комплексный подход к решению проблем антивозрастного ухода, антистрессовой реабилитации и обеспечению высокого жизненного тонуса. Данный стандарт лег в основу разработки системы добровольной сертификации в сфере красоты в России [24, с. 115].

Сертификация на основе Стандарта предполагает комплексную оценку:

- соответствия требованиям разрешительных органов;
- структуры подразделений предприятия;
- уровня подготовки специалистов;
- уровня оснащения предприятия;
- ассортимента косметологических услуг.

Каждым руководителем при создании модели будущего предприятия составляется бизнес-план и продумывается набор кабинетов, рабочих мест и перечень услуг, на основании которых в будущем будет развиваться салон красоты. Специфика услуг зависит от выбранного направления деятельности. Это могут быть:

1) медицинская (лечебная) косметология:

- диагностическая;
- дерматокосметология;
- дерматохирургию;
- пластическая хирургия;
- сложные аппаратные технологии, связанные с нарушением целостности кожных покровов.

2) декоративная (эстетическая) косметология:

- декоративно-прикладная косметология;
- профилактическая косметология;
- простые аппаратные технологии.

Из данной классификации очевидно, что медицинская косметология разрешена исключительно специалистам с высшим медицинским образованием, т.к. диагноз поставить может только врач. Ее задача – обеспечить нормальную жизнедеятельность коже, волосам и всему организму в целом. Целью эстетической косметологии является подчеркивание красоты человека и нивелирование некоторых дефектов его внешности [39].

Определить и обозначить необходимый каждому предприятию набор услуг, приносящий максимальную прибыль, невозможно. Однако именно присутствие косметологических услуг и профессионального косметологического оборудования повышает статус салона красоты и отличает его от обычной парикмахерской. Косметологический кабинет требует больших инвестиций, которые на этапе составления бизнес-плана необходимо тщательно продумать и рассчитать. Обязательными вложениями являются:

1) Покупка косметологического оборудования. Это самая затратная, но и самая важная часть будущего косметологического кабинета. Точные цифры вклада назвать невозможно, так как все зависит от определенной марки и количества профессионального косметологического оборудования. Этот рынок развивается очень быстро, постоянно возникают новые методы и технологии.

Вначале рекомендуется приобрести необходимый для полноценного функционирования набор оборудования, и по мере развития предприятия и потребительских предпочтений расширять этот перечень.

2) Покупка дополнительного оборудования. Помимо косметологического оборудования важную роль в организации салона играет дополнительное оборудование: кушетки, стерилизаторы, мебель и пр.

3) Закупка расходных материалов. Ассортимент одноразовых товаров, используемых в работе салона, очень разнообразен (простыни, шапочки для

волос, индивидуальные одноразовые инструменты, перчатки для косметолога и т.п.. Применение одноразовой продукции в работе позволяет не просто соблюдать необходимый уровень гигиены и безопасности, но и является инструментом повышения лояльности и расположения клиентов.

4) Закупка профессиональных косметических препаратов. Косметика в салоне должна соответствовать его имиджу и уровню, при этом желательно иметь в наличии продукцию нескольких косметических брендов. Чаще всего салонами вводятся две линии косметики по каждому направлению деятельности, что предоставляет клиенту возможность выбора и положительно сказывается на имидже предприятия.

5) Профессиональное обучение персонала. На персонале экономить нельзя, особенно, когда речь идет об его обучении и повышении квалификации. Специалисты салона должны быть максимально осведомлены о свойствах представленной косметики и оказываемых косметологических услуг. Следует проинформировать и переобучить весь персонал особенностям и специфике присутствующих в салоне косметологических процедур, особенностях работы на данном косметологическом оборудовании.

Обучение должны проходить и администраторы, так как именно эта категория персонала рекламирует и презентует потенциальным клиентам услуги салона. Не Мастер каждого направления деятельности имеет собственную клиентуру, следовательно клиентов, например, мастера по маникюру необходимо заинтересовывать посещением кабинета косметологии. Система внутренней рекламы услуг должна предполагать мотивационную систему: в случае, когда клиент мастера выбирает дополнительно услуги другого, первый бонусы.

6) Реклама и раскрутка. Самым сложным в работе салона является стимулирование интереса клиентов. С этой целью разрабатываются и проводятся различные стимулирующие рекламные мероприятия. Однако не все виды рекламы подойдут для продвижения услуг косметологического кабинета. Рекламные мероприятия условно подразделяют на две части: внутренние и

внешние. Внутренние рекламные мероприятия ориентированы на постоянных клиентов и осуществляются внутри салона. Внешние в основном направлены на первичных клиентов. Салону красоты рекомендуется делать упор на внутренние рекламные мероприятия, т.к. постоянные клиенты формируют основную часть выручки предприятия индустрии красоты в целом.

В популярным внутренним рекламным мероприятиям косметологических услуг можно отнести:

1. Визуальное информирование клиентов о косметологических услугах в каждом кабинете. Яркие постеры - малозатратный, но очень эффективный и действующий способ внутренней рекламы. Она направлена на тех, кто уже пришел в салон к другим мастерам, но еще не знает об услугах косметолога. Постеры необходимо развесить на рабочем месте каждого мастера, в зоне отдыха клиентов, на стойке администратора и т.д. Чем выше количество такой рекламы, тем вероятнее вызвать интерес клиента [40].

2. Видеоролик по телевизору.

Телевизор в салоне красоты – мощный инструмент внутренней бесплатной рекламы. Видеоролики об услугах салона, которые прокручиваются с утра до вечера, не могут не заметить клиенты, особенно те, кто ожидает своей очереди. Сочетанное воздействие визуального и слухового контакта обеспечивает максимальное восприятие.

3. Реклама косметологических услуг администратором и специалистами.

Качественно обученный персонал обучен персонал намного действеннее может провести презентацию продукта. Личные советы администратора во многих случаях работают намного эффективнее других типов рекламы. В данном случае стоит разработать мотивационную шкалу для дополнительного стимулирования специалистов и администраторов, чтобы реклама услуг салона соотносилась с их личной выгодой [40].

4. Скидки и PR-акции.

Зарекомендовавший себя способ повышения спроса на ту или иную услугу – предоставление скидок на нее (от 5 до 20%, в зависимости от обеспеченности салона), введение дисконтных карт, подарки к праздникам. Эффективным считается такой инструмент, как конкурсы – как среди клиентов, так и среди персонала: в первом случае возможность выигрыша простимулирует к повторным визитам в салон, во втором случае конкурсы станут частью системы мотивации к более плодотворной работе.

Совместные с другими предприятиями рекламные и маркетинговые акции – конкурсы, розыгрыши, партнерские программы – открывают возможности для использования дополнительных коммуникационных каналов при экономии на индивидуальной рекламе. Таким образом, легко увеличить поток клиентов, следовательно, доходность предприятия.

5. Система поощрения.

Эффективной, на наш взгляд, является и система поощрений для постоянных клиентов (например, система «приведи подругу – получи консультацию в подарок»), бонусы в виде актуальных бесплатных косметологических услуг.

6. Direct-mail - электронные рассылки по базе клиентов с описанием самых интересных косметологических услуг и приглашением в салон красоты.

Для проведения прямой почтовой рассылки необходимо еще при открытии салона красоты начинать формировать клиентскую базу адресов и телефонов, а затем информировать клиентов о новых косметологических процедурах и услугах салона.

Подводя итог, можно отметить, что вопросы целесообразности организации косметологического кабинета в классическом салоне красоты стоит рассматривать в каждой отдельной ситуации, но в любом случае к этому вопросу стоит подойти со всей серьезностью, так как от этого зависит рентабельность салона в целом.

Выводы по разделу один

Анализ теоретических и методических аспектов вопроса повышения конкурентоспособности предприятия как направления совершенствования его деятельности привел к следующим выводам. Наиболее перспективной формой организации бизнеса в сложных экономических условиях современной России может быть признано малое предприятие за счет большей приспособляемости. Предприятия малых форм в сравнении с крупным бизнесом могут быть более гибкими и адаптивными к динамично изменяющейся среде, мгновенно реагировать на изменения и внедрять изменения в бизнес-процессы. При этом затраты на подобные изменения относительно небольшие.

Конкурентные преимущества, которыми обладают на конкретном рынке хозяйствующие субъекты, являются существенными факторами конкурентной ситуации на рынке. Конкурентные преимущества определяются набором характеристик и свойств товаров, которые создают для предприятий определенные превосходства над их прямыми конкурентами.

Существует несколько путей повышения конкурентоспособности предприятия: рост объемов реализации продукта; улучшение качества выпускаемого продукта; уменьшение расходов; бенчмаркинг.

Индустрия красоты - одна из наиболее динамично развивающихся направлений российской экономики. Основная тенденция развития данной отрасли - принятие западной модели, развитие концепции предприятия индустрии красоты нового типа - многопрофильного, высокотехнологичного центра, реализующего комплексный подход к решению проблем ухода за собой.

Следовательно, создание и развития малого предприятия индустрии красоты новой модели с четкой и понятной конкурентной стратегией и организованной системой управления - одно из перспективных направлений бизнеса в нынешних условиях.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ (ООО «УНИВЕРСАЛ СЕРВИС»)

2.1 Общая характеристика предприятия

Объект - малое предприятие индустрии красоты ООО «Универсал Сервис» (Салон «Блеск»). Время работы салона с 9 утра до 8 вечера ежедневно. Юридический адрес: Башкортостан, г. Учалы, ул. Ахметгалина, 15.

Салон красоты «Блеск» занял I место в номинации Мужской образ. I место в номинации Национальный образ. II место в номинации Руки мечты. Лауреат в номинациях Естественный образ, Гламурный образ, Художественный образ, Городской образ, Детский образ.

Структура предприятия показана на рисунке 2.1.

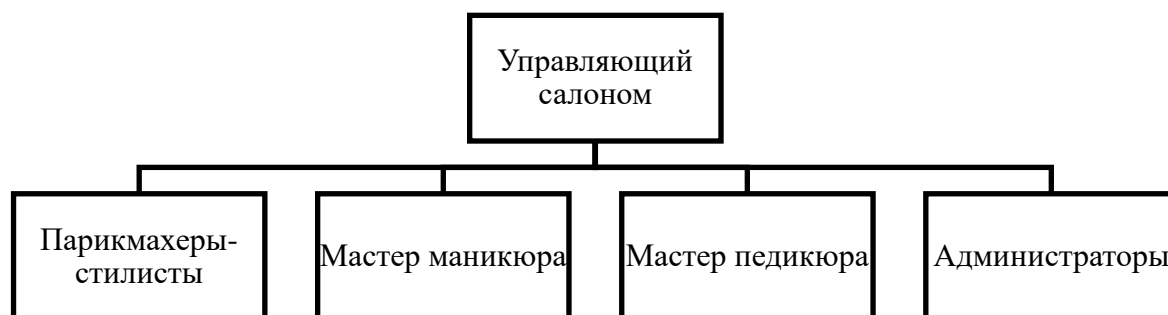


Рисунок 2.1 - Организационная структура салона красоты «Блеск»

Во главе предприятия стоит управляющий салоном, ему подчиняется по линейному принципу парикмахерский зал, где работают парикмахеры-стилисты, педикюрный и маникюрный кабинет (на сегодняшний день здесь работают 2 мастера маникюра и педикюра) и администраторы салона.

Генеральная цель (миссия) компании – обеспечение клиентам максимально качественных услуг в сфере красоты.

На достижение этой миссии направлены общеорганизационные и специфические цели. Дерево целей показано на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Дерево целей

Таким образом, на сегодняшний день ООО «Универсал Сервис» представляет собой салон-парикмахерскую со стандартным для такого типа предприятия набором услуг.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды

Официальных точных данных о количестве парикмахерских и салонов в настоящее время в России не существует, однако в московском Департаменте потребительского рынка и услуг утверждают, в отрасли бытового обслуживания количество предприятий, специалистов и оборот услуг не уменьшается [41]. Услугами предприятий красоты регулярно пользуются чуть более половины

взрослых россиян. При этом, по данным Comcon-Pharma, 41% из них посещает парикмахерские и салоны раз в два-три месяца, а каждый третий – ежемесячно.

Самыми востребованными остаются традиционные для России услуги из «парикмахерских реалий» советского прошлого: стрижка, укладка, окрашивание и химическая завивка волос, маникюр и педикюр. Этим услугам отдают предпочтение более 72% россиян, которые пользуются услугами предприятий красоты. Непосредственно косметическими услугами типа чистки лица, наложения масок, эпиляции и массажа, по данным Comcon-Pharma, пользуются лишь 12,8%. При этом салонный бизнес сегодня – одна из бурно развивающихся отраслей, представленной различными предприятиями (парикмахерскими, салонами красоты, имидж-студиями, студиями загара, косметологическими центрами, клиниками эстетической медицины [43].

Сегодня салонный бизнес активно развивается как в крупных, так и в небольших городах. Россияне стали требовательнее к своей внешности и стали уделять ей больше внимания. Услугами предприятий салонного бизнеса стали пользоваться больше людей, наблюдается активное развитие новых направлений, формирование настоящей индустрии салонного бизнеса. В современной России действительно работает большое количество салонов, и каждый месяц их количество стремительно растет. Рынок салонного бизнеса все ближе к своему насыщению.

В этих условиях вопросы повышения эффективности деятельности и формирования конкурентных преимуществ становятся все актуальнее не только для новых, но и для уже действующих салонов. Повышенная конкуренция становится пусковым механизмом для разработки и внедрения различных новшеств, новых технологий и услуг. Успешными действиями для повышения конкурентоспособности будут улучшение элементов управления, маркетинга, в частности, рекламы и PR, внедрение новых типов услуг и стандартов обслуживания.

Проводимые в современных российских салонах процедуры можно разделить на три группы:

- Имиджевые (парикмахерские услуги, маникюр, педикюр, загар, тату, пирсинг и другие);
- Медицинские (коррекция недостатков лица и фигуры, омоложение, антицеллюлитные программы и другие);
- Релаксация (массаж, талассотерапия и SPA, светотерапия, ароматерапия и другие).

Экспертами рынка выделяется пять типов салонов в зависимости от расценок, набора услуг, марок применяемой косметики, местоположения и социального статуса клиентов (таблица 2.2) [32, с. 155].

Таблица 2.2 – Классификация салонов и их основные характеристики

Тип салона	Наценка	Стоимость минимального визита	Доля на рынке
Салон эконом-класса	30-40%	20-30 долл.	30%
Салон среднего и средневысокого уровня	100-150%	100-200 долл.	По 25%
Салон класса люкс	200-250%	250-300 долл.	15%
VIP-салон	300-400%	От 350 долл.	5%

К салонам эконом-класса относят обычные парикмахерские, где помимо стрижки можно сделать маникюр, педикюр и мелкие косметические услуги. Наценка за услуги в таких салонах составляет около 30-40%, а сумма среднего чека не превышает 20-30 долларов.

В салонах среднего и средневысокого уровня (последние позиционируют себя как уровень бизнес) присутствует большее обширный набор услуг, в том числе здесь есть медицинские косметические услуги, а социальный статус клиентов более высокий. Наценка на услуги данного типа салонов доходит до уровня 100 до 150%, сумма среднего чека - 100-200 долларов.

Позиционирование салонов класса люкс - имиджевое или корпоративное заведение. Наценка в таких салонах 200-250%, сумма среднего чека - 250-300 долларов.

VIP-салоны работают по типу закрытых клубов для избранных. Здесь может быть обширная зона отдыха и развлечений, небольшой ресторан и т.п. Наценка на услуги здесь около 300-400%, сумма среднего чека - 350 долларов.

Спрос на услуги салонов красоты в настоящее время продолжает расти: к профессиональным косметологическим услугам хотя бы раз в месяц сегодня обращается каждый пятый, спрос на эти услуги, по мнению специалистов рынка, ежегодно растет на 20% [43].

На небольшом расстоянии от салона красоты «Блеск» находятся конкуренты: салон красоты «Алмаз» и парикмахерский салон «Венера». Для анализа конкурентов необходимо посетить каждый салон под видом клиента и составить краткую характеристику с перечнем услуг, уровнем цен, уникальным торговым предложением, преимуществами и недостатками.

Для более точных результатов для оценки была выбрана десятибалльная шкала, и результаты заносятся в таблицу 2.3. Чтобы оценка была объективной, анализ проводится с помощью нескольких человек (сотрудников салона).

Таблица 2.3 – Анализ конкурентов

Критерий	Блеск	Алмаз	Венера
Месторасположение	10	8	5
Интерьер	8	9	5
Спектр услуг по каждому Направлению	7	10	5
Уникальное торговое Предложение	6	7	6
Уровень цен	9	7	9
Реклама	8	10	9
Рекламная продукция	7	8	6
Сервис и качество обслуживания	9	10	7
Профессионализм персонала	10	10	8

По результатам таблицы можно сделать вывод, что салон «Блеск» имеет ряд преимуществ перед конкурентами, основными недостатками являются отсутствие

уникального предложения, которое выделяло бы салон среди конкурентов и слабая реклама салона. Салон «Алмаз» использует в своей работе распространение рекламных листовок и публикует описание своих услуг в Интернете, организует продвижение в социальных сетях. Салон «Венера» использует в основном наружную рекламу. В салоне «Блеск» ограничивались раздачей визиток и проведением ряда рекламных акций.

Анализ характеристик клиентов салона проводился по: возрасту, полу, доходу, материальному положению, семейному положению, количеству детей и т.д. Целевая группа определялась с помощью анкеты-опросника клиентов:

Возраст?

Пол?

Уровень доходов?

Семейное положение?

Сколько детей?

Где проживают?

Где находится место работы?

Как часто пользуются услугами мастера ногтевого сервиса?

По каким критериям происходит выбор мастера?

Какие услуги, хотели бы видеть, которых еще нет в других салонах?

Опрос производился в течение двух недель и у получился портрет потенциального клиента:

Женщины возраста от 20 до 40 лет, со средним доходом от 20 до 35 тыс. рублей в месяц. Проживают в радиусе 5 км от салона, наемные сотрудники, менеджеры среднего звена и индивидуальные предприниматели, замужем, есть дети.

Как правило, на стандартные услуги ООО «Универсал Сервис» выставляет цены, рассчитываемые по формуле:

$$Ц = Сб * К \quad (2.1)$$

где Ц – цена, указанная в прайс-листе для клиентов;

Сб – себестоимость данной процедуры для салона;

К – повышающий коэффициент, который изменяется в соответствии с классом услуги (высокий, средне-высокий, стандартный) и от % заработной платы мастера, включаемой в себестоимость услуги.

У данного коэффициента есть минимальный уровень, ниже которого он не может опускаться в силу следующих причин:

1. Прибыль от проведения процедуры должна быть не менее 50% (здесь и арендная плата, и амортизация, и оплата вспомогательных работников и средства на расширение и ремонт предприятия).

2. Зарплата мастера должна составлять не менее 30 % от стоимости процедуры.

3. Таким образом, на себестоимость материалов остается лишь 20 % от окончательной стоимости процедуры для клиента.

Состав и количество необходимого оборудования для парикмахерского зала в соответствии с количеством рабочих мест представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Состав и количество оборудования для парикмахерского зала

Наименование оборудования	Количество, шт.
Кресло парикмахерское	3
Зеркало парикмахерское	3
Столик передвижной	3
Мойка для волос	2
Стерилизатор для инструмента	3
Фен	3
Итого	17

Рабочее место парикмахера или зеркало для парикмахера - это важный элемент декора, придающий вашему салону индивидуальный стиль.

Кресло парикмахерское представляет собой кресло для обслуживания клиента, регулировка высоты осуществляется с помощью гидравлического подъемника с блокировкой. Парикмахерские зеркала призваны сделать работу мастера парикмахера максимально удобной и это тот элемент дизайна, который клиенты парикмахерского салона видят на протяжении всего периода выполнения парикмахерской услуги.

Парикмахерские тележки очень важный элемент обустройства рабочего места парикмахера в парикмахерском зале. Чтобы мастеру парикмахеру было удобно работать все необходимые парикмахерские принадлежности должны быть под рукой. Для удобства перемещения тележки парикмахерские крепятся на колесиках. В салонах бизнес класса и класса люкс для улучшения качества обслуживания клиентов потребуется отдельная мойка для каждого рабочего места. Если площадь парикмахерского зала салона ограничена лучше выбрать отдельно стоящую мойку для волос головы. Но если, ограничений в площади помещения нет, несомненно лучше выбрать мойку со встроенным креслом.

Состав и количество необходимого оборудования для маникюрного зала в соответствии с количеством рабочих мест представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Состав и количество оборудования для маникюрного кабинета

Наименование оборудования	Количество, шт.
Кресло для мастера	2
Кресло для клиента	2
Подушка маникюрная	2
Тележки-подставки для лаков	2
Лампа-лупа	2
Лампа-сушка	2
Итого	12

Состав и количество необходимого оборудования для педикюрного кабинета в соответствии с количеством рабочих мест представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Состав и количество оборудования для педикюрного кабинета

Наименование оборудования	Количество, шт.
Педикюрное кресло с ванной	2
Педикюрный аппарат	2
Полки для педикюрных принадлежностей	2
Подставка под ванну	2
Подставка под ногу	2
Пылесос	2
Лампа – сушка	2
Лампа-лупа	2
Итого	16

Объем оказания услуг салона проанализирован в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Объем оказания услуг салоном красоты «Блеск»

Наименование услуги	2014 год		2015 год		2016 год		Изменения			
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	2015 / 2014		2016 / 2015	
							Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
Парикмахерский зал										
- стрижки	2774	29,30	2878	28,76	2879	27,60	104	1,04	1	1,00
- укладки	1541	16,28	1288	12,87	1858	17,81	-253	0,84	570	1,44
- окрашивание	811	8,57	860	8,59	958	9,18	49	1,06	98	1,11
- прически	589	6,22	612	6,12	777	7,45	23	1,04	165	1,27
Итого	5715	60,37	5638	56,34	6472	62,05	-77	0,99	834	1,15
Маникюрный кабинет	895	9,45	1992	19,91	1415	13,57	1097	2,23	-577	0,71
Педикюрный кабинет	2854	30,15	2377	23,75	2544	24,39	-477	0,83	167	1,07
Всего	9467	100	10007	100	10431	100	540	1,06	424	1,04

Таким образом, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. общий объем услуг возрос на 6%. Рост произошел по всем показателям кроме укладок (-253 тыс. рублей, или - 16 %) и услуг педикюра (-477 тыс. руб.).

В 2016 г. по сравнению с 2015 г. наибольший рост произошел в части укладок (+570 тыс. рублей.) и причесок (+165 тыс. рублей). Увеличилась доля всех услуг, за исключение услуг маникюрного кабинета. Они сократились на 29%, что, по-видимому, объясняется ростом спроса на услуги частнопрактикующих мастеров.

Проведем анализ динамики средней стоимости проведения услуг в 2014-2016 гг. Расчеты представим в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ динамики средней стоимости услуги, тыс.руб

Наименование услуг	2014 год	2015 год	2016 год	Изменения	
				2015 / 2014	2016 / 2015
1. Парикм. услуги, в т.ч	0,58	0,66	0,42	1,14	0,64
- стрижки	0,43	0,47	0,38	1,09	0,81
- укладки	0,54	0,65	0,42	1,20	0,65
- окрашивание	0,85	0,87	0,78	1,02	0,90
- прически	0,6	0,74	0,52	1,23	0,70
- прочие	0,5	0,59	0,34	1,18	0,58
2. Маникюрные услуги	0,25	0,26	0,23	1,04	0,88
3. Педикюрные услуги	0,58	0,59	0,53	1,02	0,90
Стоимость услуги, в среднем	0,47	0,50	0,39	1,07	0,78

В 2016 г. по сравнению с 2014 г. на предприятии произошел рост средней цены услуг в целом на 0,05 тыс. руб.

Рассмотрим внешнюю среду, в которой функционирует ООО «Универсал Сервис». Внешняя среда – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Выделим наиболее значимые факторы влияния внешней макросреды на ООО «Универсал Сервис» с помощью PEST-анализа. Этот анализ рассматривает такие среды влияния, как политическая, социальная, экономическая, технологическая (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - PEST-анализ ООО «Универсал Сервис»

Среда	Факторы	Влияние
Политико-правовая	<ul style="list-style-type: none"> - изменения в законодательстве: повышение налоговых отчислений и взносов во внебюджетные фонды, ужесточение требований по трудоустройству работников (отмена действия гражданско-правовых договоров); - политическая стабильность в РФ; - усиление государственной поддержки предпринимательства; - благоприятствующее настроение администрации города, в отношении бизнеса и его развития. 	<p>-</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>
Социально-культурная	<ul style="list-style-type: none"> - приток населения в город; - повышение уровня рождаемости; - повышения культуры общения, посещения общественных заведений; - пропаганда здорового образа жизни и спорта. 	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>
Экономическая	<ul style="list-style-type: none"> - высокие темпы инфляции; - нестабильность национальной валюты; - экономические западные санкции; - стагнация роста экономики; - снижение покупательской способности населения; - повышение цен на сырье. 	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
Технологическая	<ul style="list-style-type: none"> - проявляется тенденция к усилению инновационной активности, в области продуктовых и технологических инноваций: - программа правительства РФ, направленная на внедрение нанотехнологий, биотехнологий в пищевой отрасли; - высокий уровень научно-технического развития; - появление нового оборудования. 	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>

Проведя анализ внешней среды, и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, можно составить

общую оценку: ООО «Универсал Сервис» имеет больше возможностей в макроокружении, чем угроз. Негативное влияние экономической среды в настоящее время распространяется на все предприятия отрасли и российской экономики в целом, поэтому с этой точки предприятие находится в равных возможностях.

Конкурентная ситуация на рынке развивается постоянно, поэтому существует потребность в систематическом отслеживании изменений. Только таким образом предприятие может правильно оценить возможности конкурентов и собственные возможности и выработать оптимальную стратегию, которая будет направлена на создание или поддержание собственных конкурентных преимуществ.

Рассмотрим влияние внешней микроокружения ООО «Универсал Сервис» при помощи пятифакторной модели анализа М.Портера[5, с. 111]. На рисунке 2.3 представлены все пять движущих сил М.Портера: конкуренция среди существующих фирм, товары-заменители, угроза появления на рынке новых компаний, поставщики и покупатели. Исходя из этого, можно распределить перечисленные выше силы по степени доминирования.

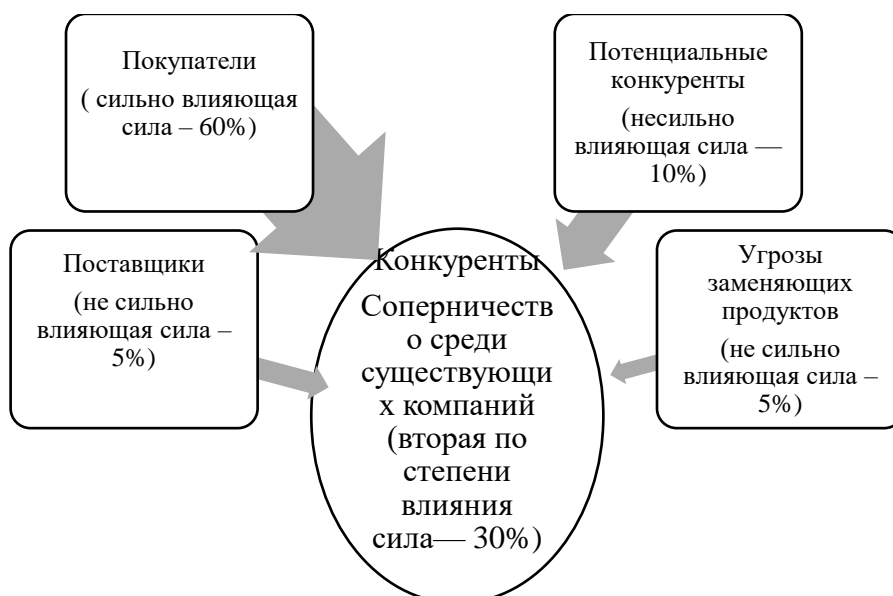


Рисунок 2.3 – Пять движущих сил конкуренции

Наиболее важной и влияющей силой отраслевой конкуренции для ООО «Универсал Сервис» является рыночная власть потребителей (60% влияния). Следующей за ней по значимости идет - конкуренция среди существующих фирм (30% влияния).

Остальные три силы, хотя имеют влияние на конкуренцию, в рассматриваемой отрасли, но по сравнению с перечисленными выше двумя не значительное (10%).

Следовательно, основная стратегия маркетинга для ООО «Универсал Сервис» – борьба за потребителя. Из основных конкурентных стратегий, предложенных М. Портером, к салону можно применить стратегию дифференциации. Данная стратегия становится привлекательным, когда потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными услугами [27, с. 215].

Для успешного внедрения стратегии дифференциации, необходимо изучать запросы и поведение посетителей аналогичных заведений с тем, чтобы узнать, каким услугам клиенты отдают предпочтение, что они думают о качестве услуг и за что готовы платить.

В связи с этим, в прайсе должны присутствовать наиболее востребованные и популярные услуги с высоким качеством и индивидуальным подходом к каждому клиенту по разумной стоимости. Именно за счет этого салон будет добиваться конкурентного преимущества.

Тем самым, описанная стратегия дифференциации позволяет ООО «Универсал Сервис»

- устанавливать повышенные цены на предлагаемые услуги;
- наращивать объемы продаж путем того, что большее количество покупателей будет привлекаться за счет индивидуального подхода к обслуживанию;

– завоевывать лояльность клиентов к салону, потому что большинство потребителей в отрасли красивого бизнеса привязаны именно к конкретному мастеру/салону и крайне неохотно их меняют.

Также стоит отметить, что дифференциация проходит успешно, если издержки по ее проведению покрываются за счет увеличения цены на услуги. Дифференциация будет неудачной в том случае, когда посетители не увидят никакой ценности в уникальности бренда, чтобы заплатить именно за услуги данного заведения, или если его подход к дифференциации может быть легко скопирован и применен конкурентами. Следовательно, выявлена необходимость построения стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности, в то же время иметь в виду и другие отрицательные факторы.

Наиболее сильное положительное влияние на ООО «Универсал Сервис» оказывают потребители. Следовательно, предприятию необходимо выстроить такую стратегию, которая также будет учитывать интересы потребителей. Данные анализа еще раз подтверждают, что наиболее подходящей здесь оказывается стратегия дифференциации.

Цель SWOT-анализа (таблица 2.10) – предоставить выводы о сильных и слабых сторонах деятельности организации в связи с внешними возможностями и угрозами, которые были выявлены в рамках предыдущих анализов внутренне и внешней среды предприятия [25, с. 148].

SWOT-анализ показал, что для увеличения функционирования сильных сторон предприятию необходимо создать эффективную систему мотивации персонала, что повысит производительность труда и лояльность персонала к своему предприятию.

Также необходим выход на новые рынки, следует искать пути для привлечения новых клиентов в салон. Этому может способствовать организация информационных каналов обратной связи и разработка дополнительных мероприятий по привлечению и удержанию клиентов в рамках рекомендованной стратегии, а также внедрение новых услуг, востребованных у населения.

Таблица 2.10 – SWOT-анализ

	Возможности:	Угрозы:
	Более рациональное и эффективное использование имеющихся ресурсов Расширение пакета услуг Расширение списка клиентов	Повышение издержек производства Не совершенная налоговая политика Расширенный комплекс услуг у конкурентов Экономический спад
Сильные стороны:	«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
Высокая квалификация специалистов; Достаточная обеспеченность рабочей силой; Высокая экономическая эффективность производства и реализации услуг, которая имеет тенденцию роста Отсутствие задолженностей; Хорошая инфраструктура.	Создание эффективной системы мотивации персонала Выход на новые рынки сбыта Создание новых услуг Организация мероприятий по привлечению и удержанию клиентов	Разработка мероприятий по удержанию персонала Снижение издержек Разработка конкурентной стратегии
Слабые стороны:	«Слабость и возможность»	«Слабость и угрозы»
Нет маркетинговой службы; Не используются возможные системы сбыта; Высокая загруженность руководства; Слабая мотивация труда по отношению к конечным результатам.	Необходимость реорганизации структуры управления, создания системы обмена информацией Необходимость повышения мотивации персонала	Появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию; Неполная загруженность может привести к банкротству.

Для устранения влияния слабых сторон следует:

- разработать новую конкурентную стратегию (дифференциации);
- расширить комплекс оказываемых услуг;
- снизить издержки на реализованные услуги.

Таким образом, разработка и внедрение обозначенных мероприятий также повысит конкурентоспособность салона "Блеск".

2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности

Проведем в таблице 2.11 анализ имущественного состояния предприятия (анализ активов).

Согласно представленному аналитическому балансу, валюта баланса растет в течение всего исследуемого периода с 2014 г. по 2016 г.

Так, в 2014 г. валюта баланса составила 9467 тыс. руб., в 2015 г. выросла на 540 тыс. руб. и составила 10007 тыс. руб., а в 2016 г. увеличилась по сравнению с 2015 г. на 424 тыс. руб.

Увеличение валюты баланса является положительным моментом, поскольку это обеспечивает развитие реальных активов предприятия, позволяет наращивать объемы хозяйственной деятельности и активизировать деятельность предприятия в целом [13, с. 48].

Таблица 2.11 – Анализ имущественного состояния за период 2014-2016 годы

Показатели	2014 год		2015 год		2016 год		Абсолютное изменение		Темп роста	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.
							тыс. руб.	тыс. руб.	%	%
Внеоборотные активы, всего, в т.ч.	5068	53,53	5253	52,49	5196	49,81	185	-57	1,04	0,99
Основные средства	3468	36,63	3651	36,48	4543	43,55	183	892	1,05	1,24
Незавершенное строительство	200	2,11	200	2,00	99	0,95	0	-101	1,00	0,50
Отложенные налоговые активы	550	5,81	552	5,52	404	3,87	2	-148	1,00	0,73
Доходные вложения в материальные ценности	850	8,98	150	8,49	850	1,44	-700	700	0,18	5,67
Оборотные активы, всего, в т.ч.	4399	46,47	4754	47,51	5235	50,19	355	481	1,08	1,10
Запасы	1122	11,85	1257	12,56	1276	12,23	135	19	1,12	1,02
Дебиторская задолженность	890	9,40	905	9,04	1312	12,58	15	407	1,02	1,45
Денежные средства	2300	24,29	2400	23,98	2455	23,54	100	55	1,04	1,02
БАЛАНС	9467	100	10007	100	10431	100	540	424	1,06	1,04

Соотношение внеоборотных активов и оборотных активов можно назвать оптимальным, так внеоборотные активы в 2014 г. составляют 53,53%, а оборотные 46,47%, в 2015 г. - 52,49% и 47,51%, в 2016 г. – 49,81% и 50,19%

соответственно. Наименьшую долю во внеоборотных активах составляют долгосрочные финансовые вложения, доля которых сокращается от 2,11% в 2014 г. до 0,95% в 2016 г. В составе оборотных преобладают денежные оборотные средства, которые имеют тенденцию к росту, в 2014 г. они составили 24,29%, в 2015 г. 23,98%, в 2016 г. – 23,54%.

Проведем анализ источников образования имущества в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Анализ источников возникновения имущества за период 2014-2016 годы

Наименование	2014 год		2015 год		2016 год		Абсолютное изменение		Темп роста	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	тыс. руб.	%	%
Капитал и резервы - уставный капитал	7800	82,39	7800	77,95	7800	74,78	0	0	1,00	1,00
- добавочный капитал	303	3,17	300	3,00	300	2,88	-3	0	0,99	1,00
- резервный капитал	380	4,01	380	3,80	380	3,64	0	0	1,00	1,00
- нераспредел. Прибыль	465	4,91	500	5,00	684	6,56	35	184	1,08	1,37
Итого по разделу	8945	94,49	8989	89,83	9164	87,85	44	175	1,00	1,02
Краткосрочн. обязательства - кредиторск. задолж-ть	522	5,51	1027	10,26	1267	12,15	505	240	1,97	1,23
Итого по разделу	522	5,51	1027	10,26	1267	12,15	505	240	1,97	1,23
Баланс по пассиву	9467	100	10007	100	10431	100	540	424	1,06	1,04

Дебиторская задолженность имеет краткосрочный характер и тенденцию к росту. Она составила в 2014 г. - 9,40%, в 2015 г. - 9,04%, в 2016 г. – 12,58%. На исследуемом предприятии доля собственного капитала в 2014 г. составила 94,49%, в 2015 г. 89,83%, в 2016 г. - 87,85%. В составе собственного капитала основную долю занимает уставный капитал (82,39% в 2014 г., 77,95% в 2015 г., 74,78% в 2016 г.). Далее идет нераспределенная прибыль отчетного года (4,91% в

2014 г., 5,0% в 2015 г., 6,56% в 2016 г.). В структуре заемных средств присутствует только кредиторская задолженность, которая является более дешевым источником привлечения средств по сравнению с займами и кредитами. Это является положительным моментом для предприятия, так как сокращаются его расходы, связанные с обслуживанием кредитов и займов. Соотношение собственных и заемных источников имеет следующее распределение: 2014 г. 94,49% к 47,3%; 2015 г. 51,2% к 48,2%; 2016 г. 74,78 к 12,15%. Таким образом, за анализируемый период на предприятии наблюдается превышение собственных средств над заемными, что является положительным моментом. Структура источников имущества предприятия является удовлетворительной.

В таблице 2.13 проведем анализ показателей деловой активности предприятия.

Незначительно снизился коэффициент загрузки основных средств в обороте: на 0,29 оборотов в 2015 году или еще на 0,50 оборотов в 2016 году. Увеличился также финансовый и операционный цикл, что говорит о снижении деловой активности ООО ООО «Универсал Сервис».

Ликвидность – это возможность предприятия обратить активы в наличность и погасить свои платежные обязательства, то есть, это степень покрытия долговых обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств платежного средства. Баланс признается абсолютно ликвидным в случае выполнения следующего соотношения [34, с. 179].

Наиболее ликвидные активы (А1) \geq Наиболее срочные обязательства (П1)

Быстро реализуемые активы (А2) \geq Краткосрочные пассивы (П2)

Медленно реализуемые активы (А3) \geq Долгосрочные пассивы (П3)

Трудно реализуемые активы (А4) \leq Постоянные пассивы (П4)

Платежеспособность – это способность предприятия рассчитываться по своим обязательствам платежного характера полностью и в срок.

Комплексную оценку ликвидности проводят с использованием совокупного и общего показателя. Совокупный коэффициент характеризует ликвидность

предприятия с учетом реального поступления денежных средств и равен отношению совокупных активов к совокупным пассивам [35, с. 120].

Таблица 2.13 – Анализ показателей деловой активности предприятия

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение 2015г. к 2014г.(+, -)	Изменение 2016г. к 2015г.(+, -)
Выручка от реализации, тыс. руб.	2564,00	3343,00	5678,00	779,00	2335,00
Чистая прибыль тыс. руб.	616,00	418,00	594,00	-198,00	176,00
Среднегодовая стоимость активов тыс. руб.	5068,00	5253,00	5196,00	185,00	-57,00
Среднегодовая стоимость оборотных активов тыс. руб.	4399,00	4754,00	5235,00	355,00	481,00
Средняя стоимость осн. средств тыс. руб.	3468,00	3651,00	4543,00	183,00	892,00
Средняя величина дебиторской задолженности (краткоср) тыс. руб.	890,00	905,00	1312,00	15,00	407,00
Средняя величина кредиторской задолженности (краткоср) тыс. руб.	522,00	1027,00	1267,00	505,00	240,00
Средняя величина запасов тыс. руб.	1122,00	1257,00	1276,00	135,00	19,00
Коэффициент общей оборачиваемости капитала	0,27	0,33	0,54	0,06	0,21
Коэффициент оборач-ти об. средств	0,58	0,70	1,08	0,12	0,38
Средняя продолжительность одного оборота оборотных средств, дни	626,22	519,06	336,52	-107,16	-182,54
Коэфф-т загрузки средств в обороте	1,72	1,42	0,92	-0,29	-0,50
Фондоотдача	0,50	0,63	1,09	0,13	0,46
Коэффициент оборач-ти дебиторской задолженности	0,35	0,27	0,23	-0,08	-0,04
Длительность одного оборота дебиторской задолженности, дни	126,70	98,81	84,34	-27,89	-14,47
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	0,20	0,31	0,22	0,10	-0,08
Длительность одного оборота кредиторской задолженности, дни	74,31	112,13	81,45	37,82	-30,68
Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств	0,28	0,37	0,61	0,09	0,24
Длительность оборота материальных оборотных средств, дни	102,20	135,05	222,65	32,85	87,60
Продолжительность финансового цикла, дни (п. 19+п. 15-п. 17)	154,59	121,73	225,54	-32,86	103,81
Продолжительность операционного цикла, дни (п. 19+п. 15)	228,90	233,86	306,99	4,96	73,13

Сумма активов складывается из наиболее ликвидных активов, быстрореализуемых активов, с учетом того, что 90% дебиторов не

расплачиваются по долгам вовремя. И медленно реализуемых активов с учетом того, что реальных денег получено меньше, чем планировалось, на 75 процентов.

Пассивы распределяются по степени срочности их оплаты на следующие группы:

Группа П1. Наиболее срочные обязательства. Основу этой группы составляют статьи кредиторской задолженности и прочих пассивов.

Группа П2. Краткосрочные пассивы. Основу группы составляют статьи краткосрочных кредитов и заемных средств.

Группа П3. Долгосрочные пассивы. Основу группы составляют статьи долгосрочных кредитов и заемных средств.

Группа П4. Постоянные пассивы. Основу группы составляют статьи источников собственных средств за исключением величины статьи «Расходы будущих периодов» [28, с. 196].

Общий показатель ликвидности содержит ранговые коэффициенты, характеризующие вклад и значимость отдельных статей актива и пассива в формировании уровня ликвидности баланса.

Произведем оценку ликвидности актива баланса ООО «Универсал Сервис» за 2014-2016 гг. в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Оценка ликвидности актива баланса

Группа	Наименование	Состав активов	2014 г, тыс.руб.	2015 г, тыс.руб.	2016 г, тыс.руб.
A1	Наиболее ликвидные активы	Денежные средства КФВ	2300	2400	2455
A2	Быстро реализуемые активы	Дебиторская задолженность	890	905	1312
A3	Медленно реализуемые активы	Запасы	1209	1449	1468
A4	Трудно реализуемые активы	Внеоборотные активы	5068	5253	5196
БАЛАНС			9467	10007	10431

Наибольшую часть в баланса ООО «Универсал Сервис» занимают труднореализуемые активы и в 2014 г., и в 2015 г., и в 2016 г. На предприятии наблюдается тенденция к снижению труднореализуемых активов (внеоборотных

активов). На втором месте стоят медленно реализуемые активы, которые имеют тенденцию к росту. На третьем месте находятся наиболее ликвидные активы. На предприятии наблюдается тенденция к росту этих активов. Наименьшую долю из всех активов занимают быстро реализуемые активы.

Рассмотрим оценку ликвидности пассива баланса ООО «Универсал Сервис» за 2014-2016 гг. в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Оценка ликвидности пассива баланса

Группа	Наименование	Состав пассивов	2014 г, тыс.руб.	2015 г, тыс.руб.	2016 г, тыс.руб.
П1	Наиболее срочные обязательства	Кредиторская задолженность	522	1027	1267
П2	Краткосрочные обязательства	Краткосрочные кредиты и займы	-	-	-
П3	Долгосрочные обязательства	Долгосрочные кредиты и займы	-	-	-
П4	Постоянные пассивы	Капитал и резервы	8945	8980	9164
БАЛАНС			9467	10007	10431

За период 2014-2016 гг. у предприятия преобладают так называемые «проблемные долги» (группа П1), которые составили в 2014 г. 522 тыс. руб., а в 2016 г. - 1267 тыс. руб. Это является негативным моментом, т.к. это наиболее срочные долги или долги «сегодняшнего дня», по которым предприятие должно немедленно рассчитаться. У предприятия отсутствуют краткосрочные и долгосрочные обязательства. Постоянные (устойчивые) пассивы имеют тенденцию к росту. За анализируемые периоды структуру баланса предприятия можно представить следующим образом:

2014 год = А1<П1; А2>П2; А3>П3; А4<П4.

2015 год = А1<П1; А2>П2; А3>П3; А4<П4.

2016 год = А1<П1; А2>П2; А3>П3; А4<П4.

Таким образом, ликвидность баланса предприятия в 2014 г., 2015 г., и в 2016 г. не является нормативной. Это отклонение от нормы свидетельствует о том, что

ликвидность баланса в достаточно большой степени отличается от нормативной. Это означает, что на данный момент у предприятия имеются определенные проблемы с платежеспособностью и ликвидностью, но о кризисе говорит пока рано.

Проведем коэффициентный анализ ликвидности и платежеспособности ООО «Универсал Сервис». Результаты расчетов представим в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Анализ ликвидности и платежеспособности

Показатели	Нормативные значения	2014	2015	2016
Коэффициент текущей ликвидности	Более 1	8,42	4,62	4,13
Коэффициент критической ликвидности	0,7-0,8	1,71	0,88	1,03
Коэффициент срочной ликвидности	Более 1	6,27	3,41	3,12
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,3	4,41	2,33	1,93

По данным расчета таблицы 2.16 можно сделать следующие выводы.

Коэффициент текущей ликвидности за исследуемый период находится в пределах рекомендуемых значений, что означает, что предприятие обладает необходимыми оборотными средствами для ведения деятельности и погашения наиболее срочных обязательств.

Коэффициент критической ликвидности позволяет лучше оценить платежеспособность, так как включает при расчете наиболее ликвидную часть [16, с. 301]. Из таблицы видно, что данные коэффициента критической ликвидности находятся в пределах нормативов, что свидетельствует о приемлемой платежеспособности предприятия в 2014-2016 гг., и о ее стабильном состоянии 2016 г.

Коэффициент абсолютной ликвидности также находится в пределах рекомендуемых значений, это означает, что фирма в состоянии досрочно погасит свою текущую кредиторскую задолженность в данный момент времени.

Исходя из общей оценки платежеспособности и ликвидности предприятия, можно сделать вывод об общей тенденции роста финансовых показателей ООО «Универсал Сервис» за анализируемый период, как следствие ухудшения платежеспособности организации.

Проанализируем финансовые результаты предприятия в таблице 2.17. Данные таблицы показывают, что финансовые результаты ООО «Универсал Сервис» улучшаются. Несмотря на то, что в 2015 году индекс роста показателей прибыли были меньше 1, в 2016 году ситуация выправляется и происходит рост.

Таблица 2.17 – Анализ динамики финансовых результатов деятельности предприятия

Наименование	Абсолютные значения			Изменения 2015/ 2014	Изменения 2016/ 2015
	2014, тыс.руб.	2015, тыс.руб.	2016, тыс.руб.		
Выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг)	2564	3343	5678	1,30	1,70
Себестоимость проданных товаров (продукции, работ, услуг)	1568	2586	4678	1,65	1,81
Валовая прибыль	996	757	1000	0,76	1,32
Прибыль (убыток) от продаж	911	650	882	0,71	1,36
Прибыль (убыток) до налогообложения	811	550	782	0,68	1,42
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	195	132	188	0,68	1,42
Чистая прибыль	616	418	594	0,68	1,42

Данные таблицы показывают, что финансовые результаты ООО «Универсал Сервис» улучшаются. Несмотря на то, что в 2015 году индекс роста показателей прибыли были меньше 1, в 2016 году ситуация улучшается и происходит рост.

Вместе с тем увеличивается размер себестоимости продукции. С одной стороны, это может быть связано с ростом объемов услуг, с другой – удорожание затрат на эти услуги, что в таком случае является негативной тенденцией.

Объемы выручки последовательно возрастают от 2564 тыс. рублей в 2014 г до 3343 тыс. рублей в 2015 г и 5678 тыс. рублей в 2016 г. В то же время чистая прибыль уменьшается в 2015 г. до 418 тыс. рублей с 616 тыс. рублей в 2014 г. Тем не менее, в 2016 г. чистая прибыль достигает 594 тыс. рублей. Это меньше показателя 2014 г, однако тенденция к увеличению присутствует.

Рассмотрим основные виды затрат (структуру себестоимости) салона красоты «Блеск» за 2014-2016 г в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Состав и структура затрат

Наименование услуги	2014 год		2015 год		2016 год		Изменения			
							2015 / 2014		2016 / 2015	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
Материальные затраты	1983	25,25	1588	22,21	1880	24,45	-395	-3,04	292	2,24
Затраты на оплату труда	2888	36,77	2963	41,44	3013	39,19	75	4,67	50	-2,25
Отчисление на социальные нужды	1870	23,81	1900	26,57	1987	25,85	30	2,76	87	-0,73
Арендная плата	550	7,00	550	7,69	550	7,15	0	0,69	0	-0,54
Расходы на рекламу	305	3,88	109	1,52	108	1,40	-196	-2,36	-1	-0,12
Прочие расходы	258	3,28	40	0,56	150	1,95	-218	-2,73	110	1,39
Всего расходов	7854	100,00	7150	100,00	7688	100,00	-704	0,00	538	0,00

Таким образом, общая сумма расходов в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 704 тыс. руб.

Наибольшее сокращение в 2015 г. по сравнению с 2014 г. произошло по статье заработная плата (-395 тыс. руб.), расходы на рекламу (-196 тыс. руб.), прочие расходы (-218 тыс. руб.). Рост произошел только в части затрат на оплату труда (+75 тыс. руб.) и отчислений на социальные нужды (+30 тыс. руб.).

В 2016 г. по сравнению с 2015 г. общая сумма затрат выросла на 538 тыс. руб., за счет роста таких статей как материальные затраты (+292 тыс. руб.), затраты на оплату труда (+50 тыс. руб.), отчисления на социальные нужды (+87

тыс. руб.), прочие расходы (+110 тыс. руб.). Сокращение произошло по таким статьям расходов как расходы на рекламу (-1 тыс. руб.).

Во все три анализируемых периода наибольшую часть занимали затраты на оплату труда. В 2014 г. их доля составила 36,77%, в 2015 г. - 41,44%, в 2016 г. - 39,19%. Значительную часть занимали и отчисления на социальные нужды. В 2014 г. их доля составила 23,81%, в 2015г. - 26,57%, в 2016 г. - 25,85%.

Доля материальных затрат в 2014 г. составила 25,25%, в 2015 г. сократилась до 22,21%, в 2016 г. составила 24,45%.

Рассчитаем влияние выручки, себестоимости и расходов, связанных с основной деятельностью. Показатели для расчетов показаны в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Показатели факторного анализа прибыли от продажи продукции

Показатели	2014 г. тыс. руб.	2015 г. тыс. руб.	2016 г. тыс. руб.	Изменение 2015г. к 2014г. (+, -)		Изменение 2016г. к 2015г. (+, -)	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка (нетто) от продажи продукции, работ, услуг	2564	3343	5678	779	1,30	2335	1,70
Себестоимость проданной продукции, работ, услуг	1568	2586	4678	1018	1,65	2092	1,81
Управленческие расходы	0	0	0	0	0	0	0,
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0,	0	0,
Прибыль от продажи продукции, работ услуг	911	650	882	-261	0,71	232	1,36

Определим влияние факторов на сумму прибыли по следующим формулам [9, с. 315].

1. Влияние изменения выручки от реализации на прибыль от продаж ($\Delta\text{Пр}1$).

Произведем расчеты:

- 2015 год по сравнению с 2014 годом:

$$J_p = 3343/2564 = 1,3$$

$$\Delta\text{Пр}1 = 650 \times (1,3 - 1) = +195 \text{ тыс. руб.}$$

- 2016 год по сравнению с 2015 годом:

$$J_p = 5678/3343 = 1,7;$$

$$\Delta \text{Пр}1 = 650 \times (1,7 - 1) = +455 \text{ тыс. руб.}$$

2. Влияние изменения себестоимости продукции на прибыль от продаж ($\Delta \text{Пр}2$):

- 2015 год по сравнению с 2014 годом:

$$\Delta \text{Пр}2 = 1568 \text{ тыс. руб.} \times 1,3 - 2586 \text{ тыс. руб.} = - 547,6 \text{ тыс. руб.}$$

- 2016 год по сравнению с 2015 годом:

$$\Delta \text{Пр}2 = 2586 \text{ тыс. руб.} \times 1,7 - 4678 \text{ тыс. руб.} = - 281,8 \text{ тыс.руб.}$$

3. Влияние изменения уровня управленческих расходов на прибыль от продаж ($\Delta \text{Пр}3$) и уровня коммерческих расходов ($\Delta \text{Пр}4$) нулевое, так как эти показатели равны нулю.

Сумма факторных отклонений дает общее изменение прибыли от продажи продукции:

Произведем расчеты:

- 2015 год по сравнению с 2014 годом:

$$\Delta \text{Пр} = 195 \text{ тыс.руб} - 547,6 \text{ тыс.руб.} + 0 \text{ тыс.руб} + 0 \text{ тыс.руб.} = - 352,6 \text{ тыс.руб.}$$

- 2016 год по сравнению с 2015 годом:

$$\Delta \text{Пр} = 455 \text{ тыс.руб} - 281,8 \text{ тыс.руб.} + 0 \text{ тыс.руб.} + 0 \text{ тыс.руб.} = 173,2 \text{ тыс.руб.}$$

Изменения прибыли в исследуемом периоде с 2014 по 2016 гг составили:

$$- 352,6 + 173,2 = - 179,4 \text{ тыс. руб.}$$

Результаты факторного анализа показали, что наибольшее отрицательное влияние на прибыль оказал фактор себестоимости. Влияние ее роста на прибыль от продаж ООО «Универсал Сервис» в 2015 году составило - 547,6 тыс. рублей, в 2016 - 281,8 тыс.рублей. Следовательно, предприятию необходимо обратить внимание на анализ издержек и по возможности их снизить.

При этом рост выручки благоприятно сказался на прибыли от продаж:

$$+ 195 \text{ тыс. рублей в 2015 году и } + 455 \text{ тыс. рублей в 2016 году.}$$

Расчёт показателей рентабельности выполним в таблице 2.20. Для этого сначала внесем в таблицу необходимые для расчетов показатели, затем произведем расчеты по соответствующим формулам.

Как показывают расчеты, рентабельность ООО «Универсал Сервис» положительная по всем показателям. Однако значения этих показателей довольно низки и уменьшаются год к году. Так, падает рентабельность продаж, рассчитанная разными методами с использованием данных прибыли до налогообложения, прибыли от продаж и чистой прибыли.

Таблица 2.20 – Анализ динамики коэффициентов рентабельности

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение 2015 г. к 2014 г.(+, -)	Изменени е 2016 г. к 2015 г.(+, -)
Исходные данные					
Выручка (нетто) от продажи	2564	3343	5678	779	1,3
Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	1568	2586	4678	1018	1,65
Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	911	650	882	-261	0,71
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	811	550	784	-261	232
Чистая прибыль, тыс. руб.	616	418	594	-198	176
Стоимость имущества (среднегодовая), тыс. руб.	3468	3651	4543	183	892
Собственный капитал (среднегодовой), тыс. руб.	8945	8989	9164	44	175
Заемный капитал (среднегодовой), тыс. руб.	522	1027	1267	505	240
Рентабельность затрат, %	1,64	1,29	1,21	-0,34	-0,08
Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения, %	0,32	0,16	0,14	-0,15	-0,03
Рентабельность продаж по прибыли от продажи, %	0,36	0,19	0,16	-0,16	-0,04
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	0,24	0,13	0,10	-0,12	-0,02
Рентабельность имущества, по прибыли до налогообложения, %	0,23	0,15	0,17	-0,08	0,02
Рентабельность собственного капитала, % (по чистой прибыли)	0,07	0,05	0,06	-0,02	0,01
Рентабельность заемного капитала, % (по чистой прибыли)	1,18	0,41	0,47	-0,77	0,06

Снижение этого основного показателя показывает уменьшение способности предприятия за счет полученной выручки от реализации продукции генерировать прибыль от продаж, что на фоне роста выручки может объясняться увеличением себестоимости оказываемых услуг и ростом накладных расходов.

Падение рентабельности продаж негативно влияет и на рентабельность использования активов и собственного капитала (несмотря на то, что последний в 2016 году показал рост на 0,01 пункт). Все это означает, что компании необходимо акцентировать собственные усилия на повышении эффективности управления затратами, акцентировать свое внимание на маркетинговой, ценовой и ассортиментной политике. В частности, необходимо оценить собственные конкурентные позиции на рынке по указанным направлениям.

Проведём факторный анализ рентабельности собственного капитала исходя из формулы (2.2):

$$Rcr = \frac{Пч}{СК} = \frac{Пч \times N \times A \times ЗК}{СК \times N \times A \times ЗК} = \frac{Пч}{N} \times \frac{N}{A} \times \frac{ЗК}{СК} \div \frac{ЗК}{A} = \frac{Кфр \times \lambda_A \times p_N}{Кфз} \text{ или } \frac{x_1 \times x_3 \times x_4}{x_2} \quad (2.2)$$

Результаты занесем в таблицу 2.21.

Таблица 2.21 – Расчет влияния факторов на рентабельность собственного капитала

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+,-)	
				2015/2014	2016/2015
Чистая прибыль Пч, тыс. руб.	616	418	594	-198	176
Среднегодовая балансовая величина собственного капитала СК, тыс. руб.	8945	8989	9164	44	175
Среднегодовая балансовая величина заемного капитала ЗК, тыс. руб.	522	1027	1267	505	240
Среднегодовая балансовая величина всех активов А, тыс. руб.	5068	5253	5196	185	-57
Выручка от продаж N, тыс. руб.	2564	3343	5678	779	2335
Коэффициент финансового рычага Кфр, x_1	0,57	0,58	0,57	0,02	-0,02
Коэффициент финансовой зависимости Кфз, x_2	0,06	0,11	0,14	0,06	0,02

Окончание таблицы 2.21

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+,-)	
				2015г/ 2014г	2016г/ 2015г
Коэффициент оборачиваемости активов, x_3	0,51	0,64	1,09	0,13	0,46
Рентабельность продаж, %, x_4	0,24	0,13	0,10	-0,11	-0,02
Рентабельность собственного капитала, %	0,07	0,05	0,06	-0,02	0,01
Влияние на изменение рентабельности собственного капитала факторов, % - всего В том числе					
- коэффициент финансового рычага, x_1				-0,720	0,785
коэффициент финансовой зависимости, x_2				-0,038	-0,081
коэффициент оборачиваемости активов, x_3				-0,661	-0,405
коэффициент рентабельности продаж, x_4				-0,251	-0,476

Точность выполненных расчетов подтверждается следующими соотношениями:

$$\Delta R_{СК} = R_{СК}^0 - R_{СК}^1,$$

для 2015 года: $(0,05 - 0,7) = (-0,187 + 0,056 + 0,02 + 0,071) = -0,02\%$,

для 2016 года: $(0,06 - 0,05) = (-0,154 + 0,061 + 0,047 - 0,41) = 0,1\%$,

где $R_{СК}^0$, $R_{СК}^1$ - рентабельность капитала соответственно в отчетном и предыдущем году.

Определим показатели общей финансовой устойчивости в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Значения коэффициентов, характеризующих общую финансовую устойчивость (в долях единицы)

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение 2015г. к 2014г.(+, -)	Изменение 2016г. к 2015г.(+, -)
Валюта баланса, тыс. руб.	9467	10007	10431	540	424
Собственный капитал, тыс. руб.	8945	8989	9164	44	175
Заемный капитал, тыс. руб.	522	1027	1267	550	240
Коэффициент автономии	0,94	0,90	0,88	-0,05	-0,02
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,06	0,10	0,12	1,02	0,57
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,06	0,11	0,14	0,06	0,02

Коэффициент автономии организации по итогам 2016 г. составляет 0,88. Величина коэффициента больше минимально допустимого значения (0,5). При этом коэффициент автономии в течение всех рассматриваемых периодов был выше допустимого значения.

Полученный результат говорит о том, что предприятие финансово устойчиво. Соответственно, на конец 2016 г. доля заёмного капитала в общей структуре капитала составляет 12%.

В таблице 2.23 определим наличие собственных оборотных средств.

Таблица 2.23 – Расчет наличия собственных оборотных средств на конец года

Показатели	2014 год		2015 год		2016 год		Изменение 2015г. к 2014г.(+, -)		Изменение 2016г. к 2015г.(+, -)	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Источники собственных средств	8945	94,49	8989	89,83	9164	87,85	44	175	1,00	1,02
Долгосрочные заёмные	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	8945	94,49	8989	89,83	9164	87,85	44	175	1,00	1,02
Внеоборотны активы	5068	53,53	5253	52,49	5196	49,81	185	-57	1,04	0,99
Собственные оборотные средства	3877	40,96	3736	37,34	3968	38,04	-141	232	-0,04	0,03

Предприятие обеспечено собственными оборотными средствами, причём их величина незначительно растёт (в 2016 г. прирост собственных оборотных средств составил 232 тыс. руб.).

Это объясняется увеличением собственного капитала и снижением стоимости внеоборотных активов.

В таблице 2.24 проведем анализ показателей финансовой устойчивости, характеризующих обеспеченность собственными оборотными средствами.

Таблица 2.24 – Динамика показателей финансовой устойчивости, характеризующих обеспеченность собственными оборотными средствами

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение 2015г. к 2014г.(+, -)	Изменение 2016г. к 2015г.(+, -)
СОС	3877	3736	3968	-141	232
Запасы	1122	1257	1276	135	19
Оборотные активы	4399	4754	5235	355	481
Источники собственных средств	8945	8989	9164	44	175
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат	3,46	2,97	3,11	-0,48	0,14
Коэффициент обеспеченности оборотных активов	1,15	1,10	0,99	-0,05	-0,11
Коэффициент маневренности	0,43	0,42	0,43	-0,02	0,02

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (Косе) характеризует достаточность у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости [14, с. 115].

Норматив для значения Косс $> 0,1$ (10%). ООО «Универсал Сервис» балансирует на границе этого минимально допустимого значения: Если в 2014 г этот показатель был равен 1,15, в 2015 - 1,10%, в 2016 - 0,99 %. Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, т.е. вложена в оборотные средства, в наиболее маневренную часть активов (норматив 5-10%).

По итогам 2016 г. для финансирования текущей деятельности используется 43 % собственного капитала.

Определим тип финансовой устойчивости в таблице 2.25.

Таблица 2.25 – Анализ показателей типа финансовой устойчивости

Указатели	2013 г. тыс. руб.	2014 г. тыс. руб.	2015 г. тыс. руб.	Изменение 2015 г. к 2014 г.(+, -)		Изменение 2016 г. к 2015 г.(+, -)	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Источники СОС	8945	8989	9164	44,00	1,02	175,00	1,02
Внеоборотные активы	5068	5253	5196	185,00	0,99	-57,00	0,99
Наличие СОС	3877	3736	3968	-141,00	1,06	232,00	1,06
Долгосрочные кредиты и займы	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Наличие собственных и долгосрочных заемных средств для формирования запасов	3877	3736	3968	-141,00	1,06	232,00	1,06
Краткосрочные кредиты и займы	522	1027	1267	505,00	1,23	240,00	1,23
Общая величина основных источников средств на покрытие запасов и затрат	4399	4763	5235	364,00	1,10	472,00	1,10
Запасы и затраты	1122	1257	1276	135,00	1,02	19,00	1,02
Излишек (+), недостаток (-) СОС на покрытие запасов и затрат (гр.3 -гр.8)	2755	2479	2692	-276,00	1,09	213,00	1,09
Излишек (+), недостаток (-) СОС и долгосрочных заемных средств на покрытие запасов и затрат (гр.5 -гр.8)	2755	2479	2692	-276,00	1,09	213,00	1,09
Излишек (+), недостаток (-) общей величины источников средств на покрытие запасов и затрат (гр.7 -гр.8)	3277	3506	3959	229,00	1,13	453,00	1,13
Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости (п.9,10,11)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	X	X	X	X

Согласно полученным данным, все значения положительные, следовательно, ООО «Универсал Сервис» имеет абсолютную финансовую устойчивость следуя модели трехкомпонентного показателя.

При анализе финансовой устойчивости можно рассчитать вероятность банкротства организаций по формуле Альтмана. [32, с. 97]

Для компаний, ценные бумаги которых не имеют рыночных котировок используется следующая пятифакторная модель:

$$Z = \left(\frac{\text{Чистые оборотные активы}}{\text{Активы}} \right) \times 0,717 + \left(\frac{\text{Нераспределенная прибыль}}{\text{Активы}} \right) \times 0,84 +$$

$$+ \left(\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Активы}} \right) \times 3,107 + \left(\frac{\text{Оплаченный уставный капитал}}{\text{Обязательства}} \right) \times 0,42 + \left(\frac{\text{Объем продаж}}{\text{Активы}} \right) \times$$

$$\times 0,995$$

или

$$Z = K1 \times 0,717 + K2 \times 0,84 + K3 \times 3,107 + K4 \times 0,42 + K5 \times 0,995$$

При значении Z более 1,23 компания попадает в категорию благонадежных.

В таблице 2.26 представлен расчет показателя Альтмана.

Таблица 2.26 - Расчет коэффициента Альтмана

Показатели	2015 г.	2016 г.
Всего активов, тыс. руб.	4754	5235
Чистые оборотные активы, тыс. руб.	3727	3968
Нераспределенная прибыль, тыс. руб.	500	684
Прибыль от продаж, тыс. руб.	650	882
Уставный капитал, тыс. руб.	7800	7800
Заемные обязательства, тыс. руб.	1027	1267
Выручка от продаж, тыс. руб.	3343	5678
Относительные показатели:		
K1	0,78	0,76
K2	0,11	0,13
K3	0,14	0,17
K4	7,59	6,16
K5	0,70	1,08
Коэффициент Альтмана	4,965	4,842

Результаты полученных расчетов говорят, что предприятие попадало в категорию благонадежных, так как коэффициент Альтмана больше 1,23. Следовательно, вероятность наступления банкротства минимальна.

Выводы по разделу два

Анализ состояния ООО «Универсал Сервис» показал следующее. В целом предприятие успешно и уверенно развивается, что определяется, по всей видимости, сферой его деятельности: несмотря на тяжелую экономическую ситуацию, услуги отрасли красоты всегда востребованы. Выбранная сфера деятельности предполагает хорошие данные к успеху, по мнению большинства

аналитиков, индустрия красоты будет развиваться и дальше, что подтверждает проведенный анализ рынка.

В ходе данного анализа была выявлена высокая роль влияния потребителей и отрицательное влияние конкурентов, поэтому нами рекомендована разработка конкурентной стратегии. Необходим выход на новые рынки, следует искать пути для привлечения новых клиентов в салон. Этому может способствовать организация информационных каналов обратной связи и разработка дополнительных мероприятий по привлечению и удержанию клиентов в рамках рекомендованной стратегии, а также внедрение новых услуг, востребованных у населения.

Анализ финансового состояния показал, что за последние три года все финансовые показатели имеют тенденцию к увеличению. Несмотря на снижение стоимостных и коэффициентных показателей в 2015 году, в 2016 году предприятие выходит на хороший уровень. К положительным моментам развития предприятия можно отнести общее увеличение валюты баланса и показателей прибыли. Анализ активов и пассивов показал отсутствие краткосрочных и долгосрочных обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности за исследуемый период находится в пределах рекомендуемых значений, что означает, что предприятие обладает необходимыми оборотными средствами для ведения деятельности и погашения наиболее срочных обязательств. В анализируемой организации оборачиваемость ускорилась. Это свидетельствует об улучшении использования оборотных средств.

Коэффициенты финансовой устойчивости и деловой активности предприятия находятся в норме. Показатели рентабельности также, несмотря на невысокий уровень и снижение в 2015 г в 2016 г, не выходят за рамки критических значений. В целом показатели рентабельности использования капитала и показатели финансовой устойчивости свидетельствуют об его эффективном использовании на предприятии.

Негативным моментом для ООО «Универсал Сервис» является повышение себестоимости услуг. Так же за период 2014-2016 гг. у предприятия отмечено преобладание так называемых «проблемных долгов» (наиболее срочных пассивов), которые составили в 2014 г. 522 тыс. рублей, а в 2016 г. 1267 тыс. рублей. Это является негативным моментом, т.к. это или долги, по которым предприятие должно немедленно рассчитаться. Постоянные (устойчивые) пассивы имеют тенденцию к росту.

Исходя из общей картины, можно предположить, что на данный момент у предприятия имеются определенные проблемы с платежеспособностью и ликвидностью, но о кризисе говорит пока рано. В динамике наблюдается тенденция к снижению доли собственного капитала в финансовом капитале предприятия, имеется тенденция к снижению показателей рентабельности.

Следовательно, картина по предприятию в целом удовлетворительная, но тенденция к снижению ряда показателей настораживает и вызывает необходимость принять меры по повышению рентабельности ООО «Универсал Сервис» за счет повышения его конкурентоспособности и увеличения продаж услуг.

3 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ООО «УНИВЕРСАЛ СЕРВИС»

3.1 Рекомендации и возможности развития конкурентоспособности предприятия

Рассмотрим возможные варианты нивелирования выявленных проблем ООО «Универсал Сервис» и повышения его конкурентоспособности в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Пути повышения конкурентоспособности ООО «Универсал Сервис»

Выявленная проблема	Возможные пути решения	Комментарий
Понижение прибыльности и рентабельности	Увеличение объемов реализации услуг, снижение затрат.	Плюсы: увеличение прибыли, укрепление финансового состояния Минусы: необходимость первоначальных затрат
Высокий уровень конкуренции	Отстройка от конкурентов, разработка УТП (уникального торгового предложения), расширение количества клиентов путем вендрения принципиально новых востребованных услуг.	Плюсы: увеличение товарооборота увеличение прибыли повышение лояльности клиентов укрепление имиджа предприятия, расширение доли рынка Минусы: необходимость временных и финансовых затрат риск вложиться в невостребованные направления
Рост расходов на управление и повышение себестоимости услуг	Снижение затрат на производство, предложение высокомаржинальных услуг.	Плюсы: Снижение общей себестоимости производимых услуг Повышение прибыли Минусы: Сложность понижения себестоимости при сохранении уровня качества

Исходя из таблицы, решить выявленные проблемы и повысить конкурентоспособность предприятия поможет разработка и предложение принципиально новых для салона услуг, которые востребованы у населения. Хорошим выходом из ситуации может стать объединение маникюрного и

педикюрного кабинетов в один кабинет ногтевого сервиса и организация на освободившейся площади косметологического кабинета.

Открытие косметологического кабинета считается одним из самых привлекательных видов бизнеса. Индустрия красоты неуклонно развивается, и потребности в услугах косметолога ежедневно растут. Эксперты называют несколько причин высоких показателей успешности отрасли.

1. Современный эстетический стандарт предъявляет четкие запросы к внешнему виду. Ушли времена, когда уход за собой ассоциировался с легкомыслием. Сегодня удача в делах во многом зависит от приятной внешности.

2. Косметология принадлежит к немногим отраслям, уверенно стоящим на ногах в кризис. Желание женщины быть красивой и молодо выглядеть не связано с экономическими потрясениями.

3. Косметический кабинет напрямую зависит от доверия клиентов. К своему косметологу приезжают на другой конец города. Парадоксально, но факт: сегодня по соседству могут успешно существовать несколько салонов и клиник.

4. Открытие косметического кабинета не требует высоких инвестиций. Большинство из них были созданы на личные средства владельцев.

Основной вопрос при открытии косметологического кабинета связан с его лицензированием и соблюдением стандарта. Насколько это условие обязательно?

Усиление государственного регулирования отрасли в последнее время вызвано всплеском интереса к услугам косметолога и массовым появлением предприятий красивого бизнеса. Для защиты потребителя все косметологические манипуляции четко делятся на медицинские - связанные с лечением эстетических проблем - и бытовые, по уходу за внешностью.

Понятие косметический стандарт включает в себя два компонента:

- Стандарт оснащения кабинета косметолога для лицензирования;
- Рекомендованный профессиональный стандарт специалиста-косметолога.

В 2016 году список бытовых косметологических услуг после его недолгого, но жесткого сокращения был существенно расширен [43].

Согласно профессиональному стандарту № 336, специалист по предоставлению бытовых косметических услуг сегодня может выполнять:

- эстетические уходы по лицу и телу;
- любые гигиенические чистки;
- все виды косметического массажа;
- коррекцию лишних волос разными способами.

При этом косметолог-эстетист не обязан иметь медицинское образование и опыт работы. Так что оказывать такие услуги можно сразу же после окончания профильного обучения. Получать лицензию для кабинета косметолога с бытовыми услугами не нужно.

Стандарт оснащения кабинета косметолога для лицензирования прописан в приложении к приказу Минздрава РФ от 18 апреля 2012 г. № 381н "Об утверждении Порядка оказания медицинской помощи населению по профилю «Косметология» [24, с. 89]. Документ также описывает определение медицинских услуг в косметологии, квалификационные требования к персоналу и круг профессиональных обязанностей.

Согласно стандарту, обязательное оснащение косметологического кабинета должно включать:

- оборудование для стерилизации кабинета и инструмента;
- вапоризатор;
- дерматоскоп;
- лампу-лупу;
- мебель для косметологического кабинета.

Основа успеха косметологического бизнеса - четкое понимание того, какие услуги и кому будет оказывать кабинет. Знание своей аудитории оградит от ненужных расходов на рекламу и продвижение и позволит целенаправленно сконцентрировать ресурсы в зоне интересов своих клиентов.

3.2. Организации маркетингового продвижения- открытия косметологического кабинета

Систему мероприятий по внедрению новых услуг можно представить в виде следующей схемы:

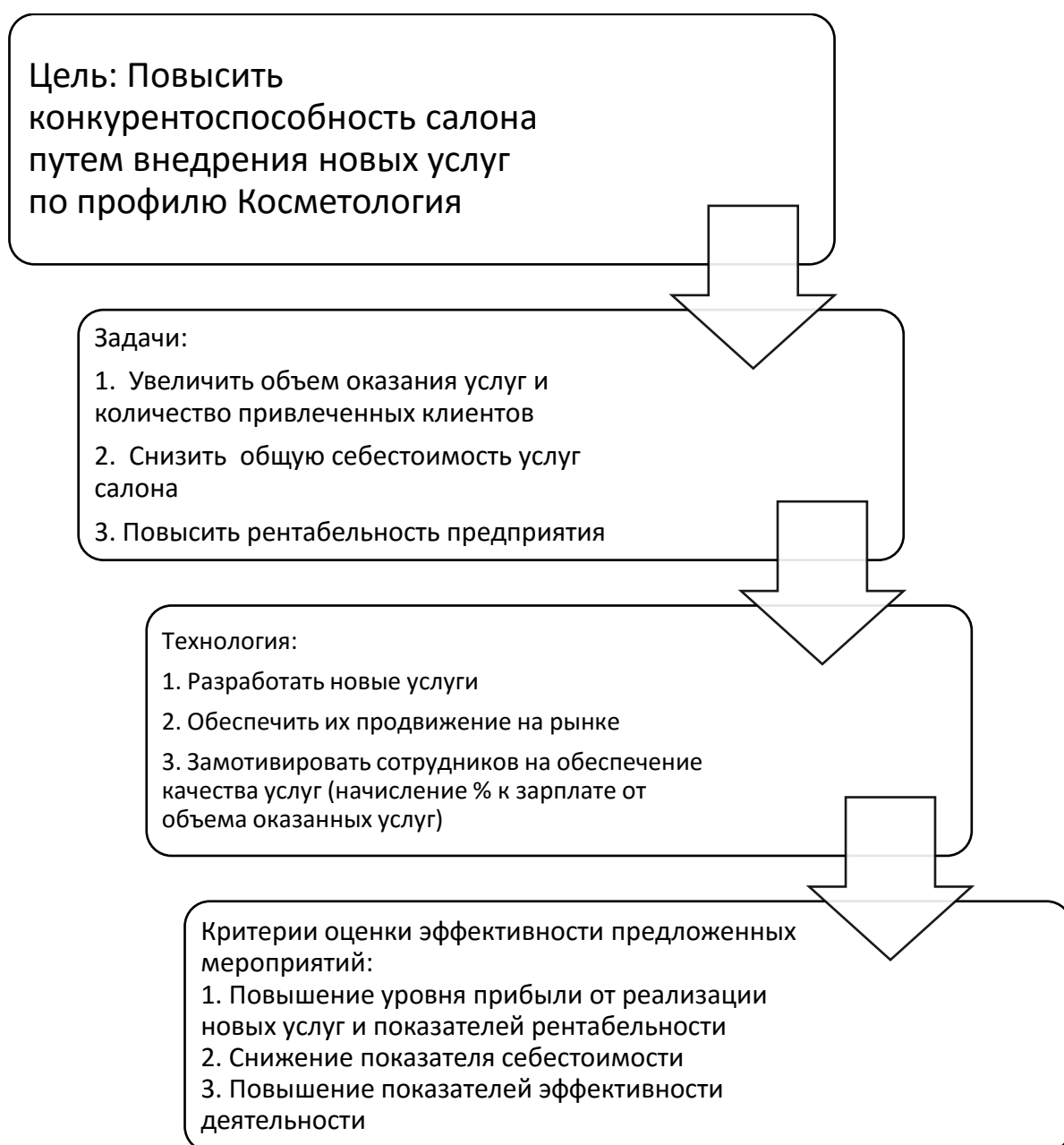


Рисунок 3.1 - Схема внедрения системы новых услуг

Реализация разработки и внедрения мероприятий по внедрению новых услуг будет осуществляться по следующему плану:

1. Определение целей, задач и рисков;
2. Анализ конкурентной среды;
3. Определение методов продвижения новых услуг;
4. Политика ценообразования;
5. Определение затрат на реализацию;
6. Расчет экономической эффективности [8, с. 615].

1. Определение целей и задач

Цели предлагаемых мероприятий будут соотноситься с выявленными проблемами, каждая цель - решение той или иной проблемы. Изобразим схематично дерево целей (рисунок 3.2).

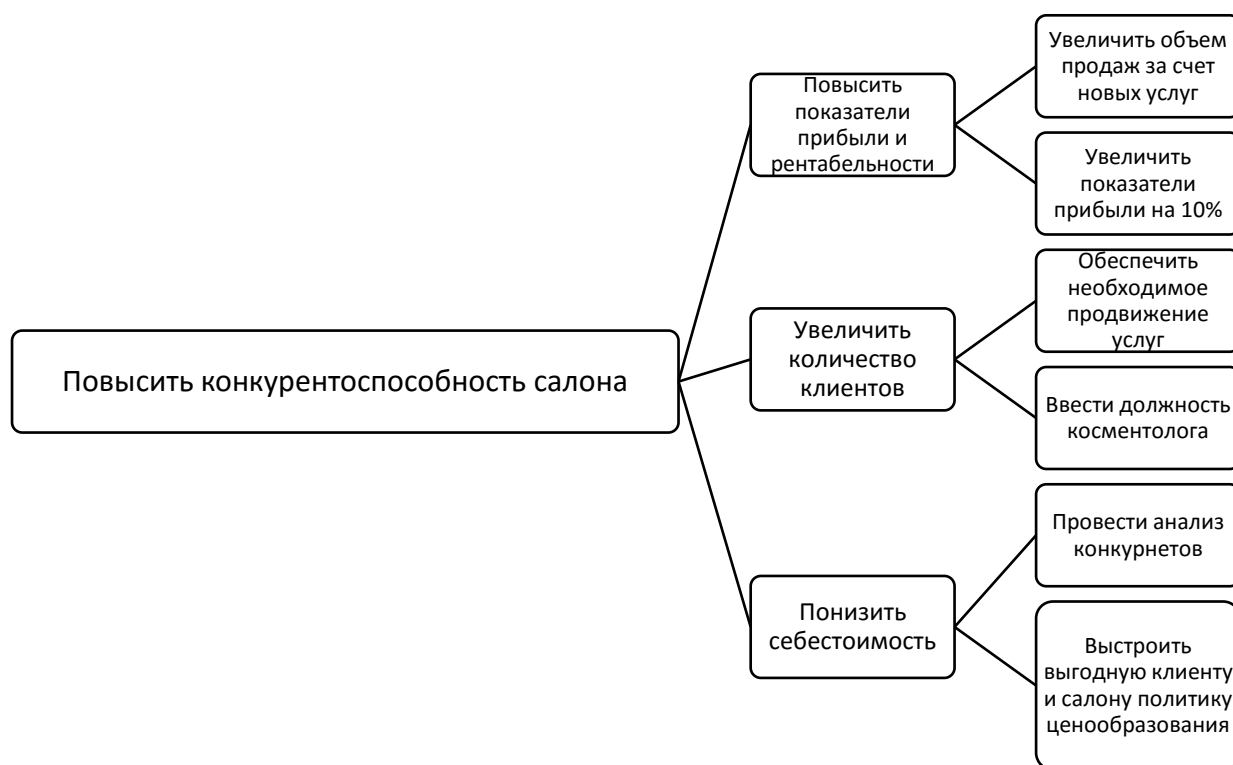


Рисунок 3.2 - Дерево целей

При внедрении новых услуг возможно возникновение некоторых проблем, для минимизации и предотвращения их последствий необходимо проанализировать возможные риски.

В процессе анализа будем оценивать риски по следующим критериям:

- вероятность;
- последствия;
- влияние (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Критерии оценки рисков

Критерий	Оценки
Вероятность наступления риска	очень высокая – 0,9; высокая – 0,7; средняя – 0,5; низкая – 0,3; очень низкая – 0,1
Последствия	весьма серьезные – 0,8; серьезные – 0,4; средние – 0,2; незначительные – 0,1; весьма незначительные – 0,05.
Влияние на проект	Вероятность × Последствия

По выделенным критериям оценим риски по совершенствованию системы управления ООО «Универсал Сервис» (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Анализ рисков

Риск	Вероятность наступления	Последствия	Влияние на проект
Рыночный риск: изменение ситуации на рынке	0,5	0,8	0,40
Внутренний риск: нехватка собственных ресурсов	0,5	0,8	0,40
Риск капитальных вложений: изменение курсов валют или политики правительства	0,7	0,8	0,56
Внешний риск: деятельность внешних организаций	0,3	0,8	0,24
Технический риск: изменение технологий производства	0,5	0,4	0,20

Как видно, в настоящее время в связи со сложной экономической и геополитической ситуацией основным будет являться риск капитальных вложений.

Также велики иски изменения рыночной ситуации и нехватки внутренних ресурсов.

2. Анализ конкурентов

Оценка конкурентов проводилась по следующим критериям:

- близость объекта к жилому сектору;
- масштаб объекта, характеризующий привлекательность для клиента;
- соответствие концепции «косметологические услуги»;
- сумма среднего чека, доступная рядовому посетителю;
- организация маркетинга и всесторонняя информационная поддержка услуг.

В качестве конкурентов рассматривались салоны красоты и косметологические клиники, расположенные ближе всего к объекту анализа:

1. Косметология «Алмаз» (Марисова, 64);
2. «Венера», салон-парикмахерская (Баталова, 17);
3. «Кларисса», салон красоты (К. Маркса, 15).

Оценка факторов проводилась по следующей шкале:

- очень высокий;
- высокий;
- средний;
- ниже среднего;
- низкий;
- очень низкий.

Результаты оценки представлены в таблице 3.4. Данные таблицы показывают, что конкурентов 2 и 3 во внимание можно не принимать – они будут оттягивать на себя незначительную часть потенциальных потребителей новых услуг.

Таблица 3.4 – Оценка факторов конкурентоспособности предприятий конкурентов

Параметры конкурентоспособности (по убыванию значимости)	Салон Блеск	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Близость объекта	очень высокий	высокий	ниже среднего	средний
Масштаб объекта	Средний	очень высокий	ниже среднего	ниже среднего
Соответствие концепции косметологических услуг	очень высокий	очень высокий	низкий	низкий
Средний чек	Высокий	высокий	высокий	высокий
Организация маркетинга	очень высокий	высокий	очень низкий	очень низкий

Расчет факторов конкурентной силы произведен в таблице 3.5. Для этого каждому из параметров был присвоен ранг по шкале от 1 до 10, по степени важности для оказания данных услуг и определен удельный вес, возрастающий по уровню значимости данного фактора для каждого из 2-х сравниваемых предприятий (в плане оказания анализируемых услуг). Общее значение параметра конкурентоспособности определялось суммой его ранга и удельного веса. ранжирование проводилось на основании собственной оценки, основанной на данных обоих предприятий [26, с. 308].

Таблица 3.5 – Расчет факторов конкурентной силы

Параметры конкурентоспособности	Ранг параметра (p _i)	Удельный вес a _i (предприятие)	A _i p _i (предприятие)	Удельный вес a _i (конкурент)	a _i p _i (конкурент)
Близость объекта	10	30	300	20	200
Масштаб объекта	8	15	120	30	240
Соответствие концепции	10	15	150	15	150
Средний чек	9	20	180	20	180
Организация маркетинга	10	20	200	15	150
Итого:		100	950	100	920

Данные таблицы показывают, что салон «Блеск» проигрывает косметологии «Алмаз» по уровню масштабности объекта. По этой же причине показатель близости объекта нивелируется уровнем масштабности косметологии. Однако в разрезе концепции предоставления косметологических услуг небольшой салон со «своим» косметологом для многих потенциальных потребителей окажется предпочтительнее.

К тому же, в плане организации маркетингового продвижения конкретных услуг проводить легче небольшому предприятию, т.к. для крупного предприятия это только одно из множеств направлений деятельности, следовательно, небольшой салон будет выигрывать по уровню индивидуального подхода к каждому заказчику.

Анализ и оценка технических параметров (по шкале от 1 до 10) представляемых услуг в салоне «Блеск» и косметологии «Алмаз» показан в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Оценка относительного значения показателя качества продукции предприятия

Техническ ие параметры	Коэффициент весомости показател ей	Показатель качества оцениваем ой продукции	Показател ь качества продукта конкурент а	Отношение показателя качества оцениваемой продукции к показателю качества продукта конкурента	Коэффициент весомости, скорректированный на относительный показатель качества
Уровень исполнени я услуги	0,2	8	9	0,89	0,18
Разнообраз ие услуг	0,1	2	10	0,2	0,02
Индивидуа льный подход	03	10	8	1,25	3,75
Востребова нность	0,4	10	10	1	0,4
Итого	1	-	-		

Таким образом, салон «Блеск» проигрывает крупной косметологии в плане уровня исполнения услуги (как имеющий меньше опыта) и разнообразия услуг, однако существенно превышает показатель качества по критерию индивидуального подхода к клиенту, что в данном случае будет вторым по важности техническим параметром после востребованности самой услуги.

3. Определение методов продвижения новых услуг

В настоящее время для рекламы услуг для конечного потребителя, которые оказываются локально по месту расположения, имеет свою специфику. Неэффективной признаются массовые рекламные носители типа радио, ТВ, печатные СМИ с широким охватом. Такая реклама дорого стоит, к тому же, имеет низкую вероятность попадания в целевую группу: потребителей косметологических услуг, проживающих в конкретном районе города. Исключением здесь может стать только информационные материалы в интернет-СМИ, которые имеют более низкую стоимость и большую величину охвата.

Инструменты реализации рекламной компании новых услуг:

- Распространение новостей, пресс-релизов, рекламы в социальных сетях и блогосфере;
- Публикацию статей в электронных СМИ общеинформационного, тематического профиля;
- Вирусный маркетинг в социальных сетях;
- Точечное продвижение среди потенциальных потребителей;
- Маркетинг в поисковиках;
- Наружная реклама.

Наиболее продуктивным методом продвижения и PR в Интернете сегодня считается Social media marketing (SMM), то есть, процесс привлечения внимания к компании через социальные сети. Этой аббревиатурой обозначается комплекс мероприятий использования социальных медиа как каналов продвижения и решения иных бизнес-задач/, к примеру, формирования имиджа.

Основной упор в SMM делается на создании контента, который в дальнейшем люди будут распространять в социальных сетях самостоятельно, уже без участия организатора. Согласно исследованиям, такие сообщения, вызывают у потенциальных потребителей услуги больше доверия. Продвижение через социальные сети позволяет точно воздействовать на целевую аудиторию, выбирать площадки с наиболее высокой концентрацией этой аудитории, изыскивать наиболее подходящие способы коммуникации с ней, при этом оперативно информируя потребителей о всех процессах и мероприятиях, происходящих в салоне.

Продажа продукта в Сети требует также полного обслуживания и удобства для клиента. Поэтому необходимым также будет являться разработка страниц для основных социальных сетей – Одноклассники, Вконтакте, Instagram и Facebook. Это станет еще одним каналом продвижения новых услуг.

Рекламную кампанию планируется разрабатывать и проводить силами самого салона, без привлечения каких-либо маркетинговых или PR-агентств.

Комплекс мероприятий программы будет включать в себя:

- 1) Разработка компании для социальных сетей;
- 2) Организация публичных аккаунтов во Вконтакте, Facebook, Instagram, Twitter;
- 3) Размещение рекламных материалов на городском сайте;
- 4) Выпуск и распространение рекламных материалов: буклетов, постеров и т.п.;
- 5) Организация мероприятий кросс-маркетинга (перекрестного маркетинга) с заинтересованными организациями (компаниями по оказанию других видов услуг, торговые организации и т.п.);
- 6) Разработка и производство недорогой наружной рекламы как средства привлечения внимания (вывеска, баннер-растяжка).

4. Политика ценообразования

Сумма среднего чека услуг определялась анализом аналогичных предложений на рынке.

5. Определение затрат на реализацию мероприятий.

Расчет расходов на рекламу представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Расчет расходов на рекламу

Рекламное средство	Цена, руб.	Стоимость за месяц	Стоимость за год, руб.	Следующий год
Городской сайт	23 600	23 600	70800	70800
Изготовление рекламных листовок	10000	10000	20000	20000
Изготовление вывески	5 000	5000	5000	-
Печать и размещение баннера-растяжки	12000	12000	144000	144000
Изготовление штендера	5000	5000	5000	-
Итого:		55 600	244800	234 800

Расходы на ремонт кабинета указаны в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Смета расходов на ремонт

Вид материалов, ед. измерения	Цена, руб.	Итого, руб.
Покупка материалов	30000	30000
Стоимость работ	20000	20000
Итого:	50000	50000

Смета-спецификация на оборудование, сырье и материалы, необходимые для организации косметологического кабинета, указаны в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Смета-спецификация на оборудование, сырье и материалы

Вид материалов, ед. измерения	Кол-во	Цена, руб.	Итого, руб.
Шкаф для инструмента и препаратов	1	4000	4000
Стул косметолога	1	1500	1500
Кушетка	1	10000	10000
Вапоризатор	1	6000	6000
Лампа-лупа	1	3000	3000
Лампа кварцевая для стерилизации помещения	1	3000	3000
Стерилизатор для инструмента	1	2500	2500
Инструменты и оборудование	-	152650	152650
Косметические препараты	-	50000	50000
Итого:			232150

В связи с расширением штата для реализации мероприятия предполагается увеличение фонда заработной платы (таблица 3.10). На первоначальном этапе планируется прием в штат одного косметолога.

Таблица 3.10 – Расчет увеличения фонда заработной платы

Наименование категорий работников	Кол-во человек	З/плата одного работника (с НДФЛ), руб.	Начисления в фонды, руб.	Всего, руб. в месяц	Всего за год, руб.
Косметолог	1	23000	6900	29900	358800
Итого:		23000	6900	29900	358800

Предполагаемая ставка оплаты труда косметолога с учетом выплаты за него НДФЛ 13% - 20 000 рублей (с НДФЛ - 23 000 рублей).

Другие отчисления:

В ПФР на обязательное пенсионное страхование - 22%, или 5060 рублей;

В ФСС на страхование на случай временной нетрудоспособности и материнства (ВНиМ) - 2,9%, или 667 рублей;

В ФФОМС на ОМС - 5,1%, или 1173 рубля.

Итого общая сумма выплат - 6900 рублей.

Итого затраты на персонал составят 358 800 рублей в год.

Общие затраты составят:

$50000 + 232150 + 358800 = 501850$ тыс. рублей.

Косметологические услуги - новое полноценное направление деятельности салона с оценкой повышенной востребованности. Поэтому предполагается, что оно как минимум будет приносить прибыль, равноценную прибыли от направления парикмахерских услуг. Показатель прибыли до налогообложения - 784 тыс. рублей.

Соотнесем затраты и доходы мероприятия ежемесячно в таблице 3.11

Таблица 3.11 – Дополнительная прибыль после внедрения мероприятия и общие затраты

Месяц	Общая сумма затрат в месяц, руб.	Дополнительная прибыль, руб.
Май	100	-
Июнь	105 250	-
Июль	30 000	-
Август	30 100	-
Сентябрь	74 100	56 000
Октябрь	74 100	156 000
Ноябрь	94 100	236 000
Декабрь	94 100	336 000
Итого:	501 850	784 000

Таким образом, затраты на реализацию мероприятий составят 501850 рублей, планируемый доход от мероприятия составит 784 000 рублей.

3.3. Расчет экономической эффективности

Для того, чтобы определить целесообразность проведения мероприятия, необходимо рассчитать его экономическую эффективность, то есть будет ли экономически обоснованной организация косметологического кабинета.

Экономическая эффективность рассматривается как конечное соответствие интересов и целей его участников в денежном выражении. Экономическую эффективность проектов принято оценивать как коммерческую и общественную (социальную) [14, с. 91].

Коммерческая эффективность связана с непосредственной комплексной оценкой вложений, то есть, в данном случае мероприятие рассматривается как инвестиция. Общественная эффективность отражает соответствие результатов мероприятия социальным целям его участников.

Так как основной целью мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Универсал Сервис» обозначено повысить конкурентоспособность

предприятия путем внедрения новых услуг, его эффективность мы будем рассматривать с помощью следующей системы показателей:

- изменения уровня рентабельности и прибыли предприятия;
- социально-экономические преобразования;
- инвестиционная привлекательность.

Для того, чтобы узнать точные затраты и точные доходы мероприятия, необходимо рассчитать чистый дисконтированный доход. Рассчитаем ставку дисконтирования d – процентную ставку, используемую для перерасчета будущих потоков доходов в единую величину текущей стоимости (формула 3.1):

$$d = a + b + c, \quad (3.1)$$

где: a – уровень доходности при альтернативном размещении денег в банке;

b – уровень риска проектов;

c – размер инфляции.

В данном мероприятии уровень доходности принимается равным 5,9 %, уровень риска мероприятия – 4,5 %, размер прогнозируемого уровня инфляции в период реализации 6,6%. Следовательно, годовой коэффициент дисконтирования равен 17%, месячный – 1,42 %. Исходя из этого, определим ставку дисконтирования в соответствии со специальными таблицами коэффициентов дисконтирования [3, с. 115].

Для определения целесообразности внедрения мероприятия рассчитаем показатели экономической эффективности (таблица 3.14):

- чистый дисконтированный доход (ЧДД) (формула 3.2):

$$(Dt - Zt) \times d_{dt} \quad (3.2);$$

где Dt – доходы проекта,

Zt – затраты на проект,

Ddt – ставка дисконта.

- чистая текущая стоимость (ЧТС) (формула 3.3):

$$\text{ЧТС} = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_d \quad (3.3);$$

– индекс доходности проекта или индекс прибыльности (ИД) (формула 3.4):

$$\text{ИД (PI)} = \frac{\sum D_t \times d_{dt}}{\sum Z_t \times d_{dt}} \quad (3.4);$$

– срок окупаемости проекта ($T_{\text{ок}}$) (формула 3.5):

$$\text{Ток} = \sum_{t=1}^T D_t \times d_{dt} = \sum_{t=1}^T Z_t \times d_{dt} \quad (3.5);$$

– рентабельность проекта $RE_{\text{пр}}$ (формула 3.6):

$$RE_{\text{пр}} = \text{ИД} \times 100\% - 100\% \quad (3.6);$$

– среднегодовая рентабельность проекта $R_{\text{пр.ср}}$ (формула 3.7):

$$R_{\text{пр.ср}} = \frac{\text{ИД}-1}{T} \times 100\% \quad (3.7).$$

Рассчитаем текущие затраты и дисконтированный доход в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Расчет ЧТС и ЧДД проекта

Период t	Доход tД	Затраты tЗ	Коэф. диск. Дtk	Диск. доход dtk*Д	Диск. затраты dtk*З	tЧДД	tЧТС
Май	0	100	1	0	100	-100	-100
Июнь	0	105 250	0,961	0	101 040	- 101 040	- 101 140
Июль	0	30 000	0,942	0	28 200	- 28 200	-129 340
Август	0	30 100	0,923	0	27 692	- 27 692	-157 032
Сентябрь	56 000	74 100	0,905	50 400	66 690	- 16 290	-173322
Октябрь	156 000	74 100	0,887	137 280	65 208	72 072	-101 250
Ноябрь	236 000	94 100	0,869	202 960	80 926	122 034	20 784
Декабрь	336 000	94 100	0,840	282 240	79 044	203 096	223 880
Итого:	784 000	501 850	-	672 880	448900	223800	

Из таблицы видно, что чистый дисконтированный доход равен 223 880 рублей, это означает, что мероприятие принесет предприятию существенную прибыль, что подтверждает его экономическую привлекательность и целесообразность для компании.

Определим, когда данное мероприятие окупится, т.е. срок окупаемости - период начиная с которого первоначальные вложения и другие единовременные затраты, связанные с мероприятием покрываются суммарными результатами. По-иному, сроком окупаемости называется продолжительность наименьшего

периода, по истечении которого текущий чистый доход в текущих или дефлированных ценах становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Определим графическим способом срок окупаемости мероприятия. Для графического определения срока окупаемости данного мероприятия построим график изменения чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода (рисунок 3.3).

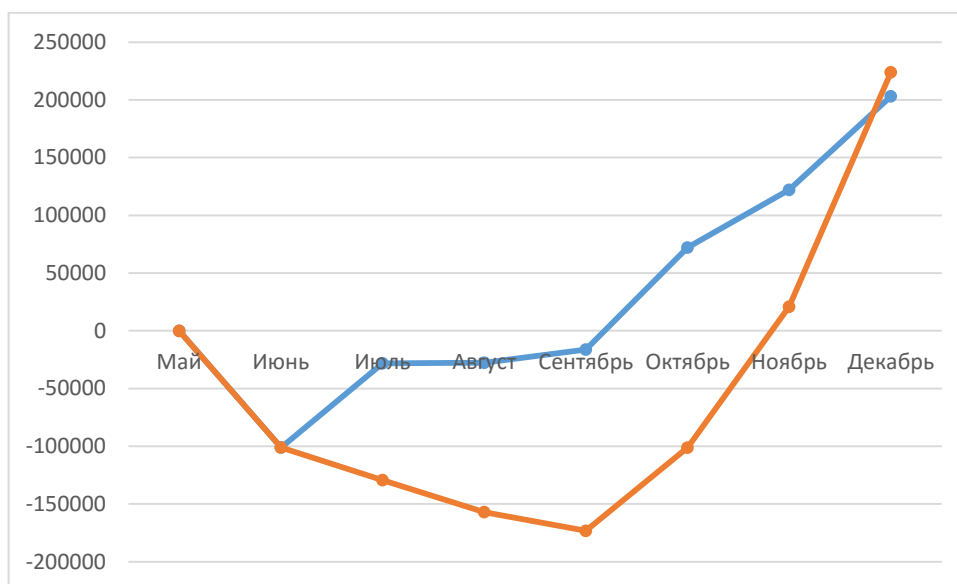


Рисунок 3.3 – Изменения ЧТС и ЧДД, тыс. руб.

По графику видно, что срок окупаемости мероприятия наступает примерно через 6 месяцев с начала мероприятия, на седьмом месяце мероприятия.

Рассчитаем срок окупаемости по вышеуказанной формуле.

$$\text{Ток} = 6 + 101260/122037 = 6+0,8 = 6,8 \text{ мес.}$$

Точный срок окупаемости равен 6,8 месяца, то есть после истечения данного срока мероприятие начнет приносить чистую прибыль.

Индекс доходности (ИД) – это важный показатель экономической эффективности мероприятия, он характеризует доходность мероприятия на каждый рубль затраченных материальных средств.

$$\text{ИД} = 672\,880/448\,900 = 1,49 \text{ руб.}$$

Это означает, что на каждый вложенный рубль в разработку и реализацию мероприятия предприятие получает доход, равный 1,49 рубля.

Исходя из индекса доходности, можно определить рентабельность мероприятия:

Рентабельность проекта: $R_{пр} = 1,49 \times 100 - 100 \% = 49 \%$.

Тогда, среднемесячная рентабельность мероприятия равна:

$R_{пр.ср} = (1,49 - 1) \times 100 \% : 12 = 4,1 \%$.

Сведем для наглядности полученные показатели в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Показатели инвестиционной привлекательности мероприятия

Показатель	Единица измерения	Значение Показателя
Норма дисконта	%	17
Поступления от реализации мероприятия	руб.	784 000
Затраты	руб.	501 850
Чистый дисконтированный доход	руб.	223 800
Чистая текущая стоимость	руб.	223 800
Индекс доходности	руб.	1,49
Рентабельность по мероприятию	%	49
Среднемесячная рентабельность,	%	4,1
Срок окупаемости	мес.	6,8

Таким образом, мероприятие признается рентабельным и экономически целесообразным. Результаты расчетов рассмотрены и оценены руководством предприятия, мероприятие принято к реализации с мая 2017 года.

Выводы по разделу три

Для повышения конкурентоспособности предприятия на основании выявленных во 2 части работы проблем предложено внедрить систему мероприятий по введению новых услуг (создания косметологического кабинета). Это позволит ООО «Универсал Сервис» снизить уровень влияния конкурентов на результаты деятельности и увеличить прибыльность предприятия.

В ходе работы были определены цели и риски системы мероприятий, определена стоимость затрат, спрогнозированы денежные потоки и сроки реализации.

Экономический эффект от внедрения новых услуг просчитан с помощью метода дисконтированного дохода. Чистый дисконтированный доход представленного мероприятия равен 223 880 рублей, дисконтированный срок окупаемости – 6,8 месяца, индекс доходности – 1,49. Общая рентабельность мероприятия – 49%, ежемесячная рентабельность – 4,1%. Следовательно, мероприятия эффективны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы была обозначена разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия как направления совершенствования его коммерческой деятельности.

Анализ теоретических и методических аспектов вопроса повышения конкурентоспособности предприятия как направления совершенствования его деятельности привел к следующим выводам. Наиболее перспективной формой организации бизнеса в сложных экономических условиях современной России может быть признано малое предприятие за счет большей приспособляемости адаптивности к динамично изменяющейся среде в сравнении с крупным бизнесом.

Конкурентные преимущества, которыми обладают на конкретном рынке хозяйствующие субъекты, являются существенными факторами конкурентной ситуации на рынке. Они определяются набором характеристик и свойств товаров, которые создают для предприятий определенные превосходства над их прямыми конкурентами.

Индустрия красоты – одна из наиболее динамично развивающихся направлений российской экономики. Следовательно, создание и развития малого предприятия индустрии красоты новой модели с четкой и понятной конкурентной стратегией и организованной системой управления - одно из перспективных направлений бизнеса в нынешних российских реалиях.

Анализ состояния ООО «Универсал Сервис» показал следующее. В целом предприятие успешно и уверенно развивается. Выбранная сфера деятельности (индустрия красоты) предполагает хорошие данные к успеху, что подтверждает проведенный анализ рынка. Была выявлена высокая роль влияния потребителей и отрицательное влияние конкурентов, поэтому рекомендована разработка конкурентной стратегии дифференциации, внедрение услуг, которые будут максимально учитывать потребности потребителей.

Анализ финансового состояния показал, что за последние три года все показатели имеют тенденцию к увеличению. К положительным моментам развития предприятия можно отнести общее увеличение валюты баланса и показателей прибыли. Анализ активов и пассивов показал отсутствие краткосрочных и долгосрочных обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности за исследуемый период находится в пределах рекомендуемых значений, что означает, что предприятие обладает необходимыми оборотными средствами для ведения деятельности и погашения наиболее срочных обязательств. В анализируемой организации оборачиваемость ускорилась. Это свидетельствует об улучшении использования оборотных средств.

Коэффициенты финансовой устойчивости и деловой активности предприятия находятся в норме. Показатели рентабельности также, несмотря на невысокий уровень и снижение в 2015 г в 2016 г, не выходят за рамки критических значений. В целом показатели рентабельности использования капитала и показатели финансовой устойчивости свидетельствуют об его эффективном использовании на предприятии.

Негативным моментом для ООО «Универсал Сервис» является повышение себестоимости услуг. Так же за период 2014-2016 гг. у предприятия отмечено преобладание так называемых «проблемных долгов» (наиболее срочных пассивов), которые составили в 2014 г. 522 тыс. рублей, а в 2016 г. 1267 тыс. рублей.

Исходя из общей картины, можно предположить, что на данный момент у предприятия имеются определенные проблемы с платежеспособностью и ликвидностью, но о кризисе говорит пока рано. В динамике наблюдается тенденция к снижению доли собственного капитала в финансовом капитале предприятия, имеется тенденция к снижению показателей рентабельности.

Следовательно, картина по предприятию в целом удовлетворительная, но тенденция к снижению ряда показателей настораживает и вызывает

необходимость принять меры по повышению рентабельности ООО «Универсал Сервис» за счет повышения его конкурентоспособности и увеличения продаж услуг.

Для повышения конкурентоспособности предприятия на основании выявленных проблем предложено внедрить систему мероприятий по введению новых услуг (создания косметологического кабинета). Это позволит предприятию снизить уровень влияния конкурентов на результаты деятельности и увеличить прибыльность предприятия.

В ходе работы были определены цели и риски системы мероприятий, определена стоимость затрат, спрогнозированы денежные потоки и сроки реализации.

Экономический эффект от внедрения новых услуг просчитан с помощью метода дисконтированного дохода. Чистый дисконтированный доход представленного мероприятия равен 223 880 рублей, дисконтированный срок окупаемости – 6,8 месяца, индекс доходности – 1,49. Общая рентабельность мероприятия – 49%, ежемесячная рентабельность – 4,1%. Следовательно, мероприятия эффективны.

Таким образом, цель работы достигнута, поставленные задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамов, С.И. Управление инвестициями в основной капитал/ С.И.Абрамов. – М.: Экзамен, 2010. – 544 с.
2. Абрютин, М.С. Экономический анализ торговой деятельности: учебное пособие/ М.С. Абрютин. – М.: «Дело и сервис», 2014. – 646 с.
3. Артеменко, В. Г. Финансовый анализ: учебное пособие / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и Сервис, 2014.–160 с.
4. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учеб. пособие/ М.И. Баканов. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 543 с.
5. Балабанов, И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов.– М.: Финансы и статистика, 2016. – 208 с.
6. Бартош, А.А. Об эффективности мер государственной поддержки малого и среднего предпринимательства / А.А. Бартош, Е.Н. Верхушина // Молодой ученый. – 2015. – №14. – С. 691-693.
7. Беренс, В. Руководство по оценке эффективности инвестиций/ В. Беренс, П. Хавранек. – М.:Инфра-М, 2015. – 302 с.
8. Бизнес-планирование: учебник для вузов/ под ред. В.М.Попова, С.И.Ляпунова, С.Г. Млодика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 816 с.
9. Бланк, И.А. Управление прибылью: учебное пособие / И.А. Бланк. – М.: Ника-Центр, 2014. - 768 с.
10. Воробьев, С.Н. Системный анализ и управление рисками в предпринимательстве: учебное пособие / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. – М.: Изд-во: МПСИ, МОДЭК, 2012. – 760 с.
11. Восканов, М.Э. Проблемы создания и развития малых предприятий в России и пути их решения субъектами малого предпринимательства / М.Э. _Восканов // Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2014. – № 3 (14). – С. 56-58.

12. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: учебник для вузов/ О.В.Ефимова. – М.: Издательство «Бухгалтерский учет», 2015. – 345 с.
13. Жиделева, В.В. Экономика предприятия: учебное пособие / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 133 с.
14. Журавкова, И.В. Финансово-инвестиционный анализ: учебное пособие/ И.В. Журавкова. – Тюмень: Изд-во ТГУ, 2010. – 231 с.
15. Климова, Н.В. Малый бизнес в России: государственная поддержка или разорение? / Н.В. Климова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2013. – Вып. 31. – №220. – С. 49-55.
16. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности: учебник/ В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 409 с.
17. Коновалов, В.В. Развитие конкурентных преимуществ - основа успеха/ В.В.Коновалов, И.В. Цомаева // ЭКО. – 2016. – № 6. – С.115-128.
18. Кудрявцев, К.А. Способы повышения конкурентоспособности предприятий/ К.А. Кудрявцев // Креативная экономика. – 2012. – № 12 (48). – С. 123-128.
19. Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг. 2-е изд., перераб и доп./ И.М. Лифиц. – М.: Высшее образование, 2015. – 460 с.
20. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: учебное пособие / Ш.Ш. Магомедов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2013. - 394 с.
21. Мысин, А.А. Основы управления малым бизнесом в сфере парикмахерских услуг/ А.А. Мысин. – М.: Рипол Классик, 2011. — 256 с.
22. Нарахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Нарахина, Л.С. Максименко, СВ. Нанасенко. – 4-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2010. – 496 с.

23. Нилчер, Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании / Т. Нилчер // Европейское качество. Дайджест. – 2012. – №1. – С. 24-28.
24. Олефирова, А.Н. Сертификация услуг: учебное пособие / А.Н. Олефирова. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2012. – 140 с.
25. Райзберг, Б.А. Экономика и управление: учебное пособие/ Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский. М.: Экономика, 2011. – 308 с.
26. Решецкий, В.И. Экономический анализ и расчёт инвестиционных проектов: Учебное пособие / В.И. Решецкий. – Калининград, 2011. – 446 с.
27. Романов, А.Н. Маркетинг – бизнес-планирование/ А.Н. Романов. – М.: Дело, 2012. – 409 с.
28. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник/ Г.В.Савицкая. – М.: Новое знание, 2014. – 748 с.
29. Савченко, М.А. Открываем косметический кабинет/ М.А. Савченко – СПб.: БХВ- Петербург, 2013. – 208 с.
30. Свиридов, О.Ю. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / О.Ю. Свиридов, Е.В. Туманова. – М.: Март, 2014. – 140 с.
31. Финансовый бизнес-план: учеб. пособие / под ред. В.М. Попова – М.: Финансы и статистика, 2015. – 480 с.
32. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник/ под. ред. Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 2012. – 157 с.
33. Хайновская, О.А. - Успешный бизнес в красоте / О.А. Хайновская – М.: Манн, 2012. – 270 с.
34. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: учеб. пособие/ А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 348 с.
35. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий: учебное пособие/ А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфуллин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 290 с.
36. Широкова, Г.В. Формирование предпринимательской ориентации в российских фирмах малого и среднего бизнеса: роль институциональной

среды/ Г.В. Широкова, Л.С. Соколова // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Вып. 11. – № 2. – С. 25-50.

37. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебник / под ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 295с.
38. Грибов, П. Г. Управление конкурентоспособностью организации/ П. Г. Грибов, Н.Ф. Лозик // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». Том 8, №3 (2016). – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/101EVN316.pdf>
39. Колыгина, И. Рынок красоты / И. Колыгина. – Режим доступа: www.emm.ru/themes/researches/researches_1706.html.
40. Костюченкова, Н. Еще раз о рекламе салонов красоты /Н. Костюченкова. – Режим доступа: www.newsalon.ru/5/0.php?show_art=280.
41. Кузнецова, Н. Как продать красоту / Н. Кузнецова. – Режим доступа: www.newsalon.ru/
42. Куликов, И. Н. Продажа продаже рознь или как продавать в салоне красоты? / И.Н. Куликов. – Режим доступа: www.salon-expert.ru/4/0.php?show_art=216.
43. Лумпов, А. Экономический кризис для салонов красоты закончился. Остался кризис менеджмента и идей / А. Лумпов. – Режим доступа: http://www.newsalon.ru/5/0.php?show_art=3442.