

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)» в г. Миассе
Факультет «Экономика, управление, право»
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, руководитель Центра физической
подготовки «Кроссфит Миасс»

_____ Т.А. Титович
_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент

_____ О.Н. Пастухова
_____ 2019 г.

Реализация инвестиционного проекта с целью обеспечения экономической
безопасности малого бизнеса

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.05.01.2019.06.ВКР

Руководитель работы, к.э.н., доцент

_____ Н.С. Комарова
_____ 2019 г.

Автор работы
студент группы МиЭУП-639

_____ Н.В. Галимзянова
_____ 2019 г.

Нормоконтролер, к.и.н., доцент

_____ А.С. Кондратьев
_____ 2019 г.

Миасс 2019

АННОТАЦИЯ

Галимзянова Н.В. Реализация инвестиционного проекта с целью обеспечения экономической безопасности малого бизнеса. – Миасс: ЮУрГУ, МиЭУП-530, 2019. - 108 с., 18 табл., 10 илл., библиогр. список – 35 наим., 5 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки инвестиционного проекта с целью обеспечения экономической безопасности предприятия малого бизнеса. Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является малое предприятие – оздоровительный салон «Мама и дитя». Предмет исследования – инвестиционный проект развития объекта исследования.

Результатом данной выпускной квалификационной работы является разработка и обоснование эффективности инвестиционных решений с целью обеспечения экономической безопасности объекта исследования, которые позволят предприятию повысить финансовые результаты, повысить конкурентоспособность и устойчивость экономической безопасности.

Рассчитаны затраты на реализацию проекта и дан прогноз эффективности от внедрения результатов выпускной квалификационной работы.

Выпускная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии, и приложений.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	8
1.1 Понятие и роль малого бизнеса в экономике	8
1.2 Стратегическое управление, как основа обеспечения экономической безопасности.....	18
1.3 Понятие и этапы стратегического планирования.....	24
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ.....	38
2.1 Характеристика деятельности оздоровительного салона «Мама и дитя».....	38
2.2 Финансовые результаты деятельности	45
2.3 Анализ внешней и внутренней среды	47
3 ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО САЛОНА «МАМА И ДИТЯ»	79
3.1 Основные направления совершенствования стратегии оздоровительного салона «Мама и дитя».....	79
3.2 Рекомендации по расширению ассортимента услуг	81
3.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала оздоровительного клуба «Мама и дитя»	85
3.4 Оценка экономической эффективности реализации инвестиционного проекта	89
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	103
ПРИЛОЖЕНИЕ А Организационная структура	107
Приложение Б Экономические показатели	108
Приложение В Анализ рынка фитнес-услуг	109
Приложение Г PEST-анализ.....	110
Приложение Д Планируемые доходы.....	108

ВВЕДЕНИЕ

Роль малого бизнеса в экономике заключается в насыщении и диверсификации местных рынков, обеспечении занятости населения, создании системы бытовых, культурных, организационных и других услуг. Малый бизнес играет большую роль в создании важной прослойки общества – среднего класса. Особенно важна роль малого бизнеса для городов и регионов, принося большую часть вливаний в их бюджеты.

Малое предпринимательство создает конкурентную среду, что важно для состояния в экономики в целом. Действуя в условиях ограниченности ресурсов, малые предприятия интенсивно используют имеющийся у них капитал и ресурсы, препятствуя накоплению излишних запасов и основных фондов, что ведет к достижению рациональных экономических показателей.

Вместе с тем малое предпринимательство тесно связано с местными и региональными органами власти, нередко сталкивается с бюрократическими и криминальными действиями. Наряду с этим недостаточно развитые государственно-правовой и финансово-кредитный механизмы поддержки предпринимательства негативно сказываются на деятельности и развитии малого предпринимательства.

Важным направлением развития малого бизнеса является обеспечение его экономической безопасности, которое должно быть направлено на обеспечение устойчивого существования и дальнейшего развития. Устойчивое существование связано с защитой от внешних угроз и сбалансированным состоянием внутренней среды. В свою очередь развитие бизнеса означает системное обновление основных фондов, внедрение новой техники и технологии, диверсификацию деятельности, выход на новые рынки, повышение качества и конкурентоспособности продукции (работ, услуг) и т.п.

Изложенные обстоятельства предопределили актуальность и выбор темы выпускной квалификационной работы.

Объект исследования – индивидуальное частное предприятия оздоровительный салон «Мама и дитя» (ИП Н.В. Галимзянова).

Предмет исследования - направления укрепления экономической безопасности данного индивидуального частного предприятия.

Цель работы – разработка инвестиционного проекта с целью укрепления экономической безопасности индивидуального частного предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические аспекты укрепления экономической безопасности малого бизнеса;
- Проанализировать деятельность объекта исследования;
- Провести анализ внешней и внутренней среды;
- Разработать инвестиционный проект с целью укреплению экономической безопасности объекта исследования;
- Оценить эффективность реализации разработанного проекта.

Методологическую и теоретическую основу выпускной квалификационной работы составляют основные положения экономической безопасности, стратегического менеджмента, статьи, соответствующие методические и проектные материалы.

В качестве информационной базы для проведения расчетов использованы данные технической, нормативной документации, статистические данные, полученные в ходе преддипломной практики, данные внутренней отчетности оздоровительного салона «Мама и дитя» за прошлые периоды, законодательно-нормативные акты.

1 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

1.1 Понятие и роль малого бизнеса в экономике

Одним из ведущих секторов экономики является малый бизнес, оказывающий большое влияние на темпы экономического роста в стране.

Малый бизнес - это бизнес, осуществляемый в малых формах, опирающийся на предпринимательскую деятельность, совокупность мелких и средних частных предпринимателей, прямо не входящих ни в одно монополистическое предприятие [1].

Малое предпринимательство - с одной стороны специфический сектор экономики, создающий материальные блага при минимальном привлечении материальных, энергетических, природных ресурсов и максимальном использовании человеческого капитала, а с другой - сфера самореализации и самообеспечения граждан, в пределах прав, предоставленных Конституцией Российской Федерации [1].

Предпринимательская деятельность как малый бизнес - это предпринимательская деятельность, осуществляемая субъектами рыночной экономики в соответствии с установленными законами, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве [1].

В Федеральном законе от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 27.11.2017) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в субъектам малого и среднего предпринимательства относят зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации и соответствующие условиям, хозяйственные общества, хозяйственные партнерства,

производственные кооперативы, потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели [2].

В целях отнесения хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств, производственных кооперативов, потребительских кооперативов, крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей к субъектам малого и среднего предпринимательства должны выполняться следующие условия:

1) для хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств должно быть выполнено хотя бы одно из следующих требований:

а) суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов (за исключением суммарной доли участия, входящей в состав активов инвестиционных фондов) в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью не превышает двадцать пять процентов, а суммарная доля участия иностранных юридических лиц и (или) юридических лиц, не являющихся субъектами малого и среднего предпринимательства, не превышает сорок девять процентов;

б) акции акционерного общества, обращающиеся на организованном рынке ценных бумаг, отнесены к акциям высокотехнологичного (инновационного) сектора экономики в порядке, установленном Правительством Российской Федерации;

в) деятельность хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств заключается в практическом применении (внедрении) результатов интеллектуальной деятельности (программ для электронных вычислительных машин, баз данных, изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, селекционных достижений, топологий интегральных микросхем, секретов производства (ноу-хау)), исключительные права на которые принадлежат учредителям (участникам) соответственно таких хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств - бюджетным, автономным научным учреждениям

либо являющимся бюджетными учреждениями, автономными учреждениями образовательным организациям высшего образования;

г) хозяйственные общества, хозяйственные партнерства получили статус участника проекта в соответствии с Федеральным законом от 28 сентября 2010 года N 244-ФЗ «Об инновационном центре «Сколково» [3];

д) учредителями (участниками) хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств являются юридические лица, включенные в утвержденный Правительством Российской Федерации перечень юридических лиц, предоставляющих государственную поддержку инновационной деятельности в формах, установленных Федеральным законом от 23 августа 1996 года N 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике». Юридические лица включаются в данный перечень в порядке, установленном Правительством Российской Федерации, при условии соответствия одному из следующих критериев:

- юридические лица являются публичными акционерными обществами, не менее пятидесяти процентов акций которых находится в собственности Российской Федерации, или хозяйственными обществами, в которых данные публичные акционерные общества имеют право прямо и (или) косвенно распоряжаться более чем пятьюдесятью процентами голосов, приходящихся на голосующие акции (доли), составляющие уставные капиталы таких хозяйственных обществ, либо имеют возможность назначать единоличный исполнительный орган и (или) более половины состава коллегиального исполнительного органа, а также возможность определять избрание более половины состава совета директоров (наблюдательного совета);

- юридические лица являются государственными корпорациями, учрежденными в соответствии с Федеральным законом от 12 января 1996 года N 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» [4];

- юридические лица созданы в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2010 года N 211-ФЗ «О реорганизации Российской корпорации нанотехнологий» [5];

е) акционеры - Российская Федерация, субъекты Российской Федерации, муниципальные образования, общественные и религиозные организации (объединения), благотворительные и иные фонды (за исключением инвестиционных фондов) владеют не более чем двадцатью пятью процентами голосующих акций акционерного общества, а акционеры - иностранные юридические лица и (или) юридические лица, не являющиеся субъектами малого и среднего предпринимательства, владеют не более чем сорока девятью процентами голосующих акций акционерного общества;

2) среднесписочная численность работников за предшествующий календарный год хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств, соответствующих одному из вышеуказанных требований, производственных кооперативов, потребительских кооперативов, крестьянских (фермерских) хозяйств, индивидуальных предпринимателей не должна превышать следующие предельные значения среднесписочной численности работников для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства:

а) до ста человек для малых предприятий (среди малых предприятий выделяются микропредприятия - до пятнадцати человек);

б) от ста одного до двухсот пятидесяти человек для средних предприятий, если иное предельное значение среднесписочной численности работников для средних предприятий.

2.1) Правительство Российской Федерации вправе установить предельное значение среднесписочной численности работников за предшествующий календарный год свыше установленного для средних предприятий - хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств, которые осуществляют в качестве основного вида деятельности предпринимательскую деятельность в сфере легкой промышленности (в рамках класса 13 «Производство текстильных

изделий», класса 14 «Производство одежды», класса 15 «Производство кожи и изделий из кожи» раздела «Обрабатывающие производства» Общероссийского классификатора видов экономической деятельности) и среднесписочная численность работников которых за предшествующий календарный год превысила предельное значение. Соответствующий вид предпринимательской деятельности, предусмотренный настоящим пунктом, признается основным при условии, что доля доходов от осуществления такого вида деятельности по итогам предыдущего календарного года составляет не менее 70 процентов в общей сумме доходов юридического лица;

3) доход хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств, соответствующих одному из вышеуказанных требований, производственных кооперативов, потребительских кооперативов, крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей, полученный от осуществления предпринимательской деятельности за предшествующий календарный год, который определяется в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о налогах и сборах, суммируется по всем осуществляемым видам деятельности и применяется по всем налоговым режимам, не должен превышать предельные значения, установленные Правительством Российской Федерации для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства:

- микропредприятия - 120 млн. рублей;
- малые предприятия - 800 млн. рублей;
- средние предприятия - 2 млрд. рублей.

3. Категория субъекта малого или среднего предпринимательства определяется в соответствии с наибольшим по значению условием, установленным вышеуказанными пунктами 2, 2.1 и 3, если иное не установлено настоящей частью. Категория субъекта малого или среднего предпринимательства для индивидуальных предпринимателей, не привлекавших для осуществления предпринимательской деятельности в предшествующем календарном году наемных работников, определяется в зависимости от величины

полученного дохода в соответствии с п.3. Хозяйственные общества, соответствующие условию, указанному в вышеуказанном подпункте «а» пункта 1 подпункта 1.1, производственные кооперативы, потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства, которые были созданы в период с 1 августа текущего календарного года по 31 июля года, следующего за текущим календарным годом (далее - вновь созданные юридические лица), зарегистрированные в указанный период индивидуальные предприниматели (далее - вновь зарегистрированные индивидуальные предприниматели), а также индивидуальные предприниматели, применяющие только патентную систему налогообложения, относятся к микропредприятиям.

Категория субъекта малого или среднего предпринимательства для вышеуказанных в подпункте «г» пункта 1 подпункта 1.1 хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств, которые в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством Российской Федерации о налогах и сборах, используют право на освобождение от исполнения обязанности налогоплательщика по представлению налоговой отчетности, позволяющей определить величину дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности за предшествующий календарный год, определяется в зависимости от значения среднесписочной численности работников за предшествующий календарный год, определяемого в соответствии с пунктом 2 подпункта 1.1.

4. Категория субъекта малого или среднего предпринимательства изменяется в случае, если предельные значения выше или ниже предельных значений, указанных в п. 2.1 и 3 п.п. 1.1, в течение трех календарных лет, следующих один за другим.

4.1. Категория субъекта малого или среднего предпринимательства вновь созданного юридического лица, вновь зарегистрированного индивидуального предпринимателя сохраняется или изменяется в случае, если сведения о таких юридическом лице или индивидуальном предпринимателе сохраняются в едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства с учетом

вышеуказанных условий, установленных, при исключении из единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства указания на то, что юридическое лицо или индивидуальный предприниматель является соответственно вновь созданным юридическим лицом, вновь зарегистрированным индивидуальным предпринимателем.

По данным федеральной службы государственной статистики на конец 2018 г. число малых предприятий составило 2 770 562. Среднесписочная численность работников составляла 10055,9 тысяч человек [52] (таблица 1).

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности малых предприятий на конец 2018 г.

Показатель	Малые предприятия	
	всего	в том числе микропредприятия
Число предприятий (на конец года)	2770562	2597646
Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей), тыс. человек	10055,9	5005,7
Средняя численность внешних совместителей, тыс. человек	681,0	490,4
Средняя численность работников, выполнявших работы по договорам гражданско-правового характера, тыс. человек	303,1	155,0
Среднемесячная начисленная заработная плата работников, руб.	21546	18140
Оборот предприятий, млрд. руб.	38877,0	20138,8
Инвестиции в основной капитал, млрд. руб.	801,6	390,1
Внеоборотные активы, млн. руб.	35522,4	29674,0
Оборотные активы, млн. руб.	56310,4	42939,5
Капитал и резервы, млн. руб.	25156,0	21250,8

Наибольшая доля приходится на оптовую и розничную торговлю; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования (37,3%), на втором месте оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами строительство (24,6%), на долю операций с недвижимым имуществом, аренду и

предоставление услуг приходится (21,7%), доля строительство составляет (12,1%), обрабатывающее производство составляет (8,9%) [52].

Развитие малого бизнеса обеспечивает существование конкурентного рыночного механизма и взаимосвязь крупного, среднего и мелкого производства. Именно поэтому малый бизнес является важной частью рыночной экономики. Тем самым большое значение имеет устойчивое развитие предпринимательства в России.

Малое предпринимательство занимает особую нишу на рынке, удовлетворяя локальный спрос или специфические потребности в специализированной продукции, бытовых, консультационных, организационных и культурных услугах, в том числе в инновационной сфере. Малый бизнес осваивает производство продукции непривлекательной для крупного или среднего бизнеса.

Также малое предпринимательство использует локальные (местные) рынки сырья, материалов, обеспечивает кооперацию между производствами на местном уровне и специализацию, что является важными факторами организации производства.

Малый бизнес играет большую роль в обеспечении занятости населения, не только обеспечивая новые рабочие места, но и создает условия для открытия нового дела, что также является важной составляющей экономических отношений, способствует появлению новых товаров (работ, услуг), создает конкурентную среду.

Экономика является фундаментом для обеспечения жизнедеятельности общества, а предприятия - это основное звено экономики. Таким образом, экономическая безопасность России во многом взаимосвязана с экономической безопасностью хозяйствующих субъектов.

Развитие малого бизнеса создает предпосылки для ускоренного экономического роста, способствует диверсификации и насыщению местных рынков.

Нестабильность настоящей рыночной экономики (безработица, конъюнктурные колебания, кризисные явления, криминализация бизнеса, конкурентная разведка) создают препятствия для устойчивого существования и развития предпринимательства.

Нивелированию таких явлений должно способствовать обеспечение экономической безопасности субъектов малого предпринимательства.

Несмотря на то, что для страны большое значение имеют «крупные» предприятия, все большее значение придается развитию малых предприятий. Сложность заключается в том, что малое предприятие определяется численностью персонала, но при этом даже малые предприятия, с численностью менее 100 человек могут быть оснащены высокотехнологичным оборудованием, использовать высокие технологии и производить инновационную продукцию. Большая часть малых предприятий является обрабатывающими и заготовительными, обеспечивают логистическое взаимодействие и импортозамещение.

Существенная роль малого предпринимательства определяется тем, что в этом секторе экономики действует подавляющее большинство предприятий, сосредоточена большая часть экономически активного населения и производится примерно половина валового внутреннего продукта.

Вместе с тем российский малый бизнес отличается высокой «теневизацией». По разным оценкам, от 30 до 50% реального оборота субъектов малого предпринимательства укрывается от налогообложения. Поэтому можно сделать вывод, что часть необходимых ресурсов не задействована в решении государственных задач, не в полной мере обеспечиваются вливания в бюджеты всех уровней в виде налоговых поступлений, тем самым повышается криминализация экономики, что подрывает экономическую безопасность страны изнутри [50].

Значимой угрозой национальной и экономической безопасности России является экспортносырьевая модель национальной экономики, которая привела к

низкой конкурентоспособности почти всех отраслей российской экономики на мировых рынках. Также подрывают состояние экономики неравномерное развитие регионов; высокий уровень безработицы; слабая устойчивость финансовой системы; сохранение условий для криминализации хозяйственно-финансовых отношений; высокий уровень незаконной миграции.

Стабильное развитие и выход из кризиса возможно с развитием инновационной экономики, в ее основе лежит создание наукоемких нововведений.

Малый бизнес отличается высокой гибкостью и оперативностью принятия управленческих решений, предприниматели склонны рисковать и быстро реагировать на конъюнктурные изменения рынка. Малые предприятия легче и быстрее совершают технические и технологические прорывы, чем крупные предприятия, которым сложнее перестроиться, а внедрение достижений научно-технического прогресса у них сопряжены со значительными инвестициями. В этой связи малые предприятия эффективнее могут вносить вклад в инновационный процесс и производить технологическое обновление производства.

То же относится и к расширению, обновлению и диверсификации ассортимента выпускаемой продукции. Малым предприятиям зачастую проще, чем крупным предприятиям освоить производство новой продукции. Вместе с тем крупные предприятия, осваивая новые виды деятельности или производство новой продукции, предпочитают начальные стадии нововведений отдавать на откуп малым и средним предприятиям, которые быстрее реагируют на открывающиеся новые технологические возможности.

В этой связи развитие малого предпринимательства является стратегически важным направлением обеспечения экономической безопасности государства. Поддержка и развитие малого предпринимательства должно способствовать тому, что оно станет высокотехнологичным, высокопроизводительным, а также социальным фундаментом экономики. В свою

очередь достижение такого уровня малого бизнеса станет одним из основных факторов политической стабильности общества и государства.

Как показывает мировая практика, субъекты малого предпринимательства способны успешно функционировать только при условии поддержки со стороны государства. Таким образом, необходимо, чтобы органы государственной власти и местное управление формировали и реализовывали экономическую политику, направленную на поддержку малых предприятий.

В настоящее время возможности малого бизнеса России ограничены. Недостаточно развитый механизм государственной поддержки, нестабильные экономические условия, труднодоступные источники финансирования инвестиционных вложений, налогообложение отрицательно сказываются на состоянии малого бизнеса. При этом деятельность малого предпринимательства тесно связана с местными органами власти, сталкивается с излишней бюрократизацией на местах и криминальным влиянием.

В этой связи выходит на первое место зависимость стабильного и эффективного функционирования предпринимательства от обеспечения его экономической безопасности.

1.2 Стратегическое управление, как основа обеспечения экономической безопасности

Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Предметом стратегического управления являются:

- Проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации.
- Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.
- Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации [6].

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением, практиковавшимся в бизнесе свыше 20 лет назад, представлены на рисунке 1 [7].



Рисунок 1 - Стратегическое управление

Сущность стратегического управления заключается в ответе на 3 важных вопроса:

В каком положении предприятие находится в настоящее время?

В каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 месяцев?

Каким способом достичь желаемого результата?

Для решения первого вопроса необходима информационная основа с соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Второй вопрос отражает такую важную особенность для стратегического управления, как его ориентация на будущее. Необходимо определить к чему стремиться, какие ставить цели. Третий вопрос связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать данную стратегию.

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе

непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

- Планирование стратегии.
- Организация выполнения стратегических планов.
- Координация действий по реализации стратегических задач.
- Мотивация на достижение стратегических результатов.
- Контроль за процессом выполнения стратегии.

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование.

Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов (условий) функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия. В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?) и величина (насколько существенны будут перемены?).

С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и

системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

Координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

Мотивация как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов. Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия [11].

Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. Стратегическими решениями называют управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных решений, сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы и связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

К числу стратегических решений, например, можно отнести:

- реконструкцию предприятия;
- внедрение новшеств (изменение организационно-правовой формы, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);
- выход на новые рынки сбыта;
- приобретение, слияние предприятий.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Основные из них:

- инновационный характер;

- направленность на перспективные цели и возможности;
- сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основные из них:

Научность в сочетании с элементами искусства. Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

Целенаправленность стратегического управления. Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

Гибкость стратегического управления. Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

Единство стратегических планов и программ. Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно

увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов.

Создание необходимых условий для реализации стратегии. Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления [13].

1.3 Понятие и этапы стратегического планирования

Стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Стратегическое планирование дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования в компании состоит из нескольких этапов [16]:

1. Определение миссии и целей организации
2. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации
3. Выбор стратегии
4. Реализация стратегии
5. Оценка и контроль выполнения

Определение миссии и целей организации. Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования.

Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия [25].

Цель – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Основные характеристики цели заключается в следующем:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.

Исходя из миссии и целей существования организации строятся стратегии развития и определяется политика организации.

Стратегический анализ или как его еще называют «портфельный анализ» (в случае анализа диверсифицированной компании) является основным элементом стратегического планирования. В литературе отмечается, что портфельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления.

Основным методом портфельного анализа является построение двумерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

Существует три подхода к формированию матриц:

- Табличный подход, при котором значения варьирующихся параметров возрастают по мере удаления от графы наименования этих параметров. При этом анализ портфеля ведется от левого верхнего угла к правому нижнему.
- Координатный подход, при котором значения варьируемых параметров возрастают по мере отдаления от точки пересечения координат. Анализ портфеля здесь ведется от левого нижнего угла к правому верхнему.

- Логический поход, при котором анализ портфеля ведется от правого нижнего угла к левому верхнему. Такой поход получил наибольшее распространение в зарубежной практике.

Анализ окружающей среды необходим при осуществлении стратегического анализа, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке.

Анализ окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- внешней среды;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации.

Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

Выбор стратегии. Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы

прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ (матрица BCG, Mc Kinsey и др.) [13].

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегия выбирается с учетом:

- конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;
- перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
- в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает фирма.

Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Оценка выбранной (реализуемой) стратегии заключается в ответе на вопрос: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей?

Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
- приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. И. Ансофф в своей книге «Стратегическое управление» формулирует следующие принципы стратегического контроля:

Из-за неопределенности и неточности расчетов стратегический проект может легко превратиться в пустую затею. Допускать этого нельзя, расходы должны приводить к запланированным результатам. Но в отличие от обычной практики производственного контроля внимание должно быть сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом.

В каждой контрольной точке необходимо сделать оценку окупаемости расходов в течении жизненного цикла нового товара. До тех пор пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать. Когда она окажется ниже этого уровня, следует рассмотреть и другие возможности, в том числе прекращение проекта.

Функции высшего руководства в процессе реализации стратегии:

- Углубленное изучение состояния среды, целей и разработки стратегий: окончательное уяснение сущности определенных целей и более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы.
- Принятие решений по эффективности использования имеющихся у фирмы ресурсов.
- Решения по поводу организационной структуры.

- Проведение необходимых изменений на фирме.
- Пересмотр плана выполнения стратегии в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

Изменения, которые проводятся в процессе выполнения стратегий, называются стратегическими изменениями. Перестройка организации может быть в таких формах, как радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычные изменения и несущественные изменения [15].

Типы организационных структур: элементарная, функциональная, дивизиональная, структура по СЕБ, матричная. Выбор организационной структуры зависит от размера и степени разнообразности деятельности, географического размещения организации, технологии, отношения к организации со стороны руководителей и сотрудников организации, динамизма внешней среды и стратегии, реализуемой организацией.

Чтобы провести изменения нужно вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление можно встретить, планируя изменения, уменьшить до возможного минимума это сопротивление и установить статус-кво нового состояния. Стили проведения изменений: конкурентный, самоустранения, компромисса, приспособления, сотрудничества. Задачей контроля является выяснение того, приведет ли осуществление стратегии к реализации целей.

Выбор стратегии

Выбор конкретных стратегий определяется спецификой конкретного предприятия, в частности, состоянием и динамикой внешней и внутренней среды, целями и ожиданиями руководства или собственников [17].

В настоящее время известны многочисленные подходы к определению стратегий предприятия, которые призваны облегчить выбор конкретных стратегий предприятия.

Модель М. Портера

М. Портер разделял три стратегии, которым компания может следовать: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование (таб. 2).

Таблица 2 - Три основные стратегии по Портеру

		Конкурентное преимущество	
		Низкие издержки	Дифференциация
Сфера конкуренции	Широкая цель	1. Лидерство по издержкам	2. Дифференциация
	Узкая цель	3а. Фокус на издержках	3б. Фокус на дифференциации

1. Лидерство по издержкам — продукты схожи, предприятие пытается снизить цену.

2. Стратегия дифференциации — какому-то из качеств продукта (упаковка, габариты, послепродажное обслуживание, экологичность и пр.) придается отличие от продуктов конкурентов. В рамках этой конкурентной стратегии продукт ориентирован на всех потребителей.

3. Стратегия концентрации — ориентация на изолированные сегменты рынка (на удовлетворение специфической потребности).

Модель И. Ансофа

При разработке стратегий может использоваться матрица, предложенная И. Ансофом (таб. 3).

Таблица 3 - Матрица «продукт-рынок»

	Старый продукт	Новый продукт
Старый рынок	Сохранение существующего положения, уход	Развитие продукта
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Диверсификация – самая сложная стратегия. Диверсификация может быть:

1. связанной:

- горизонтальной — освоение, присоединение связанных видов деятельности. Может выражаться в форме договоров о партнерстве, слиянии, присоединении компаний. При данной стратегии фирма должна ориентироваться

на производство таких технологически не связанных продуктов, которые использовали бы уже имеющиеся возможности фирмы;

- вертикальной: интеграция вперед к потребителю - в этом случае фирма начинает заниматься упаковкой своего товара, доставкой его потребителю собственным транспортом и т.п.; интеграция назад к поставщику - рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками.

2. несвязной — освоение абсолютно нового для предприятия вида деятельности, никак не связанного с существующими.

При стратегическом анализе могут применяться и другие методы или модели, например, для анализа портфельных стратегий может применяться матрица БКГ «доля рынка/темпы роста рынка» или матрица Мак Кинзи-Дженерал Электрик [27].

Портфель предприятия или корпоративный портфель - это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному и тому же владельцу. Портфельный анализ — это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков [23].

Основным приемом портфельного анализа является построение двумерных матриц, с помощью которых бизнес-единицы или продукты могут сравниваться друг с другом по таким критериям, как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и другие. При построении таких матриц по одной оси фиксируются значения внутренних факторов, а по другой — внешних.

В основе Бостонской матрицы, или матрицы роста/доли рынка, лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем

развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-»проблема»), рост (товар - «звезда»), зрелость (товар - «дойная корова») и спад (товар - «собака»). При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением.

Для построения матрицы БКГ по горизонтальной оси фиксируются значения относительной доли рынка, по вертикальной оси - темпов роста рынка.

В основе матрицы БКГ лежат две гипотезы:

- Существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества, связанного с уровнем издержек производства. То есть самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

- Если темп роста рынка невелик (зрелый или стагнирующий рынок), то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются (а это бывает не всегда), можно выделить четыре группы рынков с разными стратегическими целями и финансовыми потребностями.

Новые продукты чаще появляются в растущих отраслях и имеют статус товара-»проблемы». Такие продукты могут оказаться очень перспективными, но они нуждаются в существенной финансовой поддержке центра.

Товары-»звезды» — это рыночные лидеры, находящиеся, как правило, на пике своего продуктового цикла. Они сами приносят достаточно средств, для того чтобы поддерживать высокую долю динамично развивающегося рынка. Но, несмотря на стратегически привлекательную позицию данного продукта, его чистый денежный доход достаточно низок, так как требуются существенные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста.

Товары - «дойные коровы» - это продукты, или бизнес-единицы, занимающие лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют больших инвестиций и обеспечивают значительные положительные денежные потоки.

Товары - «собаки» - это продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста, так как находятся в непривлекательных отраслях. Чистые денежные потоки у таких бизнес - единиц нулевые или отрицательные. Если нет особых обстоятельств (например, данный продукт является дополняющим для товара «дойной коровы» или «звезды»), то от этих бизнес - единиц следует избавляться.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2—3 товара-«коровы», 1—2 «звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров-«собак» [23].

Другая разновидность портфельной матрицы, получившая название «экран бизнеса», была разработана консультационной группой McKinsey совместно с корпорацией General Electric. Она состоит из девяти частей и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и «силе/конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса» (рисунок 2).

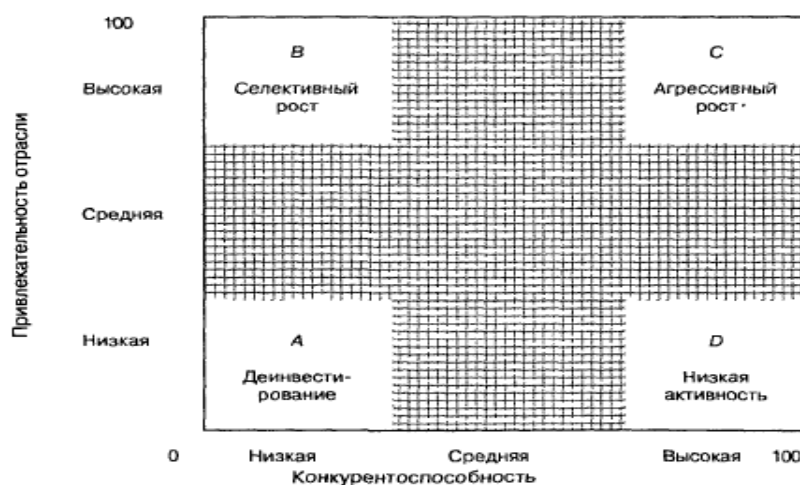


Рисунок 2 - Матрица портфельного анализа McKinsey - General Electric

Основные стратегические альтернативы данной матрицы таковы:

- инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;

- инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай», например путем продажи бизнеса;
- деинвестировать и уйти с рынка (или из рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Для построения матрицы рекомендуется выполнить следующие шаги.

1. Оценить привлекательность отрасли, выполнив следующие процедуры:

- выбрать существенные критерии оценки;
- присвоить вес каждому фактору, который отражает его значимость в свете корпоративных целей (сумма весов равна единице);
- дать оценку рынка по каждому из выбранных критериев от единицы (непривлекательный) до пяти (очень привлекательный);
- умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получим взвешенную оценку - рейтинг привлекательности рынка данной СЕБ. Рейтинги привлекательности отрасли (конкурентной позиции СЕБ) ранжируются от единицы - привлекательность низкая (конкурентные позиции слабые) до пяти - высокая привлекательность отрасли (очень сильная конкурентная позиция бизнеса), оценка «три» выставляется для средних значений ключевых параметров.

2. Оценить «силу» бизнеса - конкурентную позицию с использованием процедуры, аналогичной описанной на предыдущем этапе. В результате получается взвешенная оценка или рейтинг конкурентной позиции анализируемой стратегической единицы бизнеса.

3. Все подразделения корпоративного портфеля, проранжированные на предыдущих этапах, позиционируются, и их параметры вносятся в матрицу.

В целом данная матрица является более совершенной, так как в ней рассматривается существенно большее число факторов, в силу чего она не приводит к столь упрощенным выводам, как Бостонская матрица. Она более гибкая, так как показатели выбираются исходя из конкретной ситуации. Однако в отличие от матрицы БКГ в ней отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и денежными потоками. Поскольку данный метод не исходит из какой-либо частной гипотезы, то область его применения шире. Вместе с тем некоторые исследователи отмечают, что в противоположность матрице БКГ получаемые результаты основаны на субъективных оценках. Для повышения объективности оценок рекомендуется привлекать группу независимых экспертов.

Основные общие недостатки методов портфельного анализа, которые присущи и матрице McKinsey:

- трудности учета рыночных отношений (границ и масштаба рынка), слишком большое количество критериев;
- субъективность оценок позиций СЕБ;
- статичный характер модели;
- слишком общий характер рекомендаций, трудности выбора стратегий из множества вариантов.

Следует подчеркнуть, что никакие методы стратегического планирования сами по себе не определяют выбор стратегии. Они являются только ориентирами и источниками информации для тех, кто принимает решения.

Оценка выбранной стратегии

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Процедура оценки выбранной стратегии, в конечном счете, подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует

целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям [26].

Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.

Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.

Приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям:

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;
- к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;
- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1 Характеристика деятельности оздоровительного салона «Мама и дитя»

«Мама и дитя» - это профессиональный оздоровительный салон, расположенный в центре районе Машгородка города Миасса.

Основные направления деятельности:

- оздоровительный массаж для взрослых и детей;
- оздоровительная физкультура для взрослых и детей;
- фитнес-тренировки для коррекции фигуры.

Тренировки в салоне «Мама и дитя» проходят в просторных и светлых залах с хорошей вентиляцией и современными кондиционерами. Занятия проходят на единственных во всей области уникальных тренажерах американской фирмы «Nautilus» (США), которая входит в тройку лучших фирм - производителей в мире.

Профессиональный подход здесь прослеживается во всем: в «Мама и дитя» работают отличные инструкторы - молодые и перспективные тренеры, прошедшие подготовку в фитнес-школе «Olimpia Life» (Челябинск), которые помогут подобрать оптимальный для клиентов уровень упражнений и нагрузок и предложат индивидуальный подход каждому посетителю. Для удобства посетителей в салоне «Мама и дитя» действуют абонементы и клубные карты (дневные, вечерние, семейные, выходного дня), по которым ходить на любимые программы можно всей семьей хоть каждый день и в любое удобное время.

Данная организация работает на рынке услуг с марта 2015 года, при этом постоянно расширяется спектр оказываемых услуг и происходит постепенное увеличение уже имеющегося сегмента рынка.

На момент открытия персонал был представлен директором, бухгалтером и двумя фитнес инструкторами. Для тренировок была арендована переоборудованная квартира на первом этаже жилого дома. В день проводилось

по 4–5 занятий. Постепенно штат сотрудников увеличивался, а спектр оказываемых услуг расширялся. К январю 2016 г. арендовано помещение с тремя залами для тренировок. Штат к тому времени насчитывал 7 человек (были приняты на работу массажист и ещё 1 фитнес инструктора), а количество занятий увеличилось до 7–8 тренировок в день. За счёт этого прибыль значительно возросла, что и позволило организации развиваться дальше.

В следующем году один из залов переоборудован под сауну и душевую. Появляется новый вид дополнительных услуг – сауна. К январю 2017 года сауна становится бесплатной для обладателей абонеента на тренировки. Новый вид дополнительных услуг – услуги косметолога. Рабочий день увеличен до 12 часов, что также позволяет увеличить объём прибыли и получить конкурентные преимущества. В апреле 2017 года закупается горизонтальный солярий.

В 2018 году персонал организации насчитывает 9 человек (директор, администратор, бухгалтер, менеджер, 2 фитнес инструктора, 1 массажист, 1 косметолог и уборщица). На данный момент в салоне «Мама и дитя» оказываются следующие услуги: массаж, сауна, солярий, ассортимент тренировок, услуги косметолога.

Общая характеристика услуги

В качестве услуги выступает целый ассортимент наименований. Результатом сотрудничества продавца (салон) и покупателя (пользователя) является хорошая спортивная форма второго. Клиенты всегда довольны результатами и обращаются снова и снова. Тренеры и массажисты никогда не обещают достичь того, что невозможно для данного конкретного человека. Именно поэтому ожидания всегда совпадают с достигнутым результатом. Таким образом, конечным результатом деятельности салона является эффективное и взаимовыгодное сотрудничество и желаемый эффект для обеих сторон (прибыль для организации и хорошая физическая форма для клиентов). В настоящее время ассортимент услуг выглядит так: тренировки, сауна, солярий, массаж, услуги косметолога.

Ассортимент предлагаемых занятий в оздоровительном салоне «Мама и дитя» достаточно широк. Вот только некоторые из них:

- Body Sculpt способствует развитию мышечной силы, выносливости, формированию пропорций тела. Занятие подходит для любого уровня подготовки.

- Pilates. В настоящее время Пилатес относят к тренировкам категории Mind & Body (сознание и тело), потому, что одной из его задач является обеспечить взаимодействие и совместную работу тела и сознания. К физическому укреплению и растяжению мышц тела добавляется метод визуализации. Благодаря тренировкам укрепляются мышцы пресса, спины, улучшается осанка, координация, увеличивается гибкость и подвижность суставов, прорабатываются глубокие мышцы живота и мышцы-стабилизаторы (они выполняют роль своеобразного корсета, фиксируя нормальное положение тела, правильную осанку и расположение внутренних органов).

- Йога. Йога, являясь духовной наукой, способна даровать эмоциональное и физическое благополучие. Различные техники способны обеспечить равномерное распределение жизненной силы, которая приводит в спокойное состояние не только ум, но и гормональную, нервную, дыхательную, пищеварительную системы, а так же нормализует кровообращение.

- Восточные танцы. Танец живота идеально подходит тем, кому не рекомендованы более сложные и тяжелые нагрузки аэробики или фитнеса. Ведь танец живота состоит из плавных движений, что позволяет избежать боли в суставах, которые способно быстро отвлечь от любых спортивных занятий. Танец живота, в отличие от практически всех других популярных танцев, подходит для женщин с любыми фигурами.

- Бодифлекс - это эффективный комплекс несложных упражнений (в том числе дыхательных), доступных как женщинам, так и мужчинам, вполне далёким от профессионального спорта. Эти упражнения быстро обеспечивают каждому занимающемуся отсутствие лишнего веса, прекрасную фигуру и самочувствие,

стойкость к любым болезням, активную работоспособность и жизнерадостное настроение. Данная программа подходит для клиентов в возрасте (50 лет и более).

- Классическая аэробика. На сегодняшний день аэробика для похудения приобрела большую популярность у прекрасной половины человечества, так как это, действительно, эффективный метод борьбы с лишним весом и поддержания всего организма в тонусе. Выполнение танцевальных и общеразвивающих упражнений, которые объединены в один комплекс, стимулируют работу дыхательной и сердечно — сосудистой систем. Аэробика – это общепризнанный метод, который помогает похудеть, ведь при долговременных и непрерывных физических нагрузках жировые клетки начинают распадаться и выводиться из организма.

- Стретчинг. Это комплекс упражнений, предназначенный для того, чтобы мышцы были эластичными, а суставы гибкими и подвижными.

Также в оздоровительном салоне «Мама и дитя» разработаны специальные возрастные программы, которые позволяют подобрать индивидуальный набор упражнений и занятий для людей, практически, любого возраста.

Для пожилых людей отлично подходит кардио-студия, оснащенная по последнему слову техники. Во время таких занятий под присмотром опытных инструкторов можно выбирать оптимальную нагрузку, самостоятельно регулировать время занятий в зависимости от собственного самочувствия, контролировать сердечный пульс и узнать количество потраченных калорий.

Для детей представлены также фитнес-тренировки.

Еще одно удачное предложение нового фитнес - клуба - специальная программа по снижению веса, включающая целый комплекс процедур, поможет избавиться от лишних килограммов, стать более спортивными, подтянутыми и обрести фигуру своей мечты.

Также к услугам клиентов сауна, в которой можно разогреть мышцы или отдохнуть после тренировки, удобные раздевалки с душевыми кабинами, мощный солярий.

Одним из перспективных и пользующимся большим спросом направлений является – оздоровительный массаж для новорожденных. Директор оздоровительного салона Галимязнова Н.В. является высококвалифицированным специалистом в данной области, имеет опыт работы более 20 лет в детском медицинском центре, сертификаты по обучению и повышению квалификации коррекции послеродовых осложнений (детский церебральный паралич, неврологические осложнения, отставание в развитии, гипо и гипертонус и пр.). Услуги оздоровительного массажа дополнены комплексом дополнительных услуг: плавание, физкультура, занятия на фитболе.

Миссия организации и её цели

Организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет определенных ориентиров, направлений, которые задают то, чего она хочет добиться своей деятельностью.

Миссия оздоровительного салона «Мама и дитя»: «Высокое качество по доступной цене». Такая формулировка миссии означает, что организация в качестве конкурентного преимущества выделяет достойное качество за приемлемые цены. А именно это стремятся найти потребители. Данная миссия определяет работу организации, а точнее, уровень оказания услуг – высокий.

Фирма очень дорожит своей репутацией, следуя таким нравственным принципам, как профессионализм, порядочность, честность, ответственность, надёжность, дисциплинированность. Для любой организации очень важно как оценивается его работа в обществе.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл её существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация,

фиксируется в виде её целей.

Цели рассматриваемой организации и необходимые для их достижения задачи рассмотрены в таблице 3.

Таблица 3– Цели и задачи оздоровительного салона «Мама и дитя»

Цели:	Задачи:
Повышение прибыльности бизнеса	<ul style="list-style-type: none">• обеспечение максимальной вовлеченности персонала к участию в развитии компании;• разработка новых подходов к рекламе (поиск новых рекламных агентств для сотрудничества и подбор наиболее эффективных для салона «Мама и дитя» методов и способов продвижения);• повышение количества клиентов (за счет расширения спектра услуг);• совершенствование системы мотивации персонала;
Достижение и сохранение устойчивого положения на рынке	<ul style="list-style-type: none">• востребованность на рынке;• стабильное получение прибыли;
Организация новых видов услуг	<ul style="list-style-type: none">• обучение персонала или прием на работу специалистов;• анализ рынка и выявление наиболее приоритетных направлений развития.

Организационная структура предприятия

Проанализируем основные характеристики организационной структуры применительно к рассматриваемой организации. Она представлена в приложении А, что касается объема управления, то в данной организации он соответствует должностям и не наблюдается явно выраженных перегрузок. У администратора самый большой объем управления, но это упрощается тем, что 8 из 13 непосредственно подчинённых ему лиц – одна категория (все фитнес инструкторы). А управлять 8 сотрудниками одинакового профиля работы намного проще, чем разнопрофильным персоналом.

Следующей характеристикой организационной структуры фитнес – клуба является иерархия – совокупность слоёв или уровней управления. Данной организации соответствует вертикальная иерархия. Но в данной организации есть особенность. В организациях с вертикальной иерархией обычно наблюдается много возможностей для продвижения, карьерного роста. Однако, в данной организации, в силу специфики работы и квалификации сотрудников, карьерный

рост возможен лишь у 2 сотрудников из 19. Это менеджер по отбору персонала и менеджер по рекламе, которые могут претендовать на должность главного менеджера. Наиболее подходящая для салона «Мама и дитя» модель карьеры – треугольник, т.е. индивид, пришёл в организацию на самый низ и по мере того, как его работа находит признание, он занимает более высокие должности. Однако вакантное место могут предложить, а могут и не предлагать.

Ещё одна характеристика рассматриваемого оздоровительного салона – централизация. Решения принимаются на уровне руководства и только затем «спускаются» вниз. Централизация позволяет согласовывать действия, обеспечивает подотчётность.

Следующая характеристика организационной структуры салона – регламентация. Работа сотрудников всегда чётко определена, что обеспечивает эффективную работу, выполнение всех заданий в срок и нужными людьми. Каждый сотрудник организации обладает специальными знаниями и навыками в своей области, поэтому салону «Мама и дитя» присуща специализация, основанная на знаниях.

Таким образом, можно сделать вывод, что основной проблемой структуры является отсутствие возможности карьерного роста. Это слабая сторона организации, которая ведёт к проблемам в целой подсистеме «Персонал» (низкая мотивация, высокая текучесть кадров). Сильная сторона структуры – организация рабочего процесса, т.е. регламентация, централизация, иерархия – всё это способствует конкретизации и упрощению деятельности организации.

Проанализировав организационную культуру можно сказать, что централизация, регламентация, ориентированность на результат – это основные принципы деятельности организации.

2.2 Финансовые результаты деятельности

Основные экономические показатели деятельности оздоровительного салона «Мама и дитя» представлены в приложении Б.

За анализируемый период наблюдается рост показателей как выручки с 8674 тыс. руб. в 2016 году до 8749 тыс.руб. в 2018 году, так и чистой прибыли с 335 тыс.руб. в 2016 году до 637 тыс.руб. в 2018 году (таблица 4).

Таблица 4 – Показатели выручки и прибыли салона «Мама и дитя» за 2016-2018 гг.

Наименование показателей	2016 г.	2017 г.	2018г.	Темп роста показателей, %	
				2017/2016	2018/2017
Выручка, тыс. руб.	8674	8598	8749	99	101
Прибыль от продаж, тыс.руб.	394	446	750	113	190
Чистая прибыль, тыс.руб.	335	379	637	113	190

При этом рост прибыли говорит о повышении эффективности деятельности салона (рисунок 3).

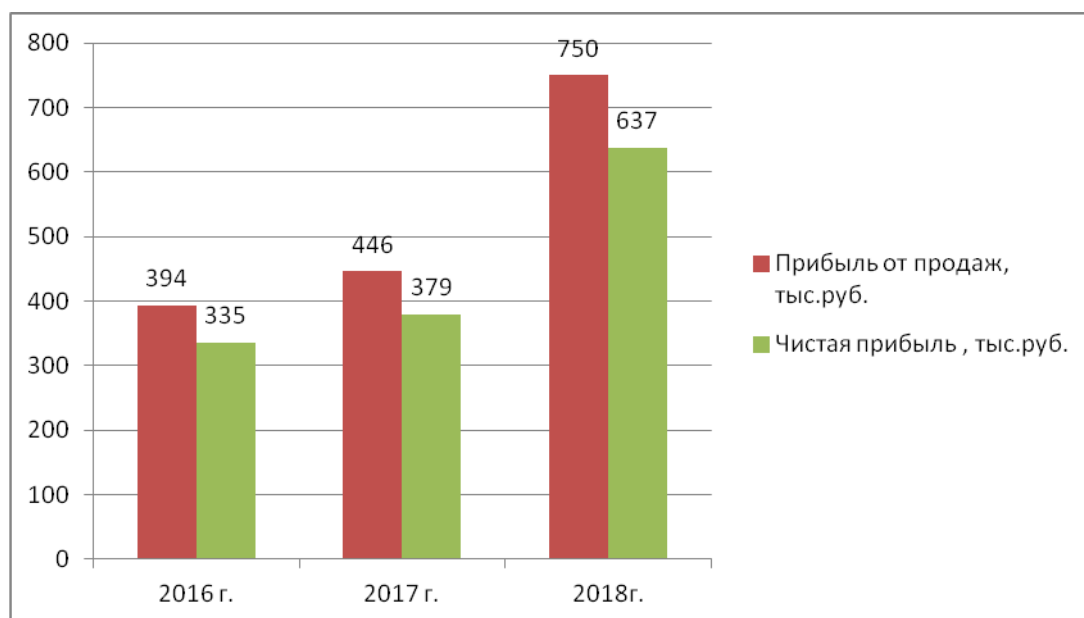


Рисунок 3 – Финансовые результаты оздоровительного салона «Мама и дитя»

Анализ показателей рентабельности, представленный в таблице 5 также подтверждает вывод о повышении эффективности деятельности фирмы.

Таблица 5 – Показатели рентабельности за 2016-2018 гг.

Наименование показателей	2016 г.	2017 г.	2018г.	Темп роста показателей, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017
Рентабельность продаж, %	4,54	5,19	8,57	114	189
Рентабельность всего капитала, %	52,6	49,2	77,6	94	147
Рентабельность собственного капитала, %	214,1	138	204,9	64	96

Роста рентабельности продаж в 2016 - 2017 гг. составили 114% и 189% соответственно, с 4,54 в 2016 году до 8,57 в 2018 году (рисунок 4).

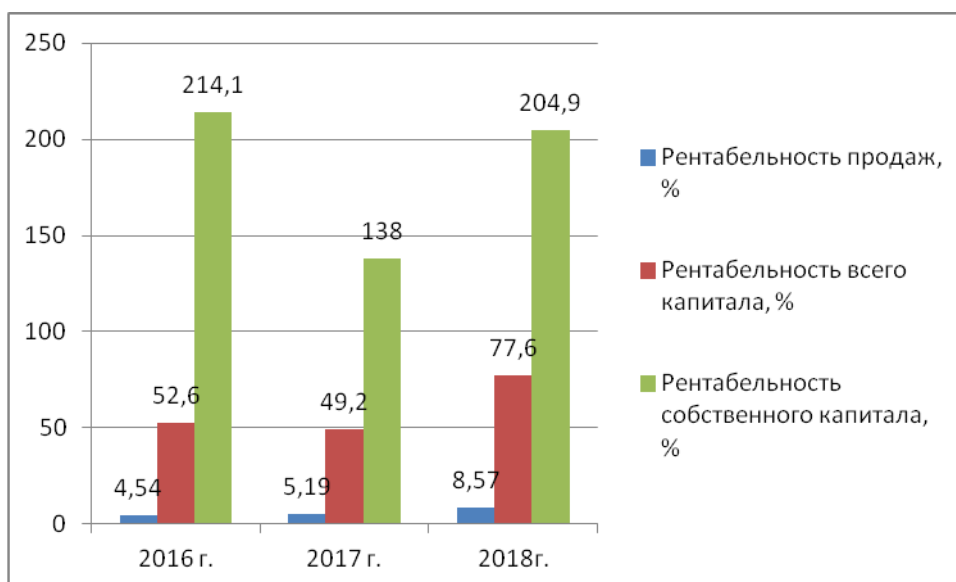


Рисунок 4 – Рентабельность продаж за 2016-2018 гг., %

Данные таблицы 6 позволяют сделать вывод о росте эффективности использования ресурсов салона, как трудовых, так и капитала.

Таблица 6 – Основные показатели эффективности использования ресурсной базы за 2011-2013 гг.

Наименование показателей	2016 г.	2017 г.	2018г.	Темп роста показателей, %	
				2017/ 2016	2018 /2017
Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	749	906	967	121	129
Средняя стоимость собственного капитала, тыс. руб.	184	323	366	176	199
Доля собственного капитала в общей сумме источников, %	25	36	38	145	154
Среднегодовая производительность труда, тыс. руб./чел.	456,53	452,53	460,47	99	101
Фондоотдача	5,43	4,82	4,58	89	84
Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	133,08	148,75	159,33	112	120

За последние три года число сотрудников остается неизменным, при этом наблюдается рост производительности труда и фондовооруженность. Рост показателей фондоотдачи также подтверждает повышение эффективности использования основных средств.

Все это позволяет сделать вывод, что оздоровительный салон «Мама и дитя» работает эффективно и имеет потенциал роста, а также имеет финансовые ресурсы для развития своей деятельности.

2.3 Анализ внешней и внутренней среды

Рынок фитнес-услуг в России

Несмотря на то, что занятия в фитнес - клубе давно стали неотъемлемой частью жизни активных и успешных горожан, Россия все еще заметно отстает от Европы и Америки. По данным ВЦИОМ, в России количество людей, которые ходят в фитнес - клубы, составляет всего 3% от общей численности населения.

Тогда как в США регулярно в спортзал ходят 14,1%, в Германии - 8.5%, в Голландии - 15.5%, а в Великобритании - 6% населения [34].

Интересно отметить, что стоимость посещения фитнес - клубов в России значительно выше, чем в Европе.

Это можно объяснить тем, что основной доход на развитых рынках складывается за счет оборота посетителей, тогда как в России доход складывается за счет стоимости абонеента.

По динамике роста количества фитнес - центров Россия опережает ведущие фитнес - державы мира. Заняв прочные позиции на рынке в мегаполисах, крупнейшие игроки действуют по тактике «коврового покрытия»: в регионах открывают фитнес - клубы по системе франчайзинга. Фитнес - индустрия в России набирает силу за счет привлечения различных ресурсов, в частности с помощью организации и проведения выставочных и фестивальных проектов. Все это говорит о наличии большого интереса к российскому.

Если посмотреть на развитие фитнес-индустрии в мире, то очевидно, что будущее не за отдельно взятыми клубами, а за крупными сетевыми игроками. Российская фитнес-индустрия развивается во многом аналогично английскому рынку, который тоже начинался с верхнего сегмента, с очень дорогих клубных карт (в отличие от американского, выросшего из обычных «качалок»). На британский рынок капитал пришел примерно после 15-18 лет развития рынка. На этом основании эксперты делают вывод, что через 3-5 лет большие деньги придут и в российский фитнес.

Рынок фитнес-услуг в России начал свое становление всего около 15 лет назад, когда из США пришла мода на здоровый образ жизни. До тех пор в нашей стране фитнеса, как такового, практически не было – отсутствовали клубы, в которых люди могли заниматься аэробикой, йогой или силовыми упражнениями, не было собственных методик и тренеров. Весь рынок фитнес-услуг ограничивался примитивными «самодельными» качалками в подвальных помещениях. Ситуация изменилась, когда из-за границы, в основном из США,

начали приезжать профессиональные тренеры со своими мастер-классами и владельцы фитнес - клубов, проводившие бизнес-семинары для тех, кто хотел развивать это направление в России. Мы взяли на вооружение их опыт, и постепенно в нашей стране начали появляться настоящие фитнес - клубы.

Занятия в фитнес - клубе сразу же вошли в моду, а карта клуба стала статусным аксессуаром. До сих пор для многих занятия в хорошем фитнес - клубе считается очень престижным делом, знаком успеха. Работа в таких местах также привлекательна – все больше молодых людей хотят получить специальность персонального тренера или менеджера фитнес - клуба. С уверенностью можно сказать, что у рынка фитнес-услуг в России огромный потенциал, и в ближайшие 20 лет он будет развиваться стремительными темпами.

Объем рынка фитнес-услуг в России.

Рынок фитнес-услуг в России начал свое развитие с сегмента премиум-класса, поскольку, как уже было сказано, в начале 2000-х занятия в клубе считались модным и дорогим способом времяпрепровождения. Но с 2007 по 2010 годы произошел резкий скачок роста количества фитнес - клубов для среднего класса. Кризис несколько притормозил развитие этой индустрии, однако уже в 2016 году оно возобновилось. Но до своего «потолка» российской фитнес-индустрии еще очень далеко. Сегодня объем отечественного рынка фитнес-услуг составляет всего 1% от общемирового. Кроме того, нельзя не отметить тот факт, что большая часть фитнес - клубов сконцентрирована в Москве и Санкт-Петербурге. А в провинции эта ниша практически не занята. По данным маркетинговых исследований больше половины (53%) российского рынка фитнес-услуг сосредоточено в столице. В Санкт-Петербурге расположено 17% клубов. А на долю регионов приходится лишь треть общего количества клубов.

По оценкам экспертов, сейчас фитнес-рынок растет примерно на 20% в год и на сегодняшний день его объем достигает 1 миллиарда долларов [12]. Сейчас активно открываются новые клубы, на рынок выходят новые бренды, появляются инновационные направления и программы. В ближайшие годы

фитнес-индустрия будет развиваться как за счет появления сетевых игроков, так и посредством проникновения фитнеса в регионы.

Надо отметить, что этот рынок в России заполняется неравномерно. Тот факт, что заполнение рынка началось с премиум-сегмента, наложил свой отпечаток на все развитие российского фитнеса. По мнению специалистов, сегодня степень наполнения рынка в категориях «Премиум» и «Люкс» составляет около 70%, а вот в категории «Средний класс» и «Эконом» - всего лишь 40%. Поэтому в ближайшие годы более выгодным будет вложение денег именно в фитнес - клубы для среднего класса. Впрочем, во многих городах России чувствуется острый дефицит и элитных клубов.

Сейчас потребителям мало просто тренироваться. Они хотят посещать фитнес - клуб, который предоставляет различные дополнительные услуги. Люди более охотно покупают абонемент в спорт-клуб, располагающий собственным бассейном, сауной, джакузи, спа-салонам, баром со свежавыжатыми соками и спортивными напитками. Поклонники фитнеса стали более требовательны к атмосфере в клубе, к качеству спортивного инвентаря и красоте интерьера. Многие приходят в фитнес - клуб не только за хорошей фигурой, но и за общением. Он стал местом, где люди могут провести время с пользой и удовольствием, пообщаться с друзьями и отдохнуть от забот. Большим потенциалом сейчас обладают и большие семейные клубы, предлагающие программы, как для взрослых, так и для детей.

Уровень конкуренции

Сегодня в России работает более 2500 фитнес - клубов. При этом примерно 30% рынка приходится на долю сетевых заведений, которые весьма популярны. Принадлежность к известной сети – своеобразная гарантия качества.

Крупнейшими игроками сейчас являются сети «WorldClass», «Физкульт», «Планета Фитнес», «OrangeFitness». Кроме того, в России есть клубы крупнейшего в мире бренда - «Gold's Gym», клубы которого сейчас активно

развивается в российских регионах. Однако на рынок постоянно выходят и новые сети.

Но, поскольку российский рынок фитнес-услуг еще находится на начальной стадии развития, во многих городах страны отсутствует должный уровень конкуренции среди фитнес - клубов. Если в Москве он довольно высок, то в небольших городах с населением меньше 1 миллиона зачастую работают всего 2-3 небольших фитнес - клуба, которые не в состоянии удовлетворить потребности потенциальных потребителей. Поэтому, по мнению специалистов, сейчас наилучшее время для развития фитнес-индустрии в провинции.

Таким образом, можно сделать вывод, что рынок фитнес-услуг еще далек от насыщения. Спрос удовлетворен всего на 60-70%. Отсутствие жесткой конкуренции позволяет формировать цены без оглядки на стоимость услуг клубов-соперников. Но острый дефицит квалифицированных тренеров сдерживает развитие рынка.

Рентабельность маленьких клубов падает: появилась альтернатива тренажерным залам, которые работают с посетителями, имеющими невысокий уровень дохода, - развиваются боулинг, пейнтбол, другие виды активного и недорогого отдыха. Они забирают клиентов у таких клубов. Спрос, смещается в сторону среднего и высокого ценовых сегментов. Около 60% потребителей предпочитают заниматься в больших фитнес - клубах, оснащенных качественным оборудованием и предоставляющих разнообразные услуги. Самый динамично развивающийся сегмент - клубы класса premium [12].

Несмотря на то что рынок не насыщен, фитнес - клубы стараются занять уникальные ниши, четко выделить свою целевую аудиторию.

Пока простор для сегментации большой. Клиенты разных клубов отличаются друг от друга даже по морально-психологическому облику. Ряд фитнес - клубов, к примеру, ориентируются на целенаправленных азартных людей: активно пропагандируют соперничество между клиентами, делят их на группы в соответствии с уровнем подготовки и спортивными успехами.

Исследования, проведенные компанией Symbol-Marketing, свидетельствуют о том, что самой активной группой посетителей являются женщины до 30 лет. Мужчины реже посещают фитнес центры, и в основном, до 35 лет. После 40 лет спортивная активность населения снижается: только около 11% мужчин и 9% женщин старше 40 лет посещают фитнес - клубы [12].

Основным мотивом посещения фитнес - клуба для большинства посетителей является стремление поддерживать хорошую форму и снизить вес. В то же время, кроме оздоровительной, фитнес выполняет ещё и социальную функцию, так как фитнес центр – это место общения людей, которые много работают, и у них мало личного времени. Помимо тренировок, клиенты получают удовольствие от общения с приятными людьми, от интересного и с пользой проведённого времени. Немаловажным фактором является и снятие напряжения или стресса, расслабление после тяжёлого дня. В наше время посещение спортивных центров стало уже признаком хорошего тона.

Таким образом, если раньше на первом месте среди наиболее значимых факторов выбора фитнес - клуба были цена и удобство расположения, то сейчас эти критерии остаются на предпоследних местах. Теперь при выборе фитнес - клуба 95% потенциальных посетителей хотят, чтобы спортивное учреждение имело как высококачественное оборудование (новые тренажеры, большое количество разнообразных спортивных снарядов), так и прекрасное обслуживание (не только со стороны тренеров, но и со стороны администрации), тогда как известное имя, напротив, не так важно.

По данным администраций клубов, большинство новых клиентов приходят в фитнес центры по рекомендациям знакомых и друзей, поэтому менеджеры по продажам все чаще говорят о соблюдении жесткого стандарта качества [34].

Поскольку российский рынок фитнес услуг находится на начальном этапе развития, отсутствует должный уровень конкуренции среди фитнес - клубов

(главным образом в регионах), что приводит к возможности игроков держать высокую ценовую планку на услуги.

При этом количество сторонников активного образа жизни в России с каждым годом увеличивается, а оборот российского рынка фитнес услуг растет в среднем на 40% в год.

Выход на рынок новых фитнес - клубов только стимулирует спрос на фитнес-услуги в целом и в итоге повышает рентабельность всех фитнес - клубов: появляясь в регионе, федеральные сети начинают активно рекламировать свои услуги. И, таким образом, привлекают клиентов не только на собственные площади, но и в залы других фитнес - клубов.

Основными тенденциями развития отрасли фитнес услуг являются:

- привлечение различных современных технологий в фитнес-индустрию;
- активное развитие среднего ценового сегмента;
- рост популярности здорового образа жизни;
- увеличение роли социальной функции фитнес - клубов (фитнес - клуб становится местом общения, совместного времяпровождения)

Анализ рынка оздоровительных услуг в г. Миассе

В настоящее время на рынке фитнес-услуг г. Миасса представлено достаточно большое количество игроков, а именно:

- оздоровительный салон «Мама и дитя», ИП Галимзянова И.В.
- спортклуб Атлетик-Сити
- фитнес - клуб Ильмены GYM
- спортивно-оздоровительный клуб Лидер
- велнес-центр Тонус-клуб, ООО
- фитнес - клуб Флер
- дворец спорта Заря
- фитнес - клуб DENIS GYM

- фитнес-студия Relax
- фитнес-студия Body Fly
- MultiFIT (Мультифит)
- ФОК АЗ Урал
- Велнес – студия Слим-клуб
- Физкультурно-оздоровительный клуб Аркаим
- тренажерный зал Атлант
- тренажерный зал Медведь

Более детальный анализ ассортимента предоставляемых услуг был сделан по основным фитнес - клубам (без учета тренажерных залов и «домашних» фитнес - клубов, оказывающих ограниченный перечень услуг). Данные анализа представлены в приложении В, на основании которой, можно сделать вывод, что ассортимент предоставляемых услуг достаточно широк, но при этом у некоторых центров, наблюдается определенная специфика направлений обслуживания: шейпинг-направление, силовые тренировки, танцевальное направление, «пассивное похудение» и т.д.

Рынок фитнес-услуг развивается в четырех ценовых сегментах:

- премиум
- люкс
- средний класс
- эконом (или демократический)

Категория «премиум» не рассматривалась в ходе исследования, т.к. она представлена в основном в загородных клубах и связана с пребыванием клиента на отдыхе.

Категория «люкс» в г. Миассе также малочисленна, как правило это салоны-красоты, дополнительно оказывающие услуги в рамках «спа-процедур», массажа и косметологии, и значительно реже фитнес-тренировок (в основном моделирование тела)

Категории премиум и люкс отличаются высоким уровнем обслуживания и высокими ценами.

Категория клубов среднего класса занимает в среднем лишь 30 % общей доли рынка. Стоимость годового абонемента в клубах массового спроса составляет порядка 20000-30000 в год. Именно этой группе свойственно наиболее динамичное развитие, так как данная ценовая категория наиболее приемлема для еще не охваченных физкультурой менеджеров, молодых специалистов, студентов и членов их семей. Специалисты предполагают, что через несколько лет именно эта группа будет наиболее многочисленной.

В низкой ценовой категории работают отдельные самостоятельные фитнес - клубы - бывшие «качалки», предоставляющие ограниченный ассортимент услуг (как правило, только тренажерный зал). Они не снабжены современным оборудованием и не предлагают услуги квалифицированных тренеров и советы медицинских работников. В настоящее время многие из них нерентабельны и стараются переходить в более высокую ценовую категорию.

SWOT-анализ

При анализе внешней среды предприятия учитывают как прямые, так и косвенные факторы. Возьмем несколько из них.

1. Прямые факторы:

1.1 Потребители

Анализ причин выбора клиентами оздоровительного салона «Мама и дитя» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Характеристики основных клиентов салона «Мама и дитя»

Кто является клиентом	Почему пользуются услугами?
Молодые девушки	Наш фитнес – клуб предлагает различные программы для поддержания хорошей формы тела, пластичности, обучение танцам.
Женщины, которым за 35	Став нашим клиентом, вы снова обретете красоту, здоровье, уверенность в себе
Состоятельные женщины и мужчины	Мы предлагаем индивидуальный подход к каждому клиенту при выборе комплекса упражнений, составление программ сбалансированного питания, наращивание мышечной массы и многое другое
Дети	Оздоровительная физкультура, плавание, занятия на фитболе, массаж позволяют корректировать различные неврологические и послеродовые травм

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод, что у клуба своя определенная клиентская база. Также был проведен анализ причин отказа потенциальных клиентов от услуг салона «Мама и дитя» (таблица 8). Можно сделать вывод о том, что клиентами салона «Мама и дитя» является относительно небольшая часть населения. Но это лояльная аудитория, приносящая клубу прибыль и дающая хорошую рекламу, благодаря чему клуб успешно функционирует на рынке.

Таблица 8 - Кто не является клиентом салона «Мама и дитя»?

Кто не является клиентом?	Почему?
Люди с достатком ниже среднего	Наши цены могут показаться слишком высокими, поэтому они предпочитают заниматься на дому или ведут активный образ жизни.
Клиенты других фитнес - клубов	Люди посещают другие фитнес - клубы, так как они ближе от их места жительства или там более низкие цены.

1.2 Конкуренты

Анализ конкурентов:

Анализ сильных и слабых сторон конкурентов фитнес - клуба «Мама и дитя» представлен в таблице 9.

На основе анализа конкурентов можно сделать вывод, что основным конкурентом для нашего фитнес - клуба является фитнес - клуб «Ильмены Gym». Так как это уже давно работающий и имеющий постоянных клиентов клуб. Но у него некоторое количество недостатков, на основании которых наш клуб может успешно конкурировать с ним.

2. Косвенные факторы:

2.1 Экономические:

Уровень инфляции, налоговая ставка на прямую воздействует на материальное состояние клиентов клуба, и на деятельность самого клуба. В ситуации экономического кризиса финансовое положение клуба может сильно ухудшиться. Поскольку посещение клуба не входит в услуги первой необходимости, то и клиенты в условиях экономии предпочтут отказаться от посещения клуба в пользу других трат. И основной задачей клуба в сложной экономической ситуации удержать постоянных клиентов и привлечь как много больше новых.

Таблица 9 – Сильные и слабые стороны конкурентов салона «Мама и дитя»

Конкурент	Сильная сторона	Слабая сторона
Ильмены GYM	<ul style="list-style-type: none"> • Имеют постоянных клиентов • Большое количество различных усл • Удобное местоположение • Широкий спектр видов абонементов • Возможность тренировок детей 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие термопроцедур • Отсутствие услуг по массажу
Велнес-центр «Слим-клуб»	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность «пассивно» корректировки веса • Индивидуальный подход к клиенту 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокие цены • Отсутствие системы скидок • Отсутствие площади для тренировочных залов • Ориентация только на женщин

Окончание таблицы 9

Велнес-центр «Тонус-клуб»	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность коррективировки веса «пассивно» • Возможность индивидуального тренинга • Удобное время работы (с 7.30 до 22.00) • Репутация • Индивидуальный подход к клиенту 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокие цены • Отсутствие системы скидок • Ориентация только на женщин • Нет возможности выбрать только определенный перечень услуг
ДС «Заря»	<ul style="list-style-type: none"> • Имеют постоянных клиентов • Большое количество различных услуг • Удобное местоположение • Широкий спектр видов абонементов • Возможность тренировок детей • Корпоративные программы • Низкие цены • Наличие бассейна 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие термопроцедур • Отсутствие услуг по массажу • Все услуги оказываются в разных местах дворца спорта • Отсутствие индивидуального подхода • Изношенный инвентарь
ФОК Уралаз	<ul style="list-style-type: none"> • Имеют постоянных клиентов • Возможность тренировок детей • Корпоративные программы • Наличие бассейна 	<ul style="list-style-type: none"> • Неудобное местоположение • Отсутствие термопроцедур • Отсутствие услуг по массажу • Все услуги оказываются в разных местах дворца спорта • Отсутствие индивидуального подхода • Изношенный инвентарь
Мультифит	<ul style="list-style-type: none"> • Низкие цены • Удобное местоположение • Наличие бассейна 	<ul style="list-style-type: none"> • Небольшой спектр услуг • Изношенный инвентарь

2.2 Политические

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них — настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, стандарты на безопасность, контроль цен и заработной платы и многое другое. Другой элемент политической обстановки — это группы особых интересов и лоббисты.

Но факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия.

Для более полного проведения SWOT-анализа необходимо провести PEST (STEP) анализ - анализ социальных, технологических, экономических и политических факторов [13]. Результаты анализа представлены в приложении Г.

S - Социальные факторы:

S1 – изменение структуры доходов влияет на потребление некоторых услуг. При средних доходах, клиент, воспользуется только одной-двумя услугами. При доходах выше среднего клиент может воспользоваться расширенным перечнем услуг и попробовать новые. Предлагаемое увеличение количества оказываемых услуг позволит привязать клиента к компании.

S2+ культурные перемены, новинки в области моды, напрямую «провоцируют» фитнес - клубы на поиск новых идей, направлений, программ, и т.д. Общество хочет идти в ногу со временем, тем самым ждёт от фитнес-центров необходимых действий. Таким образом, возможно расширение спектра предлагаемых услуг в программах Пилатес, Аэрофитнес, Аэротай, Фитнес для беременных, Стройная фигура, Йогалатес, Танец живота, Стрип-пластика, Улыбка Шакти, Йога, Хатха-йога, Йога Айенгара, Йога 23, Аштанга-виньяса, Кундалини-лайя, Йога-терапия, Тайцзи-цюань, Цигун, Дао-инь, Тайский массаж, Ушу, Илицюань.

T - Технологические факторы:

T1 + разработка нового оборудования (велотренажеры и беговые дорожки с предопределенными компьютерными моделями тренировочных комплексов с функцией памяти и учета возраста/тренированности/анализом физических параметров (вес, пульс, давление и т.д.), позволяющие целенаправленно заниматься физической подготовкой) в отрасли, что значительно повышает спрос на услуги с использованием данного оборудования;

T2 + информационные технологии (ведение паспортов здоровья клиентов в компьютерных базах данных с возможностью составления индивидуальных

программ тренировок) влияют на эффективность работы салона. Вся информация о клиентах, персонале, отчётность, бухгалтерия хранятся в базе данных в упорядоченном виде, что значительно облегчает процесс работы персонала.

T3 + программы по снижению веса с учетом физических особенностей, еще одна технология, с помощью которой клиентам могут подобрать и показать наглядно, как будет происходить процесс снижения веса.

T4 – легкость копирования продукта, некоторые услуги можно оказывать на дому – услуги личного тренера или видео-курса программы. Но в домашних условиях, возможности тренера и клиента ограничены из-за отсутствия тренажеров и сопутствующего инвентаря.

E - Экономические факторы:

E1 -Уровень инфляции, налоговая ставка на прямую воздействует на материальное состояние клиентов клуба, и на деятельность самого клуба. В ситуации экономического кризиса финансовое положение салона может сильно ухудшиться. Поскольку посещение салона не входит в услуги первой необходимости, то и клиенты в условиях экономии предпочтут отказаться от посещения дорогостоящего салона в пользу других трат. И основной задачей салона в сложной экономической ситуации удержать постоянных клиентов и привлечь как много больше новых.

E2 +банковская политика, кредиты на развитие малого бизнеса и собственные средства служат фундаментом для создания собственного бизнеса.

P – Политико-правовые факторы:

P1+ благоприятные политические отношения между странами, поскольку фитнес - клубы используют продукцию различных стран, и важно, чтобы обстановка как в нашей стране, так и в странах поставщиках оставалась благоприятной, а отношения между странами мирными. Любой конфликт между Россией и другими государствами может повлечь за собой сбои в поставке вплоть до полного прекращения деловых отношений. Что повлечёт в дальнейшем поиска и замены поставщика, а это требует дополнительных издержек. Поэтому

благоприятные политические отношения между странами имеют важное значение.

R2+ упрощенная система налогообложения. Режим, направленный на снижение налоговой нагрузки на субъекты малого бизнеса и среднего бизнеса, а также облегчения и упрощения ведения налогового учёта и бухгалтерского учёта

R3 + отмена контрольно кассового аппарата. Предприниматели, а также различные организации, являющиеся плательщиками ЕНВД для отдельных видов деятельности теперь не обязаны использовать ККМ в своей деятельности, но по требованию клиента обязаны выдавать товарный чек с полным описанием и заполнением, а именно: номер и название документа, название организации, ИНН организации, дата выдачи документа, наименование и количество услуг или товаров, сумму.

Также в ходе был проведен анализ 5 сил Портера:

1. Угроза появления услуг заменителей

Угроза появления услуг-заменителей существует, т.к. в настоящее время набирает популярность производство спортивного питания, пластическая хирургия. Исходя из желания потребителя, получить быстрый, эффективный и качественный результат, его готовность перейти на данную услугу – заменитель достаточно высока. Но существуют и ограничения, которые заключаются в высокой цене, а так же в риске для здоровья. Пластическая хирургия и спортивное питание не могут давать стопроцентную гарантию, и последствия, как показывает практика, могут быть как положительные, так и отрицательные.

Ещё одной услугой – заменителем является использование данных услуг на дому. Например, домашний тренер или видео программы. Услуга домашнего тренера, стоит дороже посещения фитнес - клуба, но возможности тренера и клиента ограничены из-за отсутствия тренажеров и сопутствующего инвентаря. Как правило, услугами видео-курса пользуются менее требовательные и с низким уровнем платежеспособности, клиенты.

Вывод: таким образом, угроза появления услуг – заменителей не оказывает значительного влияния на усиление конкуренции.

2. Угроза появления новых конкурентов

Появление новых конкурентов в отрасли могут предупредить следующие входные барьеры:

- экономия на масштабе и опыте производства уже обосновавшихся в отрасли фирм помогает удерживать издержки на таком низком уровне, который недоступен потенциальным конкурентам;
- дифференциация продуктов и услуг, то есть опора на торговые марки, подчеркивающие уникальность товара и признание его покупателями.;
- потребность в капитале. Очень часто эффективная конкуренция требует крупных первоначальных инвестиций. Этот барьер в сочетании с экономией на опыте и масштабе создает, в частности, серьезные препятствия для новых инвестиций в отрасль;
- издержки переориентации, связанные со сменой поставщиков, переобучением персонала, научными и проектными разработками нового продукта и т.д.;
- необходимость создания новой системы каналов распределения. Так, из-за отсутствия хорошо налаженных каналов новые организации не смогут широко внедриться со своими услугами на рынок;
- политика государства (правительства), не способствующая проникновению на рынок, т.е. запрет или ограничение доступа на определенный рынок с помощью лицензий и разрешений, высокие стандарты безопасности и защиты здоровья, окружающей среды и т.д.

Вывод: таким образом, угроза появления новых конкурентов существует, и этот фактор оказывает значительное влияние на силу конкуренции на местном сегменте рынка – сейчас и в будущем.

3. Рычаги воздействия поставщиков

Поставщиками фитнес - клубов являются не крупные фирмы – их рынок размыт, конкуренция среди них еще выше, чем среди самих фитнес - клубов. А

значит, цены на заказываемые товары экономически приемлемы. Значит, конкурентное влияние со стороны поставщиков не высоко.

4. Рычаги воздействия покупателей

Одиночные потребители услуги могут оказывать конкурентное давление на фитнес - клубы. Если услуги достаточно схожи с услугами конкурентов, то потребитель может переключиться с одного фитнес - клуба на другой без особых затрат. Каждый потребитель особенно ценен, так как фитнес - клубы прекрасно понимаем превосходство некоторых конкурентов в ассортименте услуг, в их качестве. Перспектива утраты клиентов, особенно постоянных может побудить руководство фитнес - клуба пойти на дополнительные уступки.

Большое влияние имеет информированность клиентов фитнес - клуба и его конкурентах. Чем лучше осведомлены потребители, тем выгоднее их положение относительно поставщика услуги. В частности Internet, открывает новые возможности перед потребителями поиска информации. Фитнес - клуб «Мама и дитя» не имеет эффективной рекламной политики, что затрудняет потребителям быть информированными относительно нашего салона, в отличии от более известных, крупных фитнес - клубов, которые имеют яркие, зазывающие сайты в Интернете, рекламные площади в специализированных журналах, плакаты на улицах города. Всё это само собой, влияет на потребителя. Он более информирован об этих заведениях, и более вероятно, что его выбор падёт именно на них.

Вывод: таким образом, рычаги воздействия покупателей оказывают давление на конкурентоспособность салона.

5. Анализ уровня конкурентной борьбы

Как и для большинства отраслей, это определяющий фактор, влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Фитнес центры конкурируют друг, с другом основываясь как на ценовой, так и на неценовой политике. Всё чаще наиболее значимым параметром при выборе фитнес - клуба является не столько уровень цен, сколько качество сервиса. Современные успешные фитнес - клубы знают,

что путь к успеху - это предоставление клиентам таких услуг, которые бы полностью удовлетворяли их потребностям и желаниям. Барьеры выхода на рынок очень низкие, поэтому высока динамика появления новых компаний. Собственные уникальные методики фитнес - клуба запатентовать невозможно, и они мигрируют вместе со специалистами из компании в компанию. Вместе с низкими затратами на создание бизнеса это приводит к появлению новых предприятий и обострению конкуренции.

Таким образом, фактор конкуренции в отрасли особенно значим.

Таким образом, по итогам анализа 5 конкурентных сил Майкла Портера можно составить схему, изображенную на рисунке 5.

Для того, чтобы обеспечить превосходство над конкурентами, компаниям необходимо разработать успешную стратегию.

В данной отрасли уровень конкуренции достаточно высок, и удерживать свои позиции салону «Мама и дитя» приходится с помощью расширения спектра услуг, улучшения их качества и продвижения товара на рынок.

Ключевым фактором, на котором следует сосредоточить анализ стратегии – разработка комплекса услуг, позволяющего привлечь новых состоятельных клиентов, переманив их у основных конкурентов. При этом фитнес - клубу следует персонифицировать предлагаемые услуги, с тем, чтобы новые и действующие посетители повысили свою лояльность и чувство принадлежности к команде фитнес - клуба.

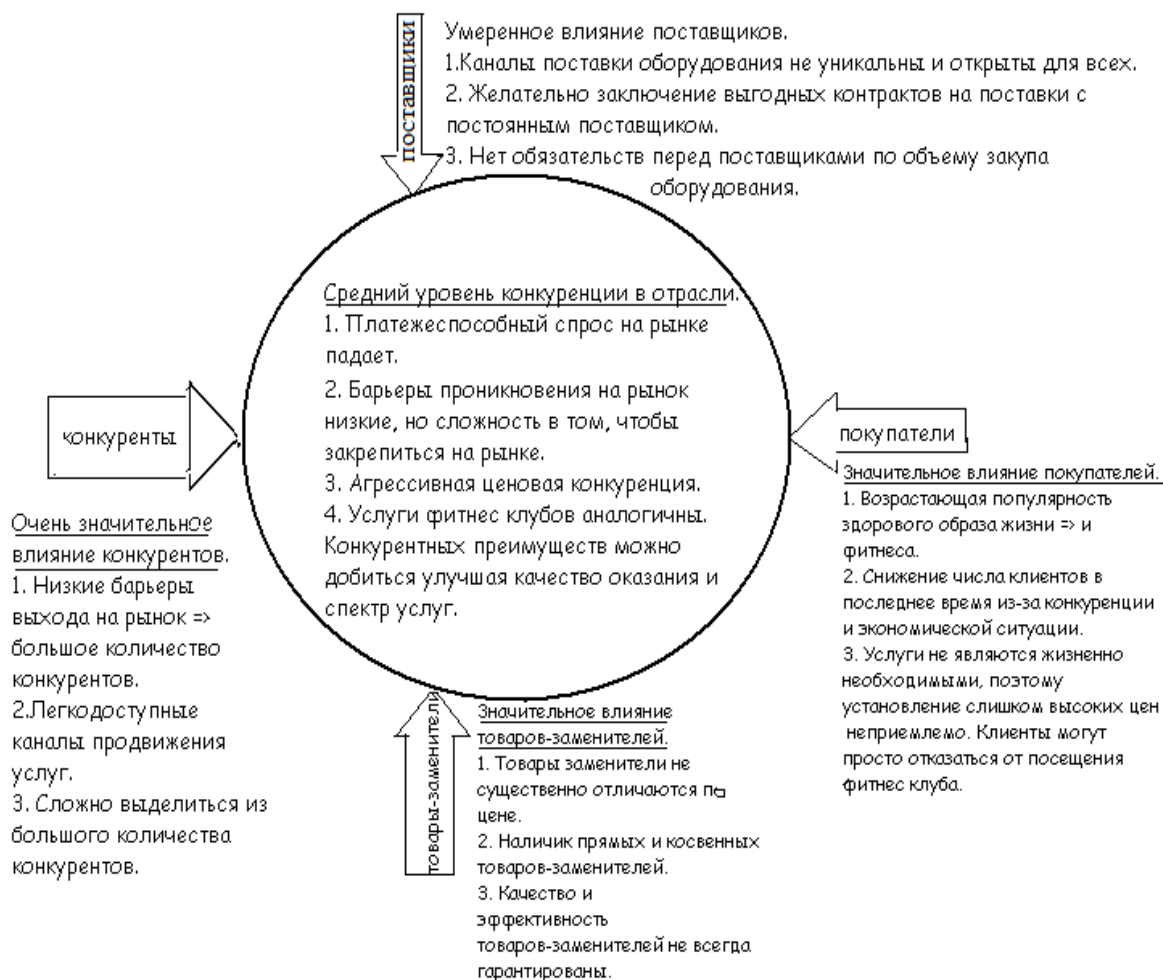


Рисунок 5 – 5 конкурентных сил Портера для салона «Мама и дитя»

Анализ внутренней среды салона «Мама и дитя»

Проведем анализ внутренней среды организации с помощью модели 7S McKinsey, которая была создана в начале 1980-х. Исходным условием данной модели было то, что в любой организации существует 7 внутренних аспектов, которые должны быть синхронизированы для успешной деятельности предприятия [21].

Модель Маккинси может быть использована, как для отдельного подразделения, так для проекта в целом. Рассмотрим подробно и проанализируем основные компоненты модели.

1. Стратегия салона «Мама и дитя»

Стратегия – долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы её деятельности,

системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к её целям. Стратегия предназначена для преобразования фирмы из нынешнего положения в новое положение, описываемое в целях, с учетом ограниченности возможностей и потенциала. Рассмотрим существующую стратегию салона «Мама и дитя» по М.Портеру.

Общие стратегии по Портеру

«Стратегия конкурентной борьбы – это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и тем самым на получение более высоких доходов от инвестиций» (М.Портер).

Для успешного функционирования компании ей нужно каким-то образом выделяться на фоне конкурентов, чтобы не оказаться в глазах потребителей всем для всех, что, как известно, означает ничем ни для кого. Чтобы справиться с этой задачей, компания должна выбрать правильную стратегию, которой и будет впоследствии придерживаться.

Оздоровительный салон «Мама и дитя» придерживается стратегии концентрированной дифференциации, поскольку рассматриваемая организация стремится сосредоточиться на выбранных сегментах и обслуживать их лучше и эффективнее, чем конкуренты (рисунок 6). Задачей компании является представить как можно более привлекательной свою услугу для определенной целевой аудитории.

Конкурентное преимущество

		Более низкие затраты	Дифференциация
Масштаб конкуренции	Широкий	Лидерство по затратам оптимальна для органи-ий производственного сектора	Широкая дифференциация основывается на уникальном св-ве продукта. но услуги фитнес клубов аналогичны
	Узкий	Концентрация на низкиз затратах	Концентрированная дифференциация

Рисунок 6 – Стратегия салона «Мама и дитя»
(на основе базовых стратегий Портера)

Для определения целевой аудитории необходимо провести сегментирование рынка.

Факторами классификации клиентов на сегменты будут социально-демографические признаки (пол, возраст, статус, уровень дохода). Можно выделить следующие сегменты:

- А (безработные женщины или женщины с низким уровнем дохода; не всегда могут позволить себе услуги фитнес - клуба в желаемом объёме, ведь их доход в основном зависит от третьих лиц (супруг), поэтому не стоит выделять эту группу как основной сегмент);
- Б (Молодые мамы с детьми);
- В (работающие женщины среднего возраста со средним уровнем дохода; обычно такие женщины имеют достаточно времени для посещения фитнес центров и следят за собой);
- Г (мужчины от 15 до 30 лет, часто посещают спортивные залы в целях формирования спортивной фигуры; именно в этом возрасте мужчины уделяют большое внимание своей внешности, поэтому посещают фитнес залы и солярий);

- Д (мужчины от 30 до 45 лет, обычно это деловые люди, которым просто необходимо поддерживать форму);
- Е (пенсионеры, дети до 15 лет; их доход невысок, и зачастую, аналогичен группе А; не могут обеспечить постоянный доход организации);

Можно сказать, что салон «Мама и дитя» придерживается стратегии дифференцированного маркетинга. Основной упор делается на сегменты Б и В. Это обусловлено тем, что именно группы Б, В и Д имеют заинтересованность (студенты) и наиболее стабильный и высокий доход (работающие мужчины и женщины со стабильным доходом), а, следовательно, обеспечивают стабильную прибыль организации. Остальные сегменты менее надёжны, ведь им характерна нестабильность.

Определив целевой сегмент, организация занимается дифференциацией услуг для него. Так как основной целевой сегмент это молодые мамы с детьми и женщины среднего возраста со средним и высоким уровнем дохода, в перечень услуг, оказываемых организацией, были добавлены услуги косметолога и занятия йогой.

Однако организация уделяет внимание всем сегментам, но делает это в разном объёме. Возможно, тенденции, спрос или покупательская способность изменятся, и тот сегмент, на который сейчас не обращают внимания, станет перспективным и доходным. Поэтому, не стоит игнорировать остальные сегменты. Вот почему в салоне «Мама и дитя» предусмотрены скидки студентам.

Таким образом, выбранная стратегия в некотором роде защищает фитнес - клуб от внутриотраслевой конкуренции. По отношению к прямым конкурентам концентрированная дифференциация усиливает приверженность клиентов организации, тем самым уменьшает чувствительность к цене. Несмотря на то, что дифференциация услуг требует высоких издержек, она позволяет фирме добиться большей рентабельности за счет привлечения новых клиентов. Стратегия концентрированной дифференциации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но ведет к малой доле рынка в целом, так как остальным

сегментам уделяется малое внимание (сегмент А, Е) или не уделяется вообще (сегменты Г, Д).

2. Бизнес-процессы салона «Мама и дитя»

Система представляет собой согласование видов деятельности с целью получения наилучшего результата деятельности. Выбор ключевых бизнес-процессов осуществляется не только с позиции текущей эффективности, но и с точки зрения будущих возможностей для ее повышения. Ключевые бизнес-процессы организации – это процессы, вносящие основной вклад в достижение намеченных финансовых результатов и удовлетворения клиентов.

Рассмотрим бизнес-процессы салона «Мама и дитя» в сопоставлении с критическими факторами успеха, т.е. параметрами, характеризующими предприятие и оказывающими наибольшее влияние на величину его конкурентных преимуществ. В таблице 10 проведен анализ тех бизнес-процессов, которые должны быть выполнены, чтобы организация была уверена в достижении конкретного критического фактора успеха.

Таблица 10 – Бизнес-процессы салона «Мама и дитя»

<div style="text-align: center;">КФУ</div> <div style="text-align: center;">БП</div>	Выгодные контракты с поставщиками	Высокий уровень удовлетворенности клиентов	Высокое качество оказания услуг	Постоянное расширение видов деятельности	Высококвалифицированные и мотивированные сотрудники	Конкурентные преимущества	Возможности для нового бизнеса	Количество КФУ	Проблемность
П1. Более детальное изучение и выбор поставщиков.	+			+		+		3	5

Продолжение таблицы 10

П2.Обучение и мотивация персонала		+	+	+	+	+		5	3
П3.Развитие системы мотивации			+		+			2	2
П4.Изучение стратегии конкурентов	+	+				+	+	4	5
П5.Разработка новых видов услуг	+	+	+	+		+	+	6	4
П6.Новые подходы к рекламе				+		+	+	3	3
П7.Исследование рынка	+	+	+	+		+	+	6	4
П8.Работа с рекламациями.		+	+			+		3	2
П9.Анализ удовл-ти покупателей		+	+					2	2
П10.Оценка качества услуг.		+	+	+		+	+	5	2
П11.Развитие системы упр. персоналом.		+	+		+			3	2
П12.Маркетинг и продвижение на рынок.	+	+		+		+	+	5	3
П13.Мониторинг и анализ прогнозов спроса на услуги.		+				+	+	3	4
П14.Работа в соц. сфере (спонсорство).	+	+				+	+	4	3

Теперь сведем итоги рассмотренной таблицы в матрицу ранжирования бизнес-процессов. Эта матрица представлена на рисунке 7.

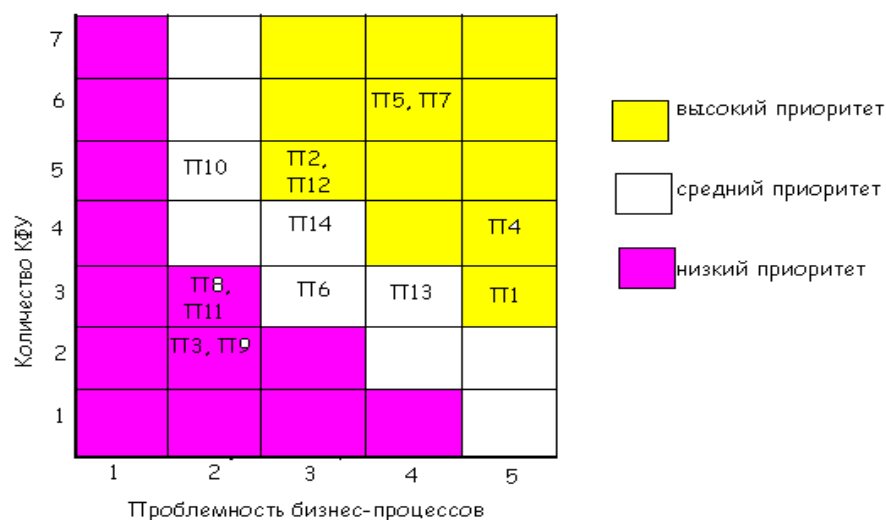


Рисунок 7 – Матрица ранжирования бизнес-процессов салона «Мама и дитя»

Таким образом, из рисунка видны те бизнес-процессы, которые оказывают наибольшее влияние на достижение КФУ. Именно на эти бизнес-процессы в организации в первую очередь выделяются ресурсы и оказывается поддержка. Проблема с персоналом остро стоит в организации, а её решение является одной из приоритетных задач фитнес - клуба.

Что касается работы с поставщиками и конкурентами, то эти бизнес-процессы в организации хорошо развиты. В организации проводится постоянный мониторинг ситуации на рынке (появление новых поставщиков или конкурентов, а также исследования особенностей их деятельности), происходит постоянное обучение персонала. Благодаря этому фитнес - клуб работает с наиболее выгодными поставщиками, а также в курсе всех новинок отрасли и услуг, появляющихся у конкурентов.

3. Персонал салона «Мама и дитя»

В основном, персонал организации относится к возрастной группе до 40 лет, поэтому нет ситуации, когда возникает недопонимание между людьми разных поколений. Это способствует благоприятному климату в коллективе. В целом, коллектив небольшой, благодаря чему очень сплоченный и дружелюбный. Численность персонала в организации невелика, что с одной стороны обеспечивает сплоченность коллектива, а с другой стороны – усложняет процесс общения, ведь при таком малом количестве людей происходит перенасыщение общением с одними и теми же людьми.

Особенностью персонала салона «Мама и дитя» является то, что специфика деятельности не дает возможности для карьерного роста. Как описывалось ранее, возможность повышения есть только у 2 сотрудников. Такая организационная структура является причиной высокого уровня текучести кадров в организации.

У организации есть два выхода. Первый – постоянная смена сотрудников. В настоящее время нет недостатка кадров для приема на работу. Другое дело, что для поддержания высокого уровня оказания услуг организации

необходимы специалисты. А для удержания специалистов в организации необходимо тщательно разработать систему мотивации персонала или пересмотреть и внести коррективы в организационную структуру.

4. Ценности салона «Мама и дитя»

Ядром организационной культуры, несомненно, являются ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

Выделяют ценности благосостояния, под которыми понимают те ценности, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей. В салоне «Мама и дитя» к ним можно отнести следующие ценности:

- благополучие (включает в себя заботу о здоровье и безопасности сотрудников и проявляется в организации хороших условий труда, проветриваемых помещений, регулярно обновляемом оборудовании);
- богатство (обладание различными материальными благами и услугами, обеспечение сотрудникам салона «Мама и дитя» полного соц.пакета);
- мастерство (профессионализм в определенных видах деятельности, курсы повышения квалификации при необходимости; бухгалтер и фитнес инструкторы регулярно посещают семинары, мастер-классы);
- образованность (знания, информационный потенциал, выраженные в профессионализме и опытности персонала).

К группе моральных ценностей относят доброту, справедливость и другие нравственные качества, обеспечивающие благоприятный климат в коллективе. Такая ценность как власть считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобретать любые другие

ценности.

И моральные и материальные ценности в рассматриваемой организации занимают важное место, поскольку являются основой построения всей системы организации и дают базу для дальнейшего развития.

5. Способности салона «Мама и дитя»

Ресурсы выступают источниками способностей фирмы. Однако не все ресурсы являются продуктивными.

При оценке материальных ресурсов необходимо отвечать на вопрос, какие существуют возможности для более экономичного и прибыльного использования активов. Что касается финансовых ресурсов, то организация способна самостоятельно финансировать текущую деятельность за счет получаемой прибыли.

Физические ресурсы компании это наиболее важные для функционирования организации и реализации стратегии ресурсы. Для салона основными физическими ресурсами будут:

- тренажеры (зал в салоне «Мама и дитя» оборудован тренажерами, которые меняются раз в год на новые, усовершенствованные и направленные на другие группы мышц. Поэтому такое оборудование зала является значительным конкурентным преимуществом рассматриваемого фитнес - клуба);
- оборудование для тренировок (степы, гантели, фитболы – всё это находится в хорошем состоянии и в достаточном количестве. Всё рассчитано по количеству на полные группы (15 человек));
- солярий (модели соляриев постоянно совершенствуются, модернизируются, становятся более безопасными, поэтому просто необходимо менять его с периодичностью раз в год. В салоне «Мама и дитя» установлен горизонтальный и вертикальный.

Таким образом, рассмотрев 3 основные группы физических ресурсов салона «Мама и дитя» в сравнении с ближайшими конкурентами, можно сказать, что обладание таким набором ресурсов дает организации значительные

конкурентные преимущества. Необходимо внимательно следить за состоянием материальных ресурсов, ведь именно они играют важную роль для клиентов при выборе фитнес - клуба.

Ноу-хау салона «Мама и дитя» являются пневматические силовые тренажеры, рассчитанные на клиентов любых возрастных групп – от юниоров до пенсионеров. Групповые тренировки на пневмотренажерах проводятся под руководством инструктора.

У организации хорошая репутация, как среди клиентов, так и среди конкурентов. Это обусловлено тем, что при разумных и адекватных внешней среде ценам, оказываются услуги хорошего качества. Это и привлекает клиентов. Цены в рассматриваемой организации на среднем уровне при достаточно высоком качестве. Такая репутация благоприятно влияет на отношения с поставщиками, что дает возможность заключения выгодных контрактов.

По итогам анализа внутренней среды можно выделить следующие основные положения:

- у организации есть стратегия, для которой она выделяет ресурсы, совершенствует бизнес-процессы, подбирает персонал, наилучшим образом подходящий для осуществления планов и реализации задач (квалификация, компетентность и опытность персонала – сильная сторона организации);
- также к сильным сторонам организации можно отнести высокое качество и широкий спектр оказываемых услуг;
- в организации есть и слабые стороны, такие как несовершенство организационной структуры, неразвитая система мотивации персонала, недостаток новаторства и динамики развития организации. В любом случае, все слабые стороны внутренней среды организации зависят только от неё самой и поддаются управлению с помощью грамотной постановки целей и задач и планирования деятельности;

Обобщить информацию о внешней и внутренней среде, выделить

наиболее важные позиции и наглядно это представить поможет SWOT-анализ.

Матрица SWOT-анализа

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки [13].

Проведём SWOT-анализ салона «Мама и дитя». Результаты представлены в таблице 11.

Таким образом, из SWOT-анализа видно, что у организации достаточно много сильных сторон и возможностей, вследствие чего организация конкурентоспособна и удерживает занятый ею сегмент рынка. Дальнейшее повышение качества и расширение спектра услуг позволит привлечь новых клиентов и повысить доходность бизнеса. Высококвалифицированный персонал и грамотное управление им – залог успеха организации. Присутствуют и слабые стороны, с которыми организация активно борется, стараясь, несмотря на них, развиваться и расширяться. У данной фирмы есть потенциал для устранения недостатков. Внутренние проблемные аспекты организации, такие как текучесть кадров и неразвитая система мотивации полностью зависят от самой организации. Во внутренней среде очень низкий уровень неожиданности и непредсказуемости. Поэтому все возникающие внутри организации проблемы – это результат ошибок в планировании и управлении.

Что касается внешних угроз фитнес клуба, то высокой конкуренции и влияния факторов внешней среды нельзя избежать, но их можно ослабить, наращивая потенциал и приобретая дополнительные конкурентные преимущества развивая свои сильные стороны.

Таблица 11 – SWOT – анализ салона «Мама и дитя»

		<u>О</u>				<u>Т</u>				
		<i>Возможности</i>				<i>Угрозы</i>				
		Сезонный рост потребности в оказываемых услугах	Расширение ассортимента услуг	Ослабление позиций конкурентов	Добавление сопутствующих услуг	Изменение вкуса и предпочтений потребителей	Усиление конкурентов	Увеличение затрат	Экономическая и политическая нестабильность	Неблагоприятные демографические изменения
<u>С</u>	<i>Сильные стороны</i>	Целесообразность дальнейшего развития предприятия и расширения ассортимента услуг. Привлечение внимания клиентов, делая акцент на качестве оказания услуг. Расширить круг потребителей за счёт рекламы. Заслужить доверие клиентов за счёт качественной работы персонала.				Необходимость предоставления новых видов услуг и другие способы повышения конкурентоспособности. Тщательное ведение документации, своевременная оплата налогов и сборов. Убедить клиента работать именно с нашей организацией, предоставляя скидки.				
	Широкий ассортимент услуг.									
	Постоянная клиентская база									
	Высокое качество оказания услуг									
	Квалификация, компетентность и опытность персонала									
	Быстрая обратная связь									
	Производственные мощности									
<u>W</u>	Слабые стороны	Необходимость в дополнительном оборудовании. Необходимость в разработке эффективной системы мотивации.				Появившийся конкурент может «перетянуть» клиента за счёт более низких цен или более выгодных условий. Низкая мотивация персонала, как следствие, снижение качества услуг или уход профессиональных инструкторов к конкурентам.				
	Цены «выше среднего»									
	Высокая текучесть кадров									
	Неразвитая система мотивации персонала									
	Большое количество конкурентов									

1й квадрат. Постоянные клиенты приводят новых посетителей: друзей, знакомых, родственников. Так же мы можем ослабить позиции конкурентов за счет расширения ассортимента услуг.

2й квадрат. Поддержание гибкой политики ориентирования на потребителей. Маркетинговое исследование вкусов потребителей. Высококачественное обслуживание и расширение ПМ позволяет нам успешно конкурировать с другими организациями.

3й квадрат. «Чем выше цена, тем лучше качество»- мысль многих обывателей. Это может привести к увеличению спроса. Высокая конкуренция дает толчок к расширению ассортимента услуг для привлечения клиентов.

4й квадрат. Высокие цены могут привести к потере клиентов. Поэтому мы можем снизить цены или компенсировать их за счет подтверждения высокого качества и бонус-программ. Есть угроза неумелого ориентирования на потребителя (изменение вкусов и предпочтений), вследствие чего требуется усиление отдела маркетинга.

Выявив свои конкурентные преимущества и прямых конкурентов, проанализировав внутреннюю и внешнюю среду организации, можно правильно принимать управленческие решения по разработке стратегии повышения эффективности работы салона «Мама и дитя». У организации есть все возможности для дальнейшего развития и процветания.

Салон «Мама и дитя», являясь успешным на протяжении 10 лет, практически всегда старается предоставить своим клиентам нечто большее – больше, чем предоставлял год назад, и больше, чем его конкуренты. Именно поэтому происходит постоянное пополнение ассортимента услуг и проводится анализ конкурентной среды.

По итогам анализа среды можно выделить основные проблемы организации: высокий уровень конкуренции, низкая мотивация персонала и высокая текучесть кадров.

Основные направления, которые будут способствовать укреплению экономической безопасности данного бизнеса:

- расширение спектра услуг с целью повышения конкурентоспособности и повышения объема продаж;

- мероприятия по мотивации сотрудников.

3 ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО САЛОНА «МАМА И ДИТЯ»

3.1 Основные направления совершенствования стратегии оздоровительного салона «Мама и дитя»

Оздоровительный салон «Мама и дитя» придерживается стратегии концентрированной дифференциации, поскольку рассматриваемая организация стремится сосредоточиться на выбранных сегментах и обслуживать их лучше и эффективнее, чем конкуренты. Задачей компании является представить как можно более привлекательной свою услугу для определенной целевой аудитории.

По итогам SWOT-анализа были выявлены следующие основные проблемы организации: высокий уровень конкуренции, низкая мотивация персонала и высокая текучесть кадров.

В тоже время у организации достаточно много сильных сторон и возможностей, вследствие чего организация конкурентоспособна и удерживает занятый ею сегмент рынка. Дальнейшее повышение качества и расширение спектра услуг позволит привлечь новых клиентов и повысить доходность бизнеса. Для разработки рекомендаций по совершенствованию стратегии развития оздоровительного салона «Мама и дитя» проведем SNW-анализ. SNW-анализ включает среднерыночное состояние (N). Основной причиной добавления нейтральной стороны является то, что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N и только по одному в состоянии S. При проведении данного анализа на основе оценки руководством организации (по пятибалльной шкале) сравним состояние оздоровительного салона «Мама и дитя» и желаемое состояние, к которому организации необходимо стремиться. Результаты анализа представлены в таблице 12.

Таблица 12 – SNW-анализ

Значимые параметры в деятельности организации	S			N	W					Примечание			
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3		-4	-5	
Стратегия													
Ясность и конкретность целей													Ясные цели и сроки, к которым они должны быть достигнуты
Учитывает ли стратегия состояние окр. среды													Деятельность организации внимательно прорабатывается и корректируется в соответствии с изменяющейся внешней средой
Структура													
Насколько сильна централизация в принятии решений													Централизация позволяет достигать организованности, точности в работе
Двойное подчинение или единоначалие?													Единоначалие – упрощает работу, устраняет недопонимание
Система													
Обратная связь													Быстрая обратная связь
Ассортимент услуг													Широкий спектр услуг по приемлемой цене
Стиль													
Насколько эффективен выбранный стиль руководства													Обеспечивает грамотную и точную работу коллектива и организации
Персонал													
Текучесть кадров													Отсутствие карьерного роста
Система мотивации													Неразвита, сотрудники немотивированны к работе
Ценности													
Соц. пакет													Гарантированный соц.пакет
Отношение к клиентам													Индивидуальный подход к клиентам, скидки постоянным клиентам
Способности													
Профессионализм персонала													Опытный и квалифицированный персонал
Обучение и повышение квалификации													Отсутствует, что неудовлетворительно сказывается на мотивации персонала

Желаемое состояние составлено по результатам анализа показателей компании ближайших конкурентов, т.е. среднерыночное состояние. Из графика видно, что оздоровительному клубу «Мама и дитя» есть к чему стремиться. Также в таблице выделены позиции, на которые следует обратить особое внимание (текучесть кадров, система мотивации, перечень услуг, обучение и повышение квалификации персонала). Именно эти моменты, если им не уделить должного внимания и не устранить на ранней стадии, могут превратиться в слабые стороны организации и замедлять её развитие.

Таким образом, можно выделить следующие основные направления в стратегии развития оздоровительного клуба «Мама и дитя»:

- расширение спектра оказываемых услуг;
- совершенствование системы мотивации персонала.

Остановимся на каждом из них подробнее.

3.2 Рекомендации по расширению ассортимента услуг

Для определения направлений расширения ассортимента услуг в процессе написания дипломной работы было проведено анкетирование клиентов оздоровительного клуба «Мама и дитя». В ходе анкетирования клиентам был представлен определенный перечень услуг, которые не представлены в организации, но их оказывают другие фитнес-центры г. Миасса. Результаты анкетирования представлены в таблице 13. В опросе приняло участие 100 человек. При этом один респондент мог выбрать несколько вариантов ответа. Опрос проводил администратор оздоровительного клуба, при необходимости поясняя клиентом суть той или иной процедуры. Многие из опрашиваемых заметили, что слышали уже о данных процедурах и даже задумывались о том, чтобы обратиться в другие клубы с целью их получения. Что еще раз подтверждает необходимость периодического изучения потребительских предпочтений клиентов.

Таблица 13 – Результаты анкетирования клиентов оздоровительного клуба «Мама и дитя»

Какие еще услуги Вы хотели бы получать в нашем салоне?	Количество ответов (чел.)
Вакуумный тренажер	30
Инфракрасные штаны	25
Кедровая бочка	78
Инфракрасная сауна	34
Массажный ролик	45
Прессотерапия	85
Консультации диетолога	85
Вело-аэробика	21
Индивидуальные тренировки	47

Как показали результаты опроса наибольшее число клиентов хотели бы получать в оздоровительном салоне консультации диетолога, а также использовать методы так называемого «пассивного фитнеса», а именно кедровая бочка, прессотерапия, также большая часть опрошенных желали бы получать индивидуальные услуги фитнес-тренера (рис. 8).

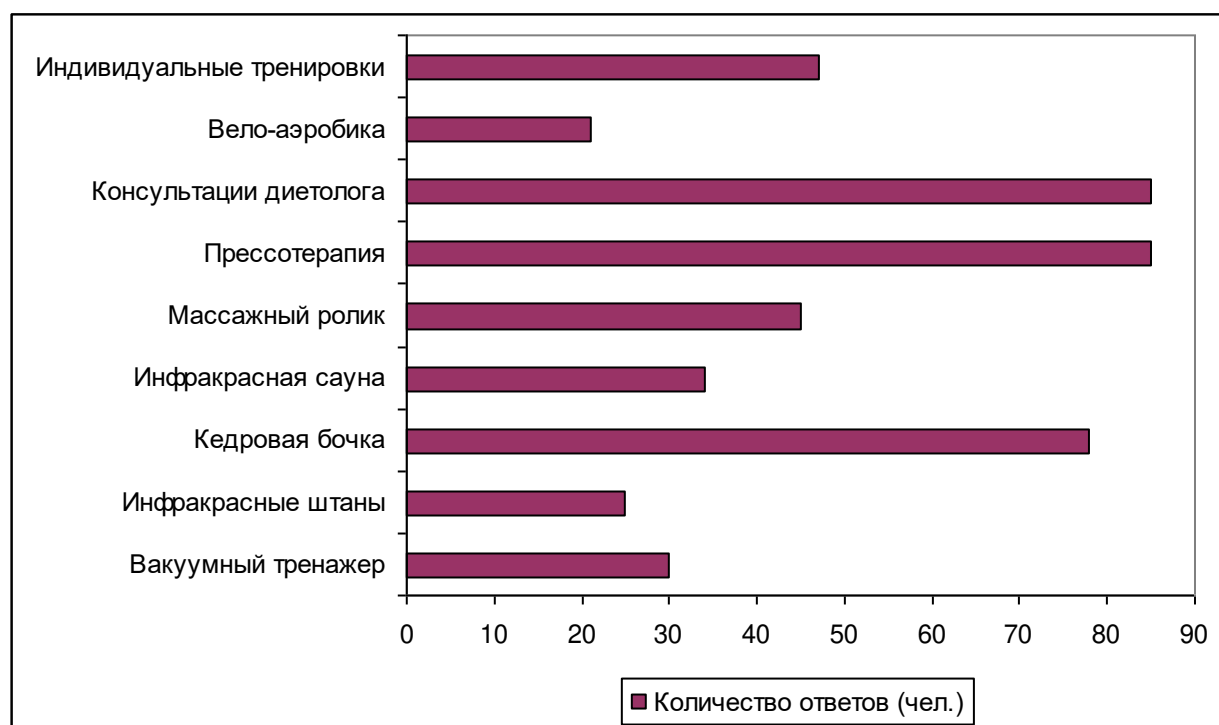


Рисунок 8 – Результаты анкетирования клиентов оздоровительного клуба «Мама и дитя»

На основании полученных данных оздоровительному клубу «Мама и дитя» можно порекомендовать включение в ассортимент услуг консультации диетолога, прессотерапию, кедровую бочку и проведение индивидуальных тренировок.

Для организации проведения консультаций диетолога оздоровительному клубу не требуется дополнительных затрат. Местом проведения может стать косметологический кабинет. При этом нет необходимости в первоначальном этапе включать в штат клуба диетолога. Это может быть сторонний специалист с определенным временем приема или работе по записи.

Рассмотрим более подробно такие услуги как кедровая бочка и прессотерапия.

Кедровая бочка (мини-сауна) является эффективным средством для похудения и оздоровления, и подходит людям, которые тяжело переносят высокие температуры или не могут посещать обычные сауны по состоянию здоровья. Мини-баня представляет собой фитобочку из многовекового кедра, с дверью для свободного входа, регулируемым по высоте сидением, с крышкой и отверстием для шеи, чтобы голова человека находилась снаружи. В фитобочку можно нагнетать пары эликсиров и фито-сборов, которые благотворно влияют на весь организм, проникая через поры кожного покрова человека.

Следует отметить, что кедровая фитобочка помимо лечебного эффекта, имеет массу положительных свойств. При регулярном проведении данной процедуры улучшается самочувствие, организм начинает чувствовать себя бодрее и моложе, значительно поднимается настроение. Высокая эффективность данной методики лечения научно подтверждена центром восстановительной медицины и курортологии Минздрава РФ [30].

Кедровую бочку можно назвать своеобразной сауной только в миниатюре. Внутри устройства имеется скамья для удобства и комфорта пациента, ведь процедура принимается в положении сидя для достижения максимального расслабления организма. В зависимости от телосложения пациента скамья может

регулироваться по высоте. В качестве подставки для ног в бочке предусмотрена деревянная решетка так называемый трапик.

В комплекте с деревянным корпусом предусмотрен термостойкий паропровод со штуцером под парогенератор. Также кабина оборудована системой слива для удаления из нее воды. Снаружи деревянной кабины находится парогенератор, который оснащен регуляторами температурного режима, что дает возможность пациенту настраивать под себя температуру внутри бочки. Здесь же имеется специальная емкость для наполнения фитосборами, пантовыми концентратами и эфирными маслами, необходимыми для повышения положительного эффекта от процедуры.

Данная процедура при условии регулярного проведения эффективно очищает организм от скопившихся токсинов и шлаков, избавляет от так называемого «синдрома хронической усталости». Фитопроцедуры в кедровой бочке являются прекрасным средством нормализации веса, а также методом борьбы с целлюлитом, в основе которых лежит чистка организма от шлаков и токсинов, а также растворение жировых отложений под действием высоких температур и их вывод через поры. Они абсолютно безопасны для здоровья, поскольку никакого теплового воздействия на сосуды головы не осуществляется.

Прессотерапия, применяемая в косметологии, позволяет избавиться от отеков различного происхождения, значительно уменьшить объемы тела, эффективно бороться с целлюлитом и ожирением, и устранять дряблость кожи, делая ее упругой и гладкой [31].

Прессотерапия, обладая щадящим режимом воздействия, особенно показана тем, кому запрещен лимфодренаж путем электростимуляции мышечной ткани, воздействием ультразвуком, электрофорезом или ручным массажем. Если таких противопоказаний нет, прессотерапия даже усиливает эффект ультразвуковой терапии и электромиостимуляции.

Точкой приложения прессотерапии является лимфатическая система, на которую воздействуют сжатым воздухом, подаваемым через специальные

манжеты, давление которого дозируется компьютером. Во время процедуры прессотерапии пациент располагается на кушетке. В зависимости от области воздействия применяются: для ног - специальные длинные сапоги, для живота и бедер - широкий пояс, для рук - длинные перчатки. Эластичные манжеты, подключенные к прибору воздухопроводами, оказывают механическое воздействие на кожу и мышцы тела, глубокие венозные и лимфатические сосуды выпрямленных конечностей чередованием повышенного и пониженного давления воздуха. Период чередования вакуума и компрессии по время прессотерапии составляет от 30 с до 2 мин.

Снижение давления в манжетах приводит к расширению сосудов, увеличивая приток крови к коже, подкожной клетчатке и мышцам.

3.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала оздоровительного клуба «Мама и дитя»

Проанализировав условия и результаты функционирования рассматриваемой организации – оздоровительный салон «Мама и дитя», был выявлен ряд проблем, в том числе это высокая текучесть кадров, вызванная несовершенством организационной структуры и отсутствием возможности карьерного роста.

У организации есть два выхода. Первый – постоянная смена сотрудников. В настоящее время нет недостатка кадров для приема на работу. Другое дело, что для поддержания высокого уровня оказания услуг организации необходимы специалисты. А для удержания специалистов в организации необходимо тщательно разработать систему мотивации персонала или пересмотреть и внести коррективы в организационную структуру. Также следует учесть, что при уходе фитнес-инструктора в другой салон, часть клиентов также уйдет за ним, что в свою очередь, приведет к прямым материальным потерям организации.

В процессе личных бесед с персоналом организации было выявлено, что основная неудовлетворенность персонала связана с отсутствием возможности повышения квалификации и участия в профессиональных тренингах за счет организации. Учитывая, что степень квалификации персонала является одним из важных конкурентных преимуществ любого оздоровительного клуба, необходимо разработать системы повышения квалификации сотрудников. При разработке данного плана необходимо учитывать не только личные пожелания сотрудников и требования внешней среды, но и срок работы каждого сотрудника, а также отзывы о нем клиентов. При этом рекомендуется для недавно работающих сотрудников выбирать краткосрочные и недорогие курсы, а уровень курсов доступных для сотрудника будет повышаться вместе со сроком его работы в фитнес-клубе. Это в свою очередь повысит лояльность персонала.

Так в настоящий момент из 8 инструкторов, 2 инструктора работают более 3 лет, 2 инструктора – более 2 лет, оставшиеся 4 – работают более года. Также 2 массажиста и 1 косметолог работают более 2 лет, а 1 косметолог – более года.

В таблице 13 представлены прогнозные значения затрат на повышение квалификации персонала.

Таблица 13 - Суммарные затраты на мероприятия по повышению мотивации сотрудников

Мероприятие	Кол-во	Стоимость (руб.)	Суммарные затраты (руб.)
Участие в тренингах, мастер-классах (однодневные)	5	5000	25 000
Участие в тренингах, мастер-классах (до 20-ти часов)	5	12000	60 000
Краткосрочные курсы повышения квалификации, участие в тренингах и мастер-классах ведущих специалистов	2	20000	40 000
Итого			125 000

Решить проблемы карьерного роста позволит ввод новой услуги – индивидуальные тренировки. Как показал, опрос клиентов – такая услуга будет

пользоваться спросом. Вариант индивидуальных тренировок направлен на тех клиентов, для которых нагрузка на групповых занятиях слишком большая или для клиентов, желающих исправить определенные параметры фигуры. В этих случаях индивидуальная работа с инструктором будет оптимальным вариантом. Если услуга будет пользоваться спросом и приносить хороший доход, то в перспективе возможен переход организации к стратегии расширения границ рынка. В этом случае индивидуальные тренировки будут продвигаться в других сегментах. Это может быть, например, разработка индивидуальных программ для пенсионеров с учетом их состояния здоровья. Вариант индивидуальных тренировок соответствует специфике отрасли, поскольку идет работа на результат.

В среднем ценовом сегменте индивидуальные тренировки слабо развиты, поэтому данное проектное решение дает оздоровительному клубу «Мама и дитя» дополнительные конкурентные преимущества.

Время и место под индивидуальные тренировки можно высвободить за счет отказа от детского фитнеса, тем более, что за последний год данная услуга практически не пользовалась спросом. Таким образом, на данном этапе реализация данного решения не требует дополнительных затрат для организации.

Для оценки результативности проведенных проектных изменений необходимо повторить процедуру SNW-анализа, что позволит оценить степень сокращения стратегических разрывов оздоровительного клуба «Мама и дитя» и, следовательно, достижение целей проекта. Предполагаемые оценки оздоровительного клуба «Мама и дитя» приведены в таблице 14, что позволяет наглядно отразить изменения в организации.

Таблица 14 – SNW-анализ салона «Мама и дитя» после реализации проекта

Значимые параметры в деятельности организации	S					N	W					Примечание	
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5		
Стратегия													
Ясность и конкретность целей													Ясные цели и сроки, к которым они должны быть достигнуты
Учитывает ли стратегия состояние окр. среды													Деятельность организации внимательно прорабатывается и корректируется в соответствии с изменяющейся внешней средой
Структура													
Насколько сильна централизация в принятии решений													Централизация позволяет достигать организованности, точности в работе
Двойное подчинение или единоначалие?													Единоначалие – упрощает работу, устраняет недопонимание
Система													
Обратная связь													Быстрая обратная связь
Ассортимент услуг													Широкий спектр услуг по приемлемой цене
Стиль													
Насколько эффективен выбранный стиль руководства													Обеспечивает грамотную и точную работу коллектива и организации в целом
Персонал													
Текущность кадров													За счет внедрения системы мотивации сотрудники получили возможность самореализации
Система мотивации													
Ценности													
Соц. пакет													Гарантированный соц.пакет
Отношение к клиентам													Индивидуальный подход к клиентам, скидки постоянным клиентам
Способности													
Профессионализм персонала													Опытный и квалифицированный персонал
Обучение и повышение квалификации													Регулярные повышения квалификации, мастер-классы

3.4 Оценка экономической эффективности реализации инвестиционного проекта

По результатам опроса клиентов, наиболее востребованными оказались такие фитнес-услуги как кедровая бочка и прессотерапия. Рассчитаем затраты связанные с внедрением данных услуг в оздоровительном салоне «Мама и дитя».

Анализируя предложения поставщиков, был сделан выбор в пользу кедровой бочки поставляемой ООО «Роскедр» и аппаратом прессотерапии «PRESSOCARE» [30,31].

Размеры паровой мини сауны (диаметр - 77см, высота - 130см, масса - 50кг) и потребляемая электроэнергия - 220В, позволяют установить её в любом помещении, отрицательное воздействие на стены и отделку отсутствует. Стоимость кедровой бочки с доставкой – 20000 руб. Комплектность: парогенератор, пульт управления, термометр, таймер, форсунка. Также необходим набор аромасел, его стоимость составляет 1400 руб. (при интенсивном использовании кедровой бочки в год требуется 2 набора), также одноразовые текстильные салфетки – 600 руб. (при интенсивном использовании кедровой бочки в год требуется 2 набора), средство для дезинфекции – 1000 руб. (при интенсивном использовании кедровой бочки в год требуется 2 набора).

Итого первоначальные затраты – 23000 руб.

При организации процедур в кедровой бочке в коммерческих целях стоимость ее окупается в течение двух-четырёх недель в зависимости от загруженности и установленной цены сеанса, длительность которого не более 15-ти минут (3 сеанса в час). Цена за сеанс будет варьироваться от 150 до 300 руб. (постоянным клиентам клуба или новым клиентам при приобретении абонемента на другие услуги будет предоставляться услуга по минимальной цене). Рекомендуемое количество сеансов в кедровой мини сауне за курс - от 7 до 10 раз. Ниже приводится таблица расчёта окупаемости мини-бани Кедровая бочка (таб. 15) Максимальная загрузка – 24 сеанса в день, для расчетов возьмем прогнозируемую загрузку на уровне 50%, а также среднее значение рабочих дней

– 5, т.к. как показывает анализ загрузки оздоровительного клуба, как правило, в понедельник и воскресенье посещаемость значительно меньше [30].

Таблица 15 – Расчет окупаемости кедровой бочки

Загрузка (сеансов в день)	Загрузка (сеансов в неделю)	Стоимость сеанса (руб.)	Доход в неделю (руб.)	Окупаемость в неделях
12	60	от 150 до 300	от 9000 до 18000	3

Рассмотрим затраты на приобретение аппарата прессотерапии PRESSOCARE.

Аппарат PRESSOCARE оснащен передовыми электронными технологиями, которые позволяют обеспечивать воздействие на 8 зон. Система измерения давления, система полифункционального программирования и аксессуары, позволяющие выполнять дренаж с мягким релаксирующим действием во избежание интенсивного непосредственного давления.

PRESSOCARE - аппарат с дисплеем, обладающим высокой яркостью (5" формат), который обеспечивает интерактивный контроль через устройство, расположенное на передней панели.

PRESSOCARE TROLLEY 8 + 5 позволяет регулировать давление на каждой отдельной зоне.

PRESSOCARE позволяет сохранять до 240 различных персональных программ. Использование записанных в памяти протоколов лимфодренажных программ с последующей процедурой прессотерапией обеспечивает очень быстрый вывод избыточной жидкости из тканей, расположенных под мышечной фасцией, то есть в самых труднодоступных для лечения местах.

Для наибольшего комфорта и удобства PRESSOCARE работает бесшумно.

В портативной версии, располагаемой на консолях, прибором можно управлять ногами 8 секторах или руками в 4 секторах по отдельности. В мобильной версии (на колесиках) предусмотрено сочетанное (TOTALBODY) выполнение обеих процедур в один прием, что будет являться конкурентным преимуществом, т.к. в г. Миассе прессотерапию делают отдельно на ноги и

верхнюю часть тела. Т.е. клиенты оздоровительного клуба «Мама и дитя» будут иметь возможность получить две процедуры по цене одной.

Технические характеристики аппарата PRESSOCARE:

- внешние размеры 31*23*23 см
- вес 14.0kg
- атмосферное давление на прочность 0.4kg/cm²
- стоимость (с учетом доставки) – 30000 руб.

Также необходимо приобрести дополнительное оборудование:

Кушетка– 3000 руб.

Прикроватная тумбочка – 1000 руб.

Итого затрат: 34000 руб.

Процедура прессотерапии в городе стоит от 300 руб. (т.е. прессотерапия на все тело обходится в 600 руб. и занимает почти час времени). В салоне «Мама и дитя» планируется установить цену в диапазоне от 250 до 500 руб. (постоянным клиентам клуба или новым клиентам при приобретении абонемента на другие услуги будет предоставляться услуга по минимальной цене. Комплекс процедур предполагает от 5 до 10 посещений.

Ниже приводится таблица расчёта окупаемости услуги «Прессотерапия» (таб. 16). Максимальная загрузка – 16 сеансов в день, для расчетов возьмем прогнозируемую загрузку на уровне 50%, а также среднее значение рабочих дней – 5, т.к. как показывает анализ загрузки оздоровительного клуба, как правило, в понедельник и воскресенье посещаемость значительно меньше [31].

Таблица 16 – Расчет окупаемости услуги «Прессотерапия»

Загрузка (сеансов в день)	Загрузка (сеансов в неделю)	Стоимость сеанса (руб.)	Доход в неделю (руб.)	Окупаемость в неделях
8	40	от 250 до 500	от 10000 до 20000	3

Следует помнить, что фитнес-услугам присуща сезонность. Как правило, наибольший наплыв клиентов приходится на апрель-май, когда люди готовятся к

отпускам и пляжному сезону и на ноябрь-декабрь, когда клиенты желают подкорректировать фигуру к новогодним праздникам (рис. 9).



Рисунок 9 – График сезонности продаж

На основании представленного графика рассчитаем планируемые доходы от оказания услуг «Кедровая бочка» и «Прессотерапия» (приложение Д).

Итоги расчетов представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Прогноз прибыли от оказания услуг «Кедровая бочка» и «Прессотерапия»

Показатель	Сумма (руб.)
Выручка	703 000
Первоначальные затраты	57 000
Затраты за год	49 250
Прибыль за год	596 750

Также в качестве мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в выпускной квалификационной работе предлагается ввести систему повышения квалификации сотрудников. При этом годовые расходы на это составят 125 000 руб.

Не следует забывать, что расширение ассортимента услуг требует от организации осуществления дополнительных затрат на рекламу. В настоящее время оздоровительный салон «Мама и дитя» практически не пользуется

услугами рекламных компаний, полагаясь на рекламу, которую им делают клиенты. Но в условиях растущей конкуренции и выхода на рынок с новыми видами услуг рекомендуется уделить внимание рекламной кампании. Тем более, что поставщик кедровой бочки ООО «Русский лес» в целях продвижения продукции готов предоставить макеты всех необходимых рекламных материалов (баннеры, растяжки, визитки, буклеты). Годовой бюджет на рекламу планируется в размере 60000 руб.

Для расчета экономической эффективности реализации рекомендуемых мероприятий по совершенствованию стратегии развития оздоровительного клуба «Мама и дитя» сопоставим планируемые затраты и доходы (таб. 18).

Таблица 18 – Прогноз планируемых затрат и доходов за счет реализации инвестиционного проекта

Показатель	Сумма (руб.)
Затраты на приобретение оборудования	57 000
Затраты на оказание услуг «Кедровая бочка» и «Прессотерапия» (электроэнергия, расходные материалы)	49 250
Выручка	703 000
Затраты на совершенствование системы мотивации	125 000
Затраты на рекламную кампанию	60000
Всего затрат	291 250
Прибыль от реализации мероприятий	411 750

Сопоставив затраты и прибыль рассчитаем эффективность реализации рекомендуемых мероприятий:

$$\text{Эффективность} = 411750/291250*100 = 141,4\%$$

Расчет окупаемости инвестиций

Инвестиционные вложения составляют 291 250 руб.

Доход 411 750 руб.

Окупаемость инвестиций 291 250 руб. / 411 750 руб. = 0,7 месяцев

Рассмотрим, как повлияет внедрение проекта на основные показатели финансовых результатов деятельности оздоровительного клуба «Мама и дитя» (таб. 18)

Таблица 18 – Прогноз изменения показателей финансовых результатов деятельности оздоровительного клуба «Мама и дитя» с учетом внедрения проекта

Показатель	Без учета мероприятий	С учетом мероприятий	Изменение
Выручка от реализации, (тыс. руб.)	8749	9452	703
Прибыль от продаж, (тыс. руб.)	750	1161,7	411,7
Чистая прибыль, (тыс. руб.)	637,5	987,5	350

Реализация инвестиционного проекта по совершенствованию стратегии развития позволит оздоровительному клубу «Мама и дитя» увеличить выручку от реализации на 703 тыс. руб., прибыль от продаж на 411,7 тыс.руб., а чистую прибыль на 350 тыс.руб.

Одним из основных показателей характеризующих эффективность деятельности организации является рентабельность продаж, динамика изменения данного показателя за счет совершенствования стратегии развития объекта исследования представлена на рис. 10.

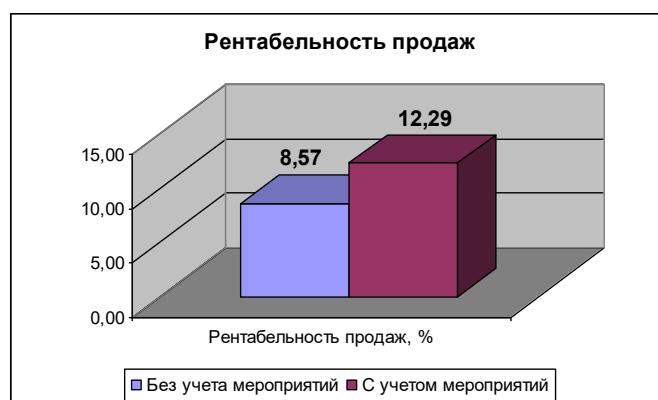


Рисунок 10 – Прогноз изменения рентабельности продаж

Из рисунка 10 видно, что рентабельность продаж увеличится на 3.72% и достигнет значения 12,29%.

Таким образом, можно сделать вывод об экономической целесообразности внедрения инвестиционного проекта направленного на совершенствование стратегии развития оздоровительного клуба «Мама и дитя».

При этом следует учитывать, что реализация инвестиционного проекта позволит не только увеличить прибыль организации, но и повысит мотивацию сотрудников, что в свою очередь позволит минимизировать риски потери клиентов и в целом повысит эффективность деятельности оздоровительного клуба «Мама и дитя».

В этой связи можно сделать вывод, что дальнейшее эффективное и стабильное функционирование оздоровительного салона «Мама и дитя» обеспечит его экономическую безопасность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обеспечение экономической безопасности предприятия во многом зависит от конкурентной позиции на рынке. Для повышения конкурентоспособности необходима разработка стратегии развития предприятия.

Разработка стратегии развития предприятия осуществляется на основе проведенных прогнозов развития рынков, оценки потенциальных рисков, проведенного анализа финансово-хозяйственного состояния и эффективности управления предприятием, а также анализа сильных и слабых сторон предприятия.

Объектом исследования выступал оздоровительный салон «Мама и дитя».

По оценкам экспертов, сейчас фитнес-рынок растет примерно на 20% в год и на сегодняшний день его объем достигает 1 миллиарда долларов. Таким образом, можно сделать вывод, что рынок фитнес-услуг еще далек от насыщения. Спрос удовлетворен всего на 60-70%. Отсутствие жесткой конкуренции позволяет иногда формировать цены без оглядки на стоимость услуг клубов-соперников. Но острый дефицит квалифицированных тренеров сдерживает развитие рынка.

При этом количество сторонников активного образа жизни в России с каждым годом увеличивается, а оборот российского рынка фитнес услуг растет в среднем на 40% в год.

Надо отметить, что этот рынок в России заполняется неравномерно. Тот факт, что заполнение рынка началось с премиум-сегмента, наложил свой отпечаток на все развитие российского фитнеса.

Сейчас потребителям мало просто тренироваться. Они хотят посещать фитнес - клуб, который предоставляет различные дополнительные услуги.

В работе был проведен анализ предложений основных игроков на рынке фитнес-услуг в г.Миассе (без учета тренажерных залов и «домашних» фитнес -

клубов, оказывающих ограниченный перечень услуг), на основании которого, можно сделать вывод, что ассортимент предоставляемых оздоровительного клубами услуг достаточно широк, но при этом у некоторых центров, наблюдается определенная специфика направлений обслуживания: фитнес-направление, силовые тренировки, танцевальное направление, «пассивное похудение» и т.д.

На основе анализа конкурентов можно сделать вывод, что основным конкурентом для салона «Мама и дитя» является фитнес - клуб «Ильмены Gum». Так как это уже давно работающий и имеющий постоянных клиентов клуб. Но у него некоторое количество недостатков, на основании которых наш клуб может успешно конкурировать с ним.

В данной отрасли уровень конкуренции достаточно высок, и удерживать свои позиции оздоровительному салону «Мама и дитя» приходится с помощью расширения спектра услуг, улучшения их качества и продвижения товара на рынок.

Для определения целевой аудитории было проведено сегментирование рынка.

Можно сказать, что салон «Мама и дитя» придерживается стратегии дифференцированного маркетинга. Основной упор делается на сегменты Б и В. Это обусловлено тем, что именно группы Б, В и Д имеют заинтересованность (студенты) и наиболее стабильный и высокий доход (работающие мужчины и женщины со стабильным доходом), а, следовательно, обеспечивают стабильную прибыль организации. Остальные сегменты менее надёжны, ведь им характерна нестабильность.

Определив целевой сегмент, организация занимается дифференциацией услуг для него. Так как основной целевой сегмент это студенты и женщины среднего возраста со средним и высоким уровнем дохода, в перечень услуг, оказываемых организацией, были добавлены услуги косметолога и занятия йогой.

Однако организация уделяет внимание всем сегментам, но делает это в разном объёме. Возможно, тенденции, спрос или покупательская способность изменятся, и тот сегмент, на который сейчас не обращают внимания, станет перспективным и доходным. Поэтому, не стоит игнорировать остальные сегменты. Вот почему в салоне «Мама и дитя» предусмотрены скидки студентам.

Таким образом, выбранная стратегия в некотором роде защищает фитнес - клуб от внутриотраслевой конкуренции. По отношению к прямым конкурентам концентрированная дифференциация усиливает приверженность клиентов организации, тем самым уменьшает чувствительность к цене. Несмотря на то, что дифференциация услуг требует высоких издержек, она позволяет фирме добиться большей рентабельности за счет привлечения новых клиентов. Стратегия концентрированной дифференциации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но ведет к малой доле рынка в целом, так как остальным сегментам уделяется малое внимание (сегмент А, Е) или не уделяется вообще (сегменты Г, Д).

На основе анализа внешней среды можно сделать вывод, что ключевым фактором, на котором следует сосредоточить внимание при совершенствовании стратегии развития – это расширение комплекса услуг, позволяющего привлечь новых клиентов, переманив их у основных конкурентов. При этом фитнес - клубу следует персонифицировать предлагаемые услуги, с тем, чтобы новые и действующие посетители повысили свою лояльность и чувство принадлежности к команде фитнес - клуба.

Анализ внутренней среды показал, что основной проблемой в организации является текучесть кадров и низкая мотивация персонала, это связано, в том числе с тем, что специфика деятельности не дает возможности для карьерного роста. Как описывалось ранее, возможность повышения есть только у 2 сотрудников. Такая организационная структура является причиной высокого уровня текучести кадров в организации.

У организации есть два выхода. Первый – постоянная смена сотрудников.

В настоящее время нет недостатка кадров для приема на работу. Другое дело, что для поддержания высокого уровня оказания услуг организации необходимы специалисты. А для удержания специалистов в организации необходимо тщательно разработать систему мотивации персонала или пересмотреть и внести коррективы в организационную структуру.

Результаты SWOT-анализа позволяют сделать вывод, что у организации достаточно много сильных сторон и возможностей, вследствие чего организация конкурентоспособна и удерживает занятый ею сегмент рынка. Дальнейшее повышение качества и расширение спектра услуг позволит привлечь новых клиентов и повысить доходность бизнеса. Высококвалифицированный персонал и грамотное управление им – залог успеха организации. Присутствуют и слабые стороны, с которыми организация активно борется, стараясь, несмотря на них, развиваться и расширяться. У данной фирмы есть потенциал для устранения недостатков. Внутренние проблемные аспекты организации, такие как текучесть кадров и неразвитая система мотивации полностью зависят от самой организации. Во внутренней среде очень низкий уровень неожиданности и непредсказуемости. Поэтому все возникающие внутри организации проблемы – это результат ошибок в планировании и управлении.

Что касается внешних угроз фитнес клуба, то высокой конкуренции и влияния факторов внешней среды нельзя избежать, но их можно ослабить, наращивая потенциал и приобретая дополнительные конкурентные преимущества развивая свои сильные стороны.

В качестве основных проблем организации можно: высокий уровень конкуренции, низкая мотивация персонала и высокая текучесть кадров.

Для разработки рекомендаций по совершенствованию стратегии развития салона «Мама и дитя» был проведен SNW-анализ, который также подтвердил наличие данных проблем.

Таким образом, можно выделить следующие основные направления в стратегии развития оздоровительного клуба «Мама и дитя»:

- расширение спектра оказываемых услуг;
- совершенствование системы мотивации персонала.

Для определения направлений расширения ассортимента услуг в процессе написания выпускной квалификационной работы было проведено анкетирование клиентов оздоровительного клуба «Мама и дитя».

Как показали результаты опроса, наибольшее число клиентов хотели бы получать в салоне консультации диетолога, а также использовать методы так называемого «пассивного фитнеса», а именно кедровая бочка, прессотерапия, также большая часть опрошенных желали бы получать индивидуальные услуги фитнес-тренера

На основании полученных данных оздоровительному клубу «Мама и дитя» можно порекомендовать включение в ассортимент услуг консультации диетолога, прессотерапию, кедровую бочку и проведение индивидуальных тренировок.

Для организации проведения консультаций диетолога оздоровительному клубу не требуется дополнительных затрат. Местом проведения может стать косметологический кабинет. При этом нет необходимости в первоначальном этапе включать в штат клуба диетолога. Это может быть сторонний специалист с определенным временем приема или работе по записи.

Суммарные затраты на приобретение и эксплуатацию необходимого оборудования для прессотерапии и кедровой бочки, а также его и его обслуживание составят 106,25 тыс. руб. При этом прибыль годовая выручка прогнозируется (с учетом сезонности) 703 тыс. руб.

В процессе личных бесед с персоналом организации было выявлено, что основная неудовлетворенность персонала связана с отсутствием возможности повышения квалификации и участия в профессиональных тренингах за счет организации. Учитывая, что степень квалификации персонала является одним из важных конкурентных преимуществ любого оздоровительного клуба, необходимо разработать системы повышения квалификации сотрудников. При

разработке данного плана необходимо учитывать не только личные пожелания сотрудников и требования внешней среды, но и срок работы каждого сотрудника, а также отзывы о нем клиентов. При этом рекомендуется для недавно работающих сотрудников выбирать краткосрочные и недорогие курсы, а уровень курсов доступных для сотрудника будет повышаться вместе со сроком его работы в салоне. Это в свою очередь повысит лояльность персонала. Суммарные затраты на мероприятия, направленные на повышение мотивации персонала составят 125 тыс. руб. в год.

А решить проблемы карьерного роста позволит ввод новой услуги – индивидуальные тренировки. Как показал, опрос клиентов – такая услуга будет пользоваться спросом. В среднем ценовом сегменте индивидуальные тренировки слабо развиты, поэтому данное проектное решение дает оздоровительному клубу «Мама и дитя» дополнительные конкурентные преимущества.

Для оценки результативности внедрения проектных изменений был повторно проведен SNW-анализ,

При оценке суммарных затрат на совершенствование стратегии развития оздоровительного клуба «Мама и дитя» также были включены затраты на рекламу, т.к. расширение ассортимента услуг требует от организации осуществления дополнительных затрат на рекламу. В настоящее время оздоровительный салон «Мама и дитя» практически не пользуется услугами рекламных компаний, полагаясь на рекламу, которую им делают клиенты. Но в условиях растущей конкуренции и выхода на рынок с новыми видами услуг рекомендуется уделить внимание рекламной кампании. Тем более, что поставщик кедровой бочки ООО «Русский лес» в целях продвижения продукции готов предоставить макеты всех необходимых рекламных материалов (баннеры, растяжки, визитки, буклеты). Годовой бюджет на рекламу планируется в размере 60000 руб.

Сопоставив затраты и прибыль при условии внедрения рекомендуемых мероприятий была рассчитана их эффективность, которая составила 141,4%

Инвестиционные вложения составляют 291 250 руб.

Окупаемость инвестиций составит 7 месяцев

Реализация инвестиционного проекта с целью совершенствования стратегии развития позволит оздоровительному клубу «Мама и дитя» увеличить выручку от реализации на 703 тыс. руб., прибыль от продаж на 411,7 тыс.руб., а чистую прибыль на 350 тыс.руб. Рентабельность продаж увеличится на 3.72% и достигнет значения 12,29%.

Таким образом, можно сделать вывод об экономической целесообразности внедрения инвестиционного проекта направленного на совершенствование стратегии развития оздоровительного клуба «Мама и дитя».

При этом следует учитывать, что реализация проекта позволит не только увеличить прибыль организации, но и повысит мотивацию сотрудников, что в свою очередь позволит минимизировать риски потери клиентов и в целом повысит эффективность деятельности оздоровительного клуба «Мама и дитя».

В этой связи нами сделан вывод, что дальнейшее эффективное и стабильное функционирование оздоровительного салона «Мама и дитя» обеспечит его экономическую безопасность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Правовые акты

1 Конституция Российской Федерации: (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ).

2 Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 27.11.2017) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации".

3 Федеральный закон от 31.12.2014 N 488-ФЗ (ред. от 31.12.2017) "О промышленной политике в Российской Федерации".

4 Распоряжение Правительства РФ от 21.06.2014 N 1097-р (ред. от 09.07.2016) <Об утверждении плана реализации государственной программы Российской Федерации "Экономическое развитие и инновационная экономика" на 2014 год и на плановый период 2015 и 2016 годов>.

5 Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 316 (ред. от 31.03.2018) "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Экономическое развитие и инновационная экономика".

6 Постановление Правительства РФ от 30.12.2014 N 1605 (ред. от 25.05.2016) "О предоставлении и распределении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства в 2015 году" (вместе с "Правилами предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства, в рамках подпрограммы "Развитие малого и среднего предпринимательства" государственной программы Российской Федерации "Экономическое развитие и инновационная экономика" в 2015 году").

Книги и статьи

7 Акулич, И.Л. Маркетинг: учеб. пособие/ И.Л. Акулич – М.: «Финансы и статистика», 2015. – 512с.

8 Альтшуллер, И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / И.Альтшуллер. – Санкт-Петербург: Изд-во Вершина, 2015. – 232с.

9 Бизнес: фитнес – услуги : учебник / под ред. Чудновского А. Д. М. Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Экмос, 2017.

10 Андреева, О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг: учебное пособие / О.Д.Андреева. – Москва: Изд-во Дело, 2010. – 224с.

11 Антикризисное управление: учебник. / под ред. Э.М.Короткова, – 2-е изд, дополненное и переработанное. – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2014. – 619 с.

12 Антикризисное управление: учебник. 5-е изд, переработанное. – Москва: Изд-во ОМЕГА-Л, 2014. – 438с.

13 Беловицкий, К.Б. Экономическая безопасность [Электронный ресурс] : учеб. пособие / К.Б. Беловицкий, В.Г. Николаев. — Электрон. дан. — Москва : Научный консультант, 2017. — 286 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/106209>. — Загл. с экрана.

14 Бухтоярова, И. В. Методология статистической оценки рынка фитнес-услуг / Бухтоярова И.В., Голик Л. В., Марчук В. И. // Рыночная трансформация экономики предпринимательства: состояние и перспективы. Сборник научных трудов / под ред. к.т.н. проф. Романова В. А. – Шахты, ЮРГУЭС. – 2007. – С.112-117.

15 Вергилес, Э.В Стратегическое управление организацией / Э.В.Вергилес. – Москва: Изд-во ММИЭИФП, 2015. — 17 с.

16 Внедрение сбалансированной системы показателей /Horvath&Partners; Пер. с нем.–2-е изд.–Москва: Альпина Бизнес Букс, 2010.–478с.–(Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).

17 Грунин, О.А. Экономическая безопасность организации. СПб.: Питер, 2015. – 160 с.

18 Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. 2-е изд., доп / Н.Л.Зайцев. – Москва: Изд-во Инфра-М, 2008. — 455 с.

19 Лавок К., Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / К.Лавок. – Москва: Изд-во «Вильямс», 2009. – 725 с.

20 Каплан, Р.С., Нортон, Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей./ Каплан Р. С., Нортон Д. П. – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ.– М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.–415с.

21 Кревенс, Д. Стратегический маркетинг / Кревенс Дэвид В., - Изд.: Willyams, 2013 – 752 с.

22 Неудачин В.В., Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование / В.В.Неудачин. – Москва: Изд-во «Дело», 2013. – 168 с.

23 Павлова, Н.Н. Маркетинг в практике современной фирмы: учеб. для бизнес-школ / Н.Н. Павлова, 2011. – 370с.

24 Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: учебное пособие / И.Б.Ромашова. – Москва: КНОРУС, 2016. – 336 с.

25 Синяева, И.М. Маркетинг в предпринимательской деятельности: учеб. / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев; под ред. Л.К. Дашкова. – М.: Дашков и К, 2009. – 267с.

26 Сухарев, О.С. Стратегия эффективного развития фирмы / Сухарев О.С. – Москва: Изд-во «Экзамен», 2017. – 287 с.

27 Траут, Д. Сила простоты. Руководство по созданию эффективных маркетинговых стратегий / Д. Траут, С. Ривкин – Изд: Иванов и Фебер, 2013 – 208 с.

28 Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю.Юданова. – Москва: Акалис, 2008. – 304с.

Internet-источники

29 Все о фитнесе. Личности [электронный ресурс] // <http://onfit.ru/persons/article13461.html>

30 Государство и фитнес. Пути взаимодействия [электронный ресурс] // http://www.nationalfitness.ru/r/publications/Gosudarstvo_fitnes/

31 Как заработать на кедровой бочке [электронный ресурс] // http://roskedr.ru/kak_zarabotatj_na_kedrovoi_bochke.html

32 Прессотерапия [электронный ресурс] // <http://www.wellness-spa.ru/oborudovanie/0001/0007.php>

33 Пути повышения продаж в Интернете и особенности раскрутки сайтов [электронный ресурс] // <http://www.seone.ru/articles/povyshenie-prodazh>

34 Перспективы развития рынка корпоративных предложений фитнес-услуг [электронный ресурс] // <http://femalesport.ru/perspektivy-razvitiya-rynka-korporativnyx-predlozhenij-fitness-uslug.html>

35 Российский рынок фитнес услуг [электронный ресурс] // <http://www.officemart.ru/fitness/articles/articles1425.htm>

Приложение А
Организационная структура

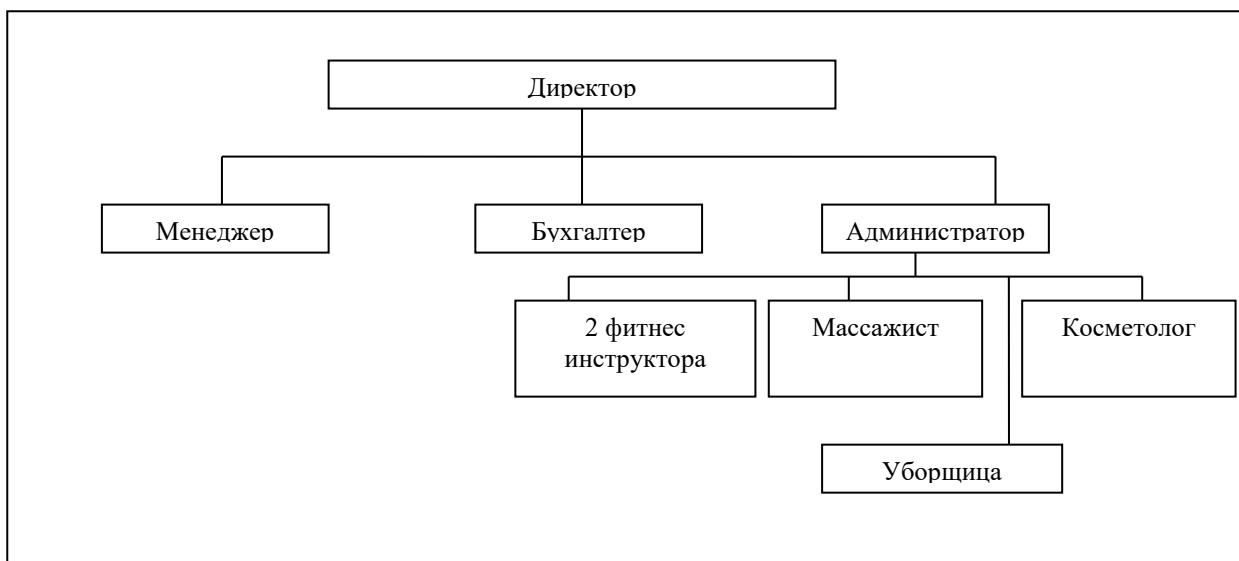


Рисунок А.1 – Организационная структура оздоровительного салона «Мама и дитя»

Приложение Б
Экономические показатели

Таблица Б.1 - Основные экономические показатели деятельности оздоровительного салона «Мама и дитя» за 2016-2018 гг.

Наименование показателей	2016 г.	2017 г.	2018г.	Темп роста показателей, %	
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Объем реализованной продукции, тыс. руб.	8674	8598	8749	99	101
Среднесписочная численность персонала, чел., в том числе:	19	19	19	100	100
производственный персонал	12	12	12	100	100
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	3240	3288	3384	101	104
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	171	173	178	101	104
Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	749	906	967	121	129
Средняя стоимость собственного капитала, тыс. руб.	184	323	366	176	199
Доля собственного капитала в общей сумме источников, %	25	36	38	145	154
Прибыль от продаж, тыс.руб.	394	446	750	113	190
Прибыль балансовая, тыс. руб.	394	446	750	113	190
Чистая прибыль, тыс.руб.	335	379	637	113	190
Рентабельность продаж, %	4,54	5,19	8,57	114	189
Рентабельность всего капитала, %	52,6	49,2	77,6	94	147
Рентабельность собственного капитала, %	214,1	138	204,9	64	96
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	1597	1785	1912	112	120
Среднегодовая производительность труда, тыс. руб./чел.	456,53	452,53	460,47	99	101
Фондоотдача	5,43	4,82	4,58	89	84
Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	133,08	148,75	159,33	112	120

Приложение В

Таблица В.1 – Анализ рынка фитнес-услуг в г.Миассе

	Лидер	Атлетик-Сити	Ильмены GYM	Слим-клуб	Тонус-клуб	Флер	Заря	ФОК Уралаз	Мульти фит	Мама и дитя
Активная зона										
Тренажерный зал	+	+	+				+	+		+
Вело-аэробика					+		+		+	
Степ-аэробика	+	+	+			+	+	+	+	+
Классическая аэробика			+			+			+	+
Вакуумный тренажер				+	+				+	
Тонус-столы					+					
Кардио-студия			+							+
Дыхательная гимнастика			+						+	+
Йога		+	+			+	+		+	+
Пилатес	+	+	+			+	+	+		+
Калланетик		+	+			+	+	+		+
Стретчинг			+			+	+		+	+
Боди-флекс										+
Боди-скульпт										+
Студия танца			+			+	+	+		+
Детский фитнес										+
Термопроцедуры										
Инфракрасные штаны				+	+					
Кедровая бочка				+	+					
Инфракрасная сауна	+	+								
Баня (сауна)			+				+	+	+	+
Зона «массаж»										
Массажный ролик				+	+					
Прессо-терапия				+	+					
Массаж	+	+		+					+	+
Дополнительные услуги										
Солярий		+	+	+	+		+	+		+
Бар		+	+			+	+	+		+
Наличие душевых кабинок			+		+		+	+		+
Косметология		+		+						+

Приложение Г

Таблица Г.1 - PEST – анализ

S	T	E	P
<p>S1 +рост доходов населения</p> <p>S2+ культурные перемены, новинки в области моды.</p>	<p>T1 + разработка нового оборудования в отрасли.</p> <p>T2 + использование прикладных информационных технологий.</p> <p>T3 + разработка программ по снижению веса с учетом физических и физиологических особенностей</p>	<p>E1 – рост инфляции.</p> <p>E2 +банковская политика, кредиты на развитие малого бизнеса.</p>	<p>P1+ благоприятная таможенная политика.</p> <p>P2.+ упрощенная система налогообложения.</p> <p>P3 + отмена контрольно кассового аппарата.</p>

Приложение Д

Таблица Д.1 - Планируемые доходы от оказания услуг «Кедровая бочка» и «Прессотерапия»

		январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Итого за год
Загрузка		80%	75%	80%	90%	95%	65%	55%	60%	70%	80%	85%	90%	
Кедровая бочка		28800	27000	28800	32400	34200	23400	19800	21600	25200	28800	30600	32400	333000
Прессотерапия		32000	30000	32000	36000	38000	26000	22000	24000	28000	32000	34000	36000	370000
Итого выручка		60800	57000	60800	68400	72200	49400	41800	45600	53200	60800	64600	68400	703000
Первоначальные затраты	57000													
Текущие затраты														
Электроэнергия		4000	3750	4000	4500	4750	3250	2750	3000	3500	4000	4250	4500	46250
Расходные материалы								3000						
Итого затраты	57000	4000	3750	4000	4500	4750	3250	5750	3000	3500	4000	4250	4500	49250
Прибыль	-57000	56800	53250	56800	63900	67450	46150	36050	42600	49700	56800	60350	63900	596750
Прибыль (нарастающим итогом)	-57000	-200	53050	109850	173750	241200	287350	323400	366000	415700	472500	532850	596750	596750