

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГАОУ ВО «Южно–Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра Менеджмент

Оценка и развитие конкурентных преимуществ организации ИП Грибкова Е.Р.  
«Школа-студия Е.Г.» на рынке услуг.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ– 38.03.06. 2021.301/258 ПЗ ВКР

Руководитель работы  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ А.Б. Левина  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор работы  
студент группы ЭУз–580  
\_\_\_\_\_ Д.В. Долгих  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтроль  
Старший преподаватель  
\_\_\_\_\_ Ю.С. Якунина  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021



## АННОТАЦИЯ

Долгих Д.В. Оценка и развитие конкурентных преимуществ организации ИП Грибкова Е.Р. «Школа-студия Е.Г.» на рынке услуг. – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-580, 90 с., 14 ил., 42 табл., библиогр. список – 38 наим, 3 прил..

В выпускной квалификационной работе на основе анализа конкурентоспособности предприятия, осуществляющего свою деятельность на рынке услуг г. Челябинска, ИП Грибкова Е.Р. «Школа-студия Е.Г.» предоставляющая косметические и образовательные услуги, и использования анализа экономических показателей были разработаны рекомендации по повышению оценки и конкурентоспособности организации на рынке услуг среди своих конкурентов.

Разработанные рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия были основаны на результатах проведенных анализов коммерческой деятельности предприятия и доведены до детального плана их реализации.

Для обоснования эффективности предлагаемых рекомендаций были использованы анализы конкурентной среды предприятия и методы экономического анализа.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность для предприятия сферы услуг ИП Грибкова Е.Р. «Школа-студия Е.Г.»

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕР УСЛУГ	6
1.1 Понятие и сущность конкурентных преимуществ в сфере услуг .....	6
1.2 Факторы конкурентных преимуществ .....	8
1.3 Основные методы и развитие конкурентных преимуществ в сфере услуг .....	14
1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта.....	20
2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИП ГРИБКОВА Е.Р. «ШКОЛА-СТУДИЯ Е.Г.».....	29
2.1 Общая характеристика предприятия.....	27
2.2 Анализ основных показателей деятельности предприятия ИП Грибкова Е.Р. «Школа-студия Е.Г.».....	35
2.3 Анализ конкурентоспособности предприятия ИП Грибкова Е.Р. «Школа-студия Е.Г.» .....	39
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИП ГРИБКОВА Е.Р. «ШКОЛА-СТУДИЯ Е.Г.».....	54
3.1 Разработка нового сайта для организации и создание Instagram аккаунта	54
3.2 Разработка рекомендации по найму персонала.....	61
3.3 Разработка рекомендации по смене помещения.....	66
3.4 Оценка эффективности разработанных рекомендаций.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Parvina studio .....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Школа-студии Е.Г.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Примеры сайтов.....	89

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Обусловлена тем, что конкуренция на данный момент выступает в роли одним из главных рыночных механизмов регулирования спроса и предложения товаров, так же является инструментом социально-экономических отношений и взаимодействия рыночных субъектов хозяйствования в процессе производства, приложении труда и капитала, купли и продажи товаров. Исходными средствами конкуренции являются цена и качество товара, соотношение цены и качества, сервис, престижность, торговая марка предприятия.

На данный момент эффективность и успешность большинства компаний определяет анализ конкурентоспособности, который является одним из важнейших показателей.

Значительную часть экономики всех стран составляют услуги. Это те виды полезной деятельности, которые не создают материальных ценностей, т. е. главным критерием отнесения той или иной деятельности к сфере услуг служит неосязаемый, невидимый характер производимого в данной сфере продукта.

На данный момент многие вопросы, связанные с конкурентоспособностью остаются открытыми и неизученными. Все потому, что многие экономисты считают, что проблема обеспечения конкурентоспособности определяется лишь конкурентоспособностью товара (услуги), основываясь только на маркетинговом подходе. Но конкурентоспособность представляет собой четко привязанную к месту и времени характеристику состояния товара (услуги), отражающую ее преимущества по сравнению с другими аналогичными объектами».

В самом общем смысле конкурентоспособность – это умение создавать и использовать свои преимущества для достижения поставленных целей, опережая конкурентов.

Если рассматривать понятие «конкурентоспособность» применительно к предприятию, то его можно определить, как возможность эффективной

хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка.

Исходя из этого, конкурентоспособность предприятия сферы услуг – это совокупность относительных характеристик предприятия, определяющих его реальную и потенциальную способность вести конкурентную борьбу на основе использования стратегии обеспечения конкурентоспособности для достижения поставленных целей, проявляющихся в повышении эффективности деятельности и росте стоимости предприятия.

В настоящее время, чтобы выжить в конкурентной борьбе, предприятия и организации осваивают новые виды услуг, новые формы бизнеса, выдвигают на первое место не только своих сотрудников, но и борются за каждого клиента. Изучается рынок, осуществляется сбор необходимой информации, которая анализируется, после чего разрабатываются стратегии освоения рынка.

Таким образом, важным показателем деятельности предприятия является конкурентоспособность услуг, потому что она обеспечивает наличие денежного потока.

Цель исследования выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия ИП Грибкова Е.Р. «Школа-студия Е.Г.» на рынке услуг.

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Рассмотреть теоритические основы конкурентоспособности и конкурентных преимуществ предприятия на рынке услуг.

2. Проанализировать основные показатели деятельности предприятия ИП Грибкова Е.Р. «Школа-студия Е.Г.»

3. Проанализировать конкурентоспособности предприятия ИП Грибкова Е.Р. «Школа-студия Е.Г.» на рынке услуг.

4. Разработать перечень рекомендаций для повышения конкурентных преимуществ предприятия ИП Грибкова Е.Р. «Школа-студия Е.Г.».

5. Провести оценку эффективности разработанных рекомендаций.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие ИП Грибкова Е.Р. «Школа-студия Е.Г.», осуществляющее предоставление косметических и образовательных услуг на рынке г. Челябинска.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является оценка и развитие конкурентных преимуществ организации.

Структура работы состоит из введения, трех разделов, заключения и библиографического списка.

В первом разделе рассмотрены понятие и сущность конкурентных преимуществ в сфере услуг, факторы конкурентных преимуществ и основные методы и развитие конкурентных преимуществ в сфере услуг.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы рассмотрены: общая характеристика предприятия, анализ основных показателей деятельности предприятия ИП Грибкова Е.Р. «Школа-студия Е.Г.» и анализ конкурентоспособности предприятия.

В третьем разделе разработаны рекомендации по повышению конкурентных преимуществ предприятия:

1. Разработка нового сайта для организации.
2. Найм нового персонала.
3. Смена помещения.

А так же проведена оценка эффективности разработанных рекомендаций.

В заключении проведены выводы по проделанной работе.

Содержание выпускной квалификационной работы изложено на 90 страницах, содержит 3 приложения, для наглядности цифровые данные представлены в 42 таблицах и на 14 рисунках, библиографический список состоит из 38 источников.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕР УСЛУГ

## 1. 1 Понятие и сущность конкурентных преимуществ в сфере услуг

Конкурентное преимущество – экономическая категория, означающая наличие у экономического субъекта уникальных характеристик, выгодно отличающих данный экономический субъект от других аналогичных субъектов на рынке [30].

Понятие «конкурентные преимущества» было впервые научно обосновано Майклом Портером на рубеже 1970-80-х годов [32].

Необходимость постоянного сравнения с прямыми соперниками приводит к тому, что оценка конкурентных преимуществ и недостатков участников рынка может меняться в зависимости от анализируемых групп конкурентов. Уровень конкурентных преимуществ и недостатков участников рынка может также различаться на секторах и сегментах различных типов рынков — на местном, локальном, национальном, международном рынке [17].

Другими словами, чтобы предприятию иметь конкурентное преимущество перед аналогичными предложениями своих конкурентов, фирме необходимо создать большую ценность для потребителя или факторы предпочтения товара (услуги). Только в данном случае компания сможет добиться получения желаемой прибыли от предоставляемой ею продукта (услуги) для потребителя.

Конкурентные преимущества являются следствием реализуемой конкурентной стратегии, позволяющей не только формировать потребительскую ценность (цепочку ценностей) товара (услуги), но и создавать необходимые рыночные условия и эффективно использовать весь ресурсный потенциал фирмы для обеспечения устойчивости конкурентных преимуществ и их развития.

Конкурентная стратегия предприятия представляет собой планы активности для достижения рыночного успеха и получения конкурентных преимуществ. Выбор конкурентной стратегии на основе анализа исследований, проведенных М. Портером, определяет два главных момента [33]. Первый момент – структура



отрасли, в которой действует фирма, и суть конкуренции в разных отраслях различаются, так как вероятность долговременного получения прибыли в разных отраслях неодинакова. Второй главный момент – это позиция, которую фирма занимает в пределах отрасли. Существенное изменение в конкурентной гонке влечет за собой перемены в структуре отрасли или появление новых основ для конкурентного преимущества [33].

Чтобы конкурентное преимущество было долгосрочным и сильным, оно должно соответствовать 4 критериям: полезность, уникальность, защищенность, ценность.

1. Полезность – конкурентное преимущество должно приносить пользу деятельности компании, способствовать разработке стратегии, повышающей прибыльность бизнеса.

2. Уникальность – конкурентное преимущество должно быть уникальным, не встречаться у конкурентов. Для него не должно быть сопоставимой замены среди товаров на рынке.

3. Защищенность – конкурентное преимущество должно быть сложно копируемым и юридически защищенным, чтобы обеспечить долгосрочную стабильность бизнесу. Преимущество, которое нельзя защитить юридически, не является долгосрочным и может быть легко заимствовано конкурентами.

4. Ценность – конкурентное преимущество должно обладать высокой ценностью для целевой аудитории компании [18].

В качестве конкурентных преимуществ выступает не только количественные параметры или доля рынка, но и качественные характеристики функций региона, товаров или услуг, выпускаемых его предприятиями. Конкурентные преимущества нужно также разделить на фактические, или реализованные и потенциальные, то есть не используемые в настоящее время. В последнем случае необходимо определить условия реализации потенциальных конкурентных преимуществ и разработать бизнес-план вывода потенциального конкурентного

преимущества в число фактических. Формы межрегиональной конкуренции, экономическое и социальное развитие региона [16].

Таким образом, можно сделать вывод, что конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами, а сущностью конкурентного преимущества является достижение преимущества перед ее прямыми конкурентами.

## 1.2 Факторы конкурентных преимуществ

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает в первую очередь выявление его сильных и слабых стороны, а также факторов, влияющих на отношение потребителей к предприятию. Под категорией «факторы конкурентоспособности» следует понимать такие явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые приводят к изменениям абсолютной и относительной величины затрат, дохода и прибыли, вследствие чего изменяется уровень конкурентоспособности предприятия [2].

Отобразим факторы конкурентных преимуществ на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Факторы, определяющие конкурентоспособность услуг

1. Качество услуг – услуга как товар может стать конкурентоспособной, только в том случае, если она будет соответствовать определенным нормам, которые определяют качество самой услуги или товара, т.е. сможет занять

конкурентоспособное место среди аналогов предоставляемыми другими организациями. Качество – одно из составляющих характеристик услуги. Это возможность услуги выполнять свои функции. В определение качества входят не только удобство, надежность, точность, простота, и прочие ценные свойства. Услуга должна соответствовать потребностям потребителей [22].

Различают качества услуги:

1. Физические: надежность.
2. Эстетические: стиль, класс, красота, изящество.
3. Символические: статус, престиж, класс.
4. Дополнительные: гарантия.

Чтобы обеспечить конкурентоспособность бренда на целевом рынке, необходимо разработать уровень качества и отличительные черты услуги производителя. Качество услуги продавца является одним из важнейших орудий позиционирования. Качество – это расчетная способность услуги выполнять свои функции. В понятие качества входят долговечность услуги, ее надежность, точность, простота и прочие ценные свойства. Некоторые из этих характеристик поддаются объективному замеру.

В России существует невероятный инновационный потенциал в сфере услуг, который может служить источником идей. Создатели инновационной конкурентоспособной продукции пытаются использовать все возможности для ее организации производства и сбыта. Предприятия, которые располагают опытом, производственными мощностями и обученным персоналом гораздо проще реализовать новый продукт на рынке, чем изобретателям, которые привлекают капитал под идею нового продукта. Проблема возникает из-за недостаточно развитого венчурного финансирования в стране.

Поэтому, российские предприятия имеют все возможности и условия для реализации задач по созданию новой конкурентоспособной продукции и обеспечения необходимого качества ее производства. Причем эта проблема может

быть решена администрацией предприятия посредством исключительно организационно-управленческих мер.

Следующий фактор, который определяет уровень конкурентоспособности услуг – цена.

2. Цена – это экономическая форма, в которой собраны воедино экономические отношения рыночной экономики производства и потребления товара. Она является центром экономической системы, важнейшим звеном рыночного механизма [8].

Цена представляет собой исторически сложившуюся экономическую категорию, свойственную товарному запасу производства [27].

На рисунке 1.2 отобразим факторы, влияющие на определение цены услуги.



Рисунок 1.2 – Факторы, влияющие на определение цены услуги

Прежде чем выбрать стратегию ценообразования, фирме необходимо определиться, какие именно цели нужно достичь с помощью конкретной услуги. Чем яснее цель, тем легче обозначить стоимость. Как правило цели звучат следующим образом:

1. Обеспечение выживаемости.

2. Максимизация текущей прибыли.

3. Завоевание лидерства по показателям доли рынка или по показателям качества услуги.

Разберем их подробнее.

1. Если фирма ставит цель обеспечение выживаемости, это говорит о том, что на рынке уже существует большое количество аналоговых компаний производящих похожий продукт. Как правило, для достижения такой цели производитель вынужден ставить низкую цену в надежде на интерес потребителя. Выживание важнее прибыли. Фирма в состоянии продолжать свою коммерческую деятельность до тех пор, пока сниженные цены покрывают издержки [4].

2. Максимизация текущей прибыли. Для достижения этой цели необходимо провести комплекс анализов спроса и издержек применительно к разным уровням цен и найти тот уровень цены, при которой будет обеспечено максимальное количество прибыли на текущий момент. В подобных случаях, для фирмы становятся важнее текущие финансовые показатели, нежели долговременные [4].

3. Завоевание лидерства по показателям доли рынка. Чтобы добиться желаемых показателей и завоевать лидерство на рынке компании идут на максимально возможное снижение цены среди конкурентов. Вариантом этой цели является стремление добиться конкретного приращения доли рынка. Допустим, в течение одного года фирма хочет увеличить свою долю рынка с 10 до 15%. С учетом этой цели она будет формировать и цену [5].

4. Завоевание лидерства по показателям качества услуги. Фирма может поставить себе цель и добиться, чтобы ее услуга была самой высококачественной из всех предлагаемых на рынке. Обычно это требует установления на нее высокой цены, чтобы покрыть издержки на достижение высокого качества и проведение дорогостоящих НИОКР [13].

Следующий фактор, оказывающий большое влияние на конкурентоспособность услуг – это уровень квалификации персонала и менеджмента.

### 3. Уровень квалификации персонала и менеджмента.

Уровень квалификации менеджмента играет наиболее важную роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий. Данная проблема может быть решена двумя путями: первый – повышение квалификации существующих управляющих и второй – замена управляющих новыми, более квалифицированными. Замена управляющих, на первый взгляд, наиболее простой и эффективный путь [36]. Однако опыт показывает, что это не совсем верно. Сегодня непросто подобрать квалифицированного менеджера, способного действовать в существующих условиях, тем более, проводить изменения, требующие серьезных знаний и опыта управления в условиях рынка. Более реальным способом решения проблемы квалификации менеджмента является переподготовка существующих управляющих и создание механизмов естественной ротации кадров, несмотря на то, что это более эволюционный и длительный процесс. При этом необходимо учитывать следующие обстоятельства: руководитель высшего звена предприятия не имеет возможности оставить предприятие на длительный период времени; базовый уровень образования руководителей предприятий высок, и это определяет их способность быстро и легко осваивать новые знания и навыки. Учитывая вышесказанное, переподготовка действующих руководителей предприятий может осуществляться преимущественно двумя способами: во-первых, это интенсивные, практически ориентированные учебные курсы (тренинг), во-вторых, обучение в процессе реформирования предприятия при содействии профессиональных консультантов по управлению [10].

Важными условиями для решения проблемы эффективного менеджмента и создания механизмов естественной ротации кадров предприятий является наличие, с одной стороны, системы контроля и ответственности, а с другой – системы мотивации. Контроль эффективности менеджмента должны осуществлять собственники предприятия [38].

### 4. Доступность коммерческих источников финансирования.

Подавляющее большинство руководителей российских предприятий ориентируются только на два источника финансирования – государство или банковские займы. Оба этих способа финансирования наименее реальны в существующих условиях.

Таким образом, наиболее реальным и, более того, единственно возможным источником финансирования сегодня является размещение ценных бумаг, а точнее – частное размещение.

Ну, и, наконец, последний фактор, оказывающий влияние на конкурентоспособность товаров и услуг – насыщенность рынка, спрос и предложение.

5. Насыщенность рынка, спрос и предложение. Если в стране удовлетворен спрос только на хлеб, то это нижняя ступень насыщенности. Когда же полностью удовлетворены запросы основных групп потребителей на разнообразные виды хлебобулочных изделий, можно говорить о нормальной насыщенности рынка. Иногда употребляемые термины «рынок продавца» и «рынок покупателя», к сожалению, несколько расплывчаты. В прямом значении первый из них относится к рынку, где спрос существенно превышает предложение, а второй – к обратному случаю. Но о деформациях спроса, связанных с отсутствием разнообразия товаров на данном рынке, можно судить только на основе более углубленных исследований рынка.

Здесь мы коснулись соотношения спроса и предложения, и это один из ключевых вопросов эффективной работы фирмы и конкурентоспособности ее продукции на том или ином рынке [26]. Рассмотрим его подробнее.

Конкретная потребность покупателя может быть более или менее настоящей – это зависит от огромного числа факторов. Заметим, что умение определить настоящую потребность – важное преимущество грамотных маркетологов. Необходимость в определенных потребностях как бы ранжирует для покупателя его готовность платить деньги за те или иные товары и услуги. Соответственно возникает индивидуальный спрос, который на рынке

превращается в рыночный спрос, зависящий как от количества покупателей, данного товара, так и от их доходов и настоятельности соответствующей потребности. В целом, фирма может влиять только на первый фактор, но посредством комплекса мероприятий по стимулированию сбыта (и, прежде всего, рекламы) она в известной мере способна смещать оценку настоятельности потребности покупателем.

Таким образом, товар или услуга может занять достойное место в ряду аналогов (то есть стать конкурентоспособным) только обладая факторами, описанными выше.

### 1.3 Основные методы и развитие конкурентных преимуществ в сфере услуг

Управление конкурентоспособностью организации осуществляется путем формирования, сохранения и наращивания конкурентных преимуществ – концентрированных проявлений превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационных сферах деятельности предприятия, служащих основой улучшения стратегических и финансовых показателей организации. Характерными чертами конкурентного преимущества как объекта управления также являются: относительность (его можно оценить по отношению к лидирующему на рынке конкуренту), конкретность (проявляется на определенных географических рынках и в течение определенного периода), зависимость от множества разнородных факторов организационной среды [21].

Конкурентные преимущества – это характеристики, свойства услуги или торговой марки, которые создают для предприятия определенные преимущества над прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми разнообразными и относиться как к самому продукту (базовой услуги), так и к дополнительным товарам или услугам, сопутствующим базовую [23].

Главным условием формирования конкурентных преимуществ на рынке сервисного обслуживания является ценность услуги. Ценность услуги является результатом отношения к ней потребителей, определяется через их



специфический опыт, статус, потребительские требования [1]. Поэтому важно, чтобы конкурентное преимущество соответствовало потребностям конкретного сегмента рынка. Так же необходимо отметить, что зачастую конкурентное преимущество услуги в пределах одного потребительского сегмента делает эту услугу неприемлемой для другого.

Управление конкурентоспособностью услуг является непрерывным процессом, который связан с необходимостью своевременно реагировать на снижение любого из показателей конкурентоспособности, с принятием соответствующих мер, способных предупредить потери рыночных позиций и финансовых средств, например, прекращением производства, модернизацией услуги, изменением сегмента рынка [39].

На данный момент не существует единой точки зрения в отношении методов оценки конкурентоспособности организации, в силу чего оценка конкурентоспособности различными методами направлена на измерение совершенно различных аспектов деятельности хозяйствующих субъектов. При этом методы оценки конкурентоспособности разнообразны, и ни один из них не является универсальным. Такая ситуация объясняется тем, что конкуренция и конкурентоспособность – настолько сложные явления, что различия в подходах различных авторов проявляются уже на уровне понятийного аппарата: оперируя понятиями «конкуренция» и «конкурентоспособность» различные исследователи вкладывают в эти категории совершенно различное содержание. По мнению Болдыревой Т.В. «Конкурентоспособность компаний – это соревнование среди всевозможных финансовых, рыночных субъектов в промышленной деятельности. Это взаимодействие и соперничество между предприятиями на рынке товаров и услуг, для того чтобы создать условия для лучшей возможности реализации своей продукции, и при этом удовлетворить потребности покупателей» [7].

Другие исследователи, такие как Е.В. Кашинцева сводят конкурентоспособность предприятия к совокупности его технико-экономических показателей. Соответственно и оценка конкурентоспособности предприятия

сводится к нахождению средневзвешенной из многочисленных показателей деятельности хозяйствующего субъекта. Так, по мнению Т.С. Бронниковой «Конкурентоспособность компаний характеризует возможности и динамику ее приспособления к ситуациям рыночной конкурентной борьбы. Она может зависеть от ряда факторов, например, емкость рынка (количество ежегодных продаж), простота входа на очную арену, вид изготавливаемого товара, однородность рынка, конкурентные позиции предприятий уже работающих на этом рынке, а также возможность применения технических нововведений» [8].

Однако известно, что система есть большее, нежели арифметическая сумма составляющих ее элементов, в силу чего сумма отдельных показателей деятельности предприятия далеко не всегда дает искомый показатель конкурентоспособности. Несмотря на это, некоторые исследователи, например, Долгов, Д.И. говорит: «В целях наиболее точной оценки конкурентоспособности предприятия, показателей хозяйственной деятельности должно быть, как можно большее количество» [37]. И исходя из этого утверждения, начинается различие в понимании методов оценки конкурентоспособности организации. Как следствие – огромное многообразие методов оценки конкурентоспособности предприятий. Утверждать, что какие-то из них более правильные, нежели другие, не совсем верно. Каждый из методов обладает своими достоинствами и недостатками, обеспечивает достоверные результаты в одних условиях и искаженные – в других.

Методов оценки конкурентоспособности предприятий в экономической литературе предлагается множество. Причем, в соответствии с классификацией, различия предлагаемых методик носят не номинальный, а принципиальный характер. Ряд методик предполагает группировку и математическую обработку показателей, находящихся в функциональной связи между собой (рисунок 1.3).

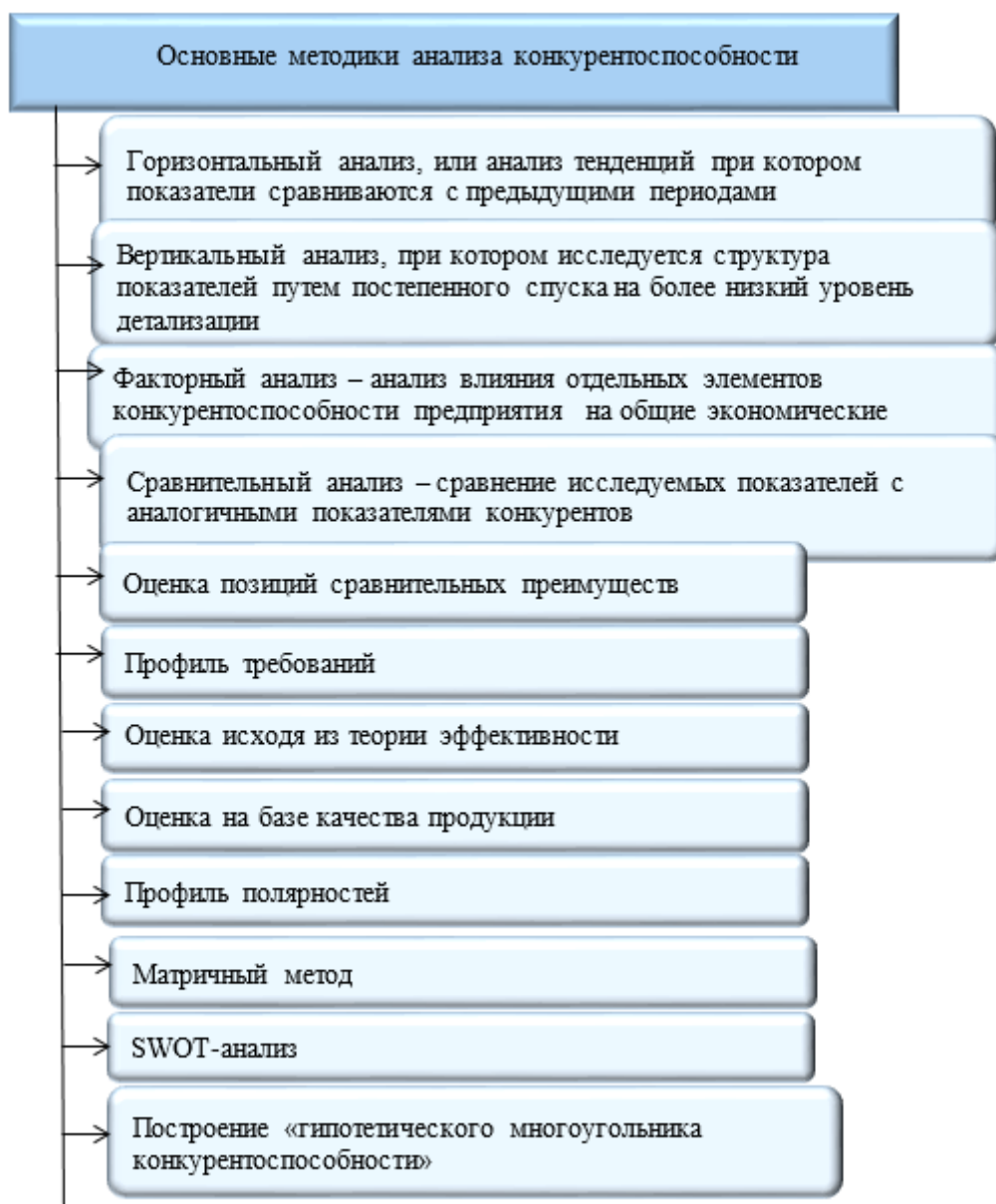


Рисунок 1.3 – Основные методики анализа конкурентоспособности

Таким образом, исследование существующих методов оценки конкурентоспособности показало широкое их разнообразие, что дает руководству организации свободу при выборе наилучшего способ управления конкурентными преимуществами. Ряд методик предполагает группировку и математическую обработку показателей, находящихся в функциональной связи между собой [31].

Некоторые из исследователей, например, Летников, В.Б., полагая, что классических технико-экономических показателей недостаточно, пытаются изобрести новые, с использованием более глубоких познаний математической статистики. И проблема состоит не только во все более изобретаемых

показателей, но и в том, что для вычисления многих из них требуется изменить действующие стандарты учета и оценки показателей конкурентоспособности.

Однако одним из спорных вопросов является выбор верного, истинного метода конкурентоспособности организации.

В целом, тезис о том, что «конкурентоспособность предприятия определяется, в том числе, и выбранной стратегией, и тактикой развития предприятия» оспаривать не станем. Однако инструменты, используемые при анализе конкурентоспособности, в достаточной степени применимы для оценки текущего положения дел на предприятии [28].

Вероятно, именно поэтому различные разработки в приложении к конкурентоспособности предприятия превращаются в графические изображения различных форм, например: всевозможные SWOT-анализы, матрицы стратегических потенциалов от известных консалтинговых групп [12].

Каждый автор рассматривает свой алгоритм проведения анализа конкурентоспособности организации. Так Грачева Е.С. выстраивает универсальный поэтапный алгоритм оценки и анализа конкурентоспособности организации [11].

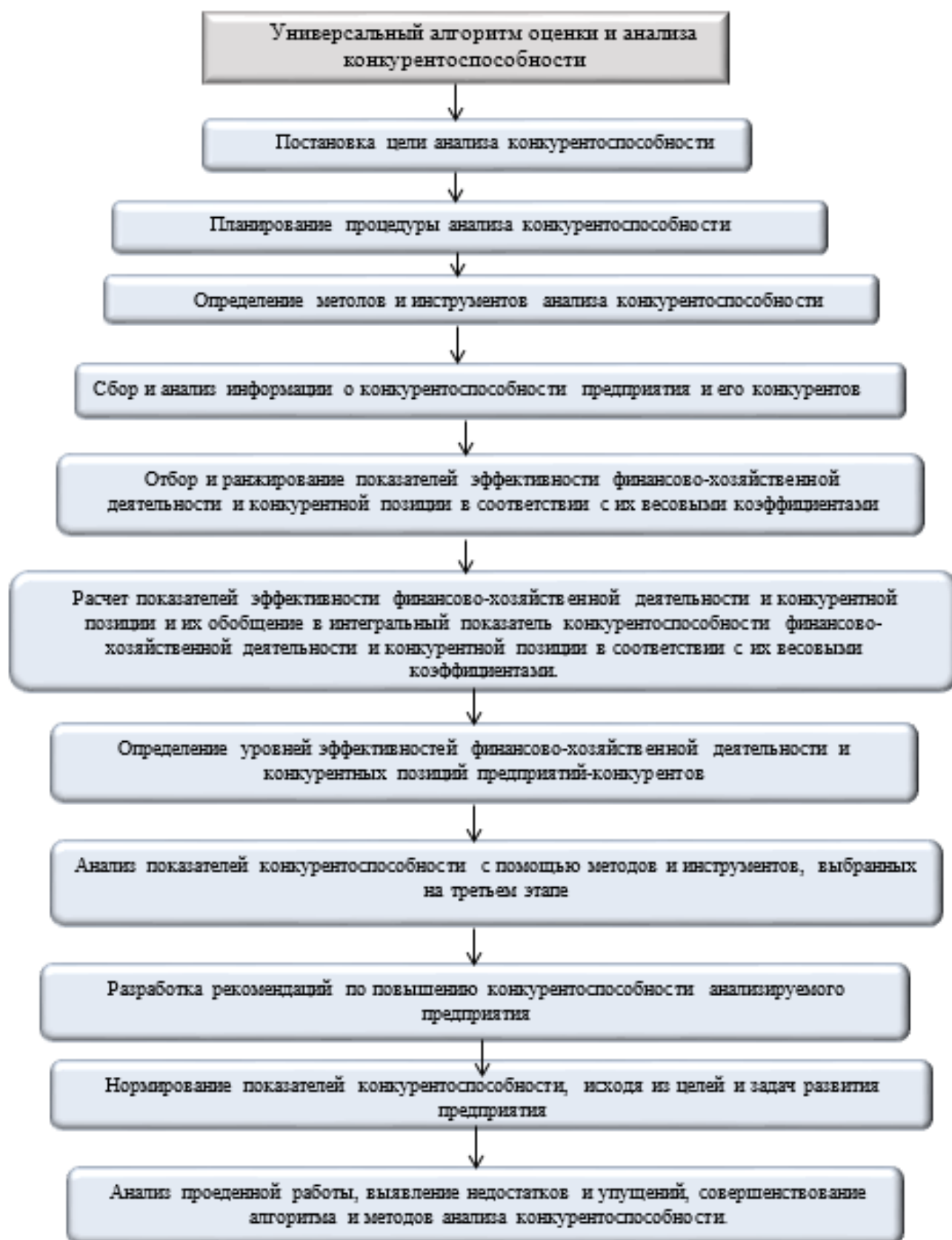


Рисунок 1.4 – Поэтапный алгоритм оценки и анализа конкурентоспособности организации по методу Грачевой Е.С. [11]

Рационально рассмотреть при анализе конкурентоспособности организации долю рынка по производству продукции среди конкурентов, определить влияние внутренних и внешних факторов, а также провести оценку финансового состояния, оценить ресурсный потенциал и эффективность деятельности через основные показатели деловой активности и рентабельности.

Таким образом, основной причиной крайне низкой степени применения существующих методов оценки конкурентоспособности предприятий считаем слишком широкий спектр данных методов, их несоответствие объективному содержанию понятия «конкурентоспособность предприятия», что является следствием отсутствия единого понимания среди ученых содержания категории «конкурентоспособность предприятия» и методов ее оценки.

#### 1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта

Российская рыночная экономика рождается из социалистического хозяйства СССР, и многие черты формирующегося в ней сообщества компаний уходят корнями в эту эпоху. Советские предприятия с точки зрения теории конкуренции представляют большое разнообразие. Если обратиться к чисто технической стороне дела, то среди них легко найти аналоги всех типов фирм, которые были рассмотрены применительно к рыночной экономике.

Создание рыночных отношений привело к тому, что конкуренция из скрытой, или подавленной, перешла в явную форму и стала одним из решающих факторов развития каждого предприятия. Важнейшей предпосылкой для этого служит переход предприятий от плановой к рыночной системе мотивации поведения. Иными словами, главным критерием успеха деятельности предприятий (приватизированных и государственных) и, естественно, их руководства вместо выполнения плана становится получение прибыли или – что типично для кризисных периодов – минимизация убытков и выживание фирмы на рынке [9].

В своем новом качестве субъектов рыночной экономики российские предприятия вступили в конкурентные отношения друг с другом и с иностранными фирмами.

Если в производственной сфере преимущества стратегии специализации еще предстоит реализовать, то в торговле, они уже налицо. В этой области к настоящему времени действует множество частных компаний, составляющих друг другу острую конкуренцию [24].

Малые предприятия – самый распространенный и процветающий тип нового частого бизнеса в России. Не требуя для начала своей деятельности ни больших капиталов, ни производственных мощностей, ни опыта и ноу-хау в изготовление продукции со специализированными потребительскими качествами, ни готовых к коммерциализации научно-технических новшеств, эти предприятия как бы самой природой созданы для «старта с нуля». С мелким бизнесом связывались надежды на расширение производства, нужных людям продуктов, на поддержание высокого уровня занятости.

Однако внешнеэкономический фактор (конкуренция импортных товаров) внес свои коррективы. Малый бизнес в России действительно появился, но типичной сферой его деятельности стало не производство [19].

Выступая как передаточное звено на пути иностранных товаров внутрь страны, малый торговый бизнес стал носителем овеществленной в них высокой конкурентоспособности западных производителей.

Резюмируя все вышеизложенное, можно сказать, что в России при всей противоречивости переходного периода формируется система конкурентных предприятий.

Зарубежный опыт становления конкурентных отношений показывает, что основным отличием рынка одной страны от другой заключается в четырех характерных особенностях международных операций: разный уровень производственных издержек, колебание валютных курсов, особенности торговой

политики национальных правительств, характер международной конкуренции [34].

Американская модель маркетинга – это целенаправленная комплексная деятельность компании или фирмы, основанная на широком изучении потребностей личности; реального и потенциального потребителя, его мотиваций, интересов и стимулов покупки.

Американская модель маркетинга признана классической, поскольку впервые маркетинг оформился как научно-практический метод ведения и управления бизнесом в США, где в 1911 году возникло само понятие "маркетинг". В США появились и были отработаны почти все существующие маркетинговые концепции. В 30-40-е годы XX века по мере выхода, из экономического кризиса 1929-1933 годах на американских фирмах стали появляться первые маркетинговые службы, которые вошли в структуру управления. В послевоенное время возникли специализированные отделы маркетинга. Они отвечали за создание новой продукции, ценообразование и организацию пробных продаж началу 60-х годов, с развитием управленческой революции на основе новых направлений научно-технической революции и прежде всего компьютерной техники, маркетинг становится глобальной функцией управления, определяющей содержание научно-производственной сбытовой деятельности фирм [35].

Американская модель состоит из следующих этапов:

1. Научно-технические и конъюнктурно-экономические исследования, направленные на постоянный поиск, разработку и внедрение новой продукции.
2. Разработка технологий систем маркетингового управления.
3. Организация производства продукции с учетом ее конкурентоспособности и организация наилучшей системы распределения и сбыта с использованием современных средств рекламы и сервиса.

Американская модель маркетинга опирается на широкое изучение потребностей, интересов и стимулов реальных и особенно потенциальных потребителей. Для нее характерно не просто изучение запросов, но и прямое



навязывание товаров всеми методами возбуждения потребностей. Широко используются системы «PR» («паблик рилейшнз») – связей с общественностью, как одной из форм манипулирования общественным сознанием [25].

Американский маркетинг предельно индивидуализирован. Главное в нем – это личный коммерческий успех, а время – деньги [35].

Японская модель маркетинга – это в основном американская модель со следующими национальными особенностями: тесное сотрудничество частных фирм и компаний с правительственными органами; острая конкуренция на внутреннем рынке; участие в маркетинге всех работников предприятия; семейный характер маркетинга.

Она возникла на основе творческого усвоения и переработки теории и практики американской модели маркетинга и имеет свои особые специфические черты. Однако некоторые черты японской системы менеджмента и маркетинга имеют глубокие исторические корни и возникли в глубокой древности [25].

Первые универмаги в Японии появились еще в XVI веке. Развитию современной японской модели маркетинга способствовала оккупация Японии американской армией. Американцы, оказывая населению продовольственную помощь, стали проводить первые опросы и маркетинговые исследования.

В настоящее время японские фирмы настолько преуспели в маркетинге, что сумели позиционировать его в центр системы менеджмента, т.е. ориентировать на него все управление фирмой.

Особенности японской модели маркетинга:

1. Тесное сотрудничество частных фирм и компаний с правительственными органами, особенно в части выхода японских фирм на мировые рынки, в вывозе капитала и в разработке государственных программ по ключевым направлениям научно-технического прогресса. Это обеспечивает высокую конкурентоспособность японских товаров на мировом рынке и приоритет в создании новых высоких технологий.

2. Острая конкуренция, поддерживаемая на внутреннем рынке, обеспечивающая победу в конкуренции на внешнем.

3. Широкое участие в маркетинговой деятельности фирм различных работников, занятых в не маркетинговых отделах и службах.

4. Семейный характер японского маркетинга, принявшего ранг государственной политики, что предполагает организацию компаний по семейному признаку, когда работник отдает все силы процветанию фирмы - его "семьи", а фирма берет на себя заботу о всех сторонах жизни своих работников и прежде всего о его высоких заработках. Этому способствует система пожизненного найма, которая позволяет японцу выйти на пенсию обеспеченным человеком [37].

Успехи японских товаров на мировом рынке – результат эффективности японской модели маркетинга, способствовавшей быстрому росту японской промышленности и торговли, а также развитию и совершенствованию японского общества в целом.

Скандинавская социально-этическая модель маркетинга – это развитие и использование маркетинговой деятельности в условиях социально-ориентированного предпринимательства, направленная на объединение и гармонию интересов производителя, и потребителя в "рамках перспективной помощи и защиты природы и общества [37].

Скандинавская модель маркетинга появилась в 60-70-х годах, поскольку эти страны, небольшие по территории и бурно развивающиеся в промышленном отношении, страдали от загрязнения отходами производства и рынка. Здесь впервые заговорили об экономической и этической ответственности маркетинга перед нынешними и особенно будущими поколениями [37].

Российская модель маркетинга – система рыночного управления экономикой, развивающаяся на трех уровнях: в макроэкономической, региональной и в микроэкономической среде. Российская рыночная экономика рождается из социалистического хозяйства СССР [6].

Все жизненно важные параметры деятельности предприятия устанавливались в тот период централизованно такими органами, как Госплан, Госстандарт и закреплялись в нормативных документах. Принципы деятельности были едины для малых, крупных и средних предприятий и почти не допускали вариации в зависимости от их размера или отраслевой принадлежности. Такое положение ставило предприятие в неравные условия. Высшим приоритетом их деятельности было не получение прибыли, а выполнение плана [6].

Создание рыночных отношений привело к тому, что конкуренция из скрытой, или подавленной, перешла в явную форму и стала одним из решающих факторов развития каждого предприятия [34].

Выводы по разделу один. Резюмируя все вышеизложенное, можно сказать, что в России при всей противоречивости переходного периода формируется система конкурентных предприятий.

Зарубежный опыт становления конкурентных отношений показывает, что основным отличием рынка одной страны от другой заключается в четырех характерных особенностях международных операций: разный уровень производственных издержек, колебание валютных курсов, особенности торговой политики национальных правительств, характер международной конкуренции.

В первом разделе были подробно рассмотрены теоретические аспекты конкуренции и ее сущность, и определила, что конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами, а сущностью конкурентного преимущества является достижение преимущества перед ее прямыми конкурентами.

Так же выявлено, что товар или услуга может занять достойное место в ряду аналогов (то есть стать конкурентоспособным) только обладая факторами, описанными выше.

Далее определено, что основной причиной крайне низкой степени применения существующих методов оценки конкурентоспособности предприятий является

слишком широкий спектр данных методов, их несоответствие объективному содержанию понятия «конкурентоспособность предприятия», что является следствием отсутствия единого понимания среди ученых содержания категории «конкурентоспособность предприятия» и методов ее оценки.

В ходе последнего исследования был сравнен российский и зарубежный опыт становления конкурентных отношений, который показал, что основным отличием рынка одной страны от другой заключается в четырех характерных особенностях международных операций: разный уровень производственных издержек, колебание валютных курсов, особенности торговой политики национальных правительств, характер международной конкуренции.

## 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИП ГРИБКОВА Е.Р. «ШКОЛА-СТУДИЯ Е.Г.»

### 2.1 Общая характеристика предприятия

Школа-студия Евгении Грибковой предоставляет услуги и выпускает профессиональных мастеров в сфере бьюти-индустрии.

Первый филиал был открыт в Челябинске в 2015 году, где уже выпущено более 1500 выпускников из разных стран ближнего и дальнего зарубежья. В 2018 году был успешно открыт филиал в Москве.

Вот что говорит сама Евгения Грибкова о создании своей школы:

«Все начиналось стандартно. Устав от вечной нехватки денег, рейтинговый журналист (да-да, журналисты в регионах зарабатывают не много), я стала всерьез задумываться о смене профессии.

До этого я даже представить не могла, будто что-то сможет захватить меня так же сильно, как бывшая специальность. Искала то, что даст удовольствие от работы, кайф от воплощения задуманного. Работа однозначно должна быть любимой! Всерьез рассматривала визаж, но когда стала мониторить сферу, поняла, что хороших визажистов – много. А вот чего не нашла в изобилии – так это достойных мастеров перманентного макияжа. Ниша не была переполнена, она и сейчас при всем многообразии не закрыта. Хороших специалистов можно пересчитать по пальцам. И тогда я решилась.

Денег нужно было много: обучение, повышение квалификации, стартовый набор. С этими сложностями сталкивается любой, чей доход далек от «выше среднего». Прошло несколько лет, и сейчас «Школа-студия Евгении Грибковой» это две школы в Челябинске и Москве, и я ни разу не пожалела, что ушла в сферу красоты.

Как открылись другие направления: постепенно стали появляться ученики из Южной Кореи, Египта, Германии, много местных мастеров. Было невероятно приятно слышать, что кроме перманента, они были рады учиться под моим

началом разным дисциплинам. Но я не преподаю другие предметы: считаю, что одно направление должно быть емким, а погружение в него абсолютным, тогда будет успех. Так родилась моя школа-студия – место, где камерно, уютно, где ученики работают тет-а-тет с педагогом высокой квалификации. Где адекватные цены, качественный процесс и всегда много практики. На данный момент я и моя команда выпустили более 1500 учеников, как из России, так и из-за рубежа (Вена, Дания, Испания и т.д.). У нас особый формат: мы всегда поддерживаем выпускников, дружим с ними, мы отточили программы по всем дисциплинам и умеем выращивать профессионалов своего дела. Наши выпускники открывают свои студии, и мы от души ими гордимся.

Поэтому, если вам кажется, что нужно что-то менять в своей жизни, сделайте это! Это даже не риск, а здравый смысл. Судьба помогает смелым. Все у вас получится!»

На данный момент школа активно развивается и выпускает мастеров по направлениям:

1. Перманентный макияж – 3 пакета обучения: mini, стандарт и VIP.
2. Бровист – 2 направления: стандарт и премиум.
3. Лэшмейкер – наращивание ресниц и ламинирование ресниц.
4. Массажист.
5. Мастер шугаринга.
6. Визажист – визажист салона и визажист для себя.

Логотип Школы-студии Е.Г. представлен на рисунке 2.1.

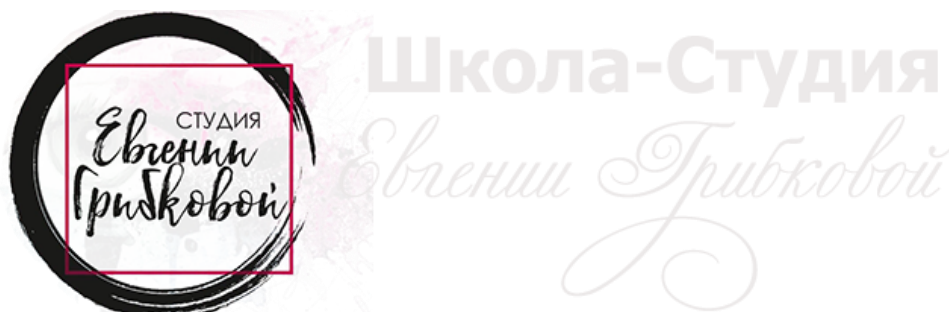


Рисунок 2.1 – Логотип Школы-студии Е.Г.

Школа-студия Евгении Грибковой это небольшая организация, состоящая из двух филиалов и небольшого количества сотрудников. Деятельность компании регулируется одним человеком, во главе которой создательница школы Евгения Грибкова. По классификации организационную структуру компании можно отнести к линейной организационной структуре управления.

Школа студия Евгении Грибковой представлена двумя филиалами на территории РФ в городе Челябинске и Москве. Организационно правовой формой данной компании является – предпринимательская деятельность

Проведем анализ местоположения организации Школы-студия Е.Г.

На Ближнюю торговую зону Школы-студии Е.Г. приходится 20% посетителей студии. Граница данной зоны проходит не более, чем в 2-4 км для автомобилистов и до 1 км до пешеходов. Время, затрачиваемое на дорогу, составляет до 10 минут. В основном посетителями из этой зоны являются девушки, которые предпочитают сделать одну из процедур.

На среднюю зону или весь город Челябинск (рисунок 2.2) приходится приблизительно 50% клиентов от объёма посещений. Время ходьбы для пешехода, и время езды для автомобилиста определит невозможно, так как радиус распространяется на весь периметр города. Все потому, что в большинстве случаев клиенты выбирают для себя услугу исходя не из близости расположения, а из качества предоставляемой услуги.

На дальнюю торговую зону или всю челябинскую область (рисунок 2.2), приходится от 30 % клиентов. Она включает в себя покупателей, которые разово или дважды совершают приобретение услуги. Это связано с дефицитом качественного обучения в области. Поэтому поток клиентов ближайших городов идет постоянный, что приносит хорошую прибыль организации.

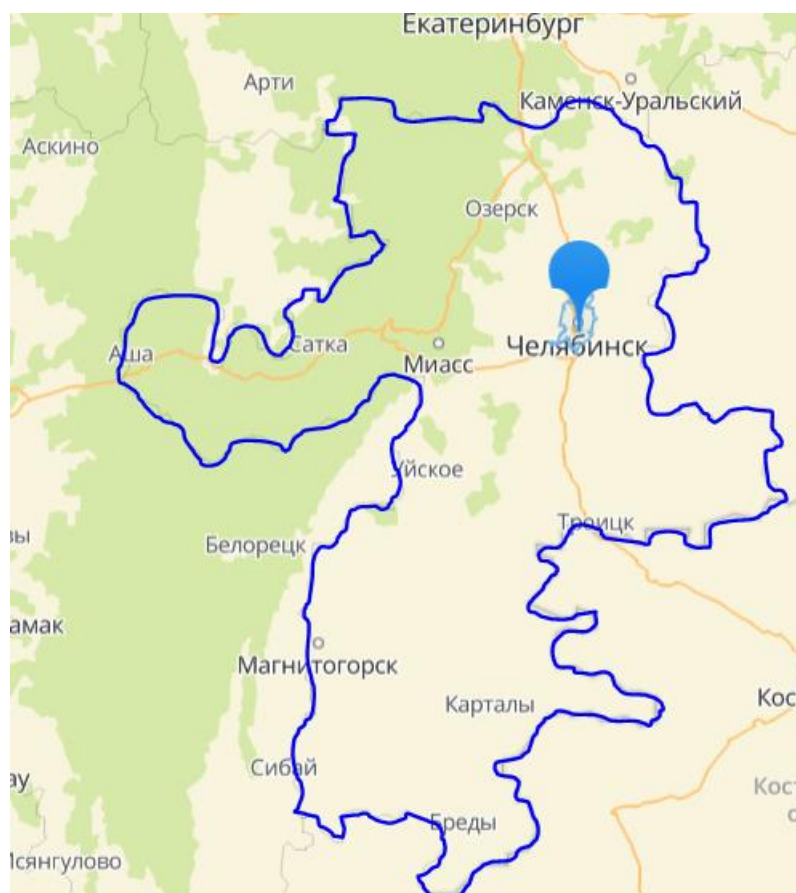


Рисунок 2.2 – Средняя и дальняя торговая зона Школы-студии Е.Г.

Проведем анализ посещаемости организации Школа-студия Е.Г..

Клиентами данной организации являются девушки и небольшая часть мужчин, которые хотят воспользоваться услугой мастера или пройти обучение на мастера.

Ежемесячно клиентами являются примерно равное количество людей. Данное число при вычислении среднего количества посещаемости достигает от 65 до 75 человек. Примерно 30 % потребителей являются учащимися и 70 являются потребителями услуги.

Рассмотрим посещение покупателей по месяцам на рисунке 2.3.



## Количество клиентов в 2020 году

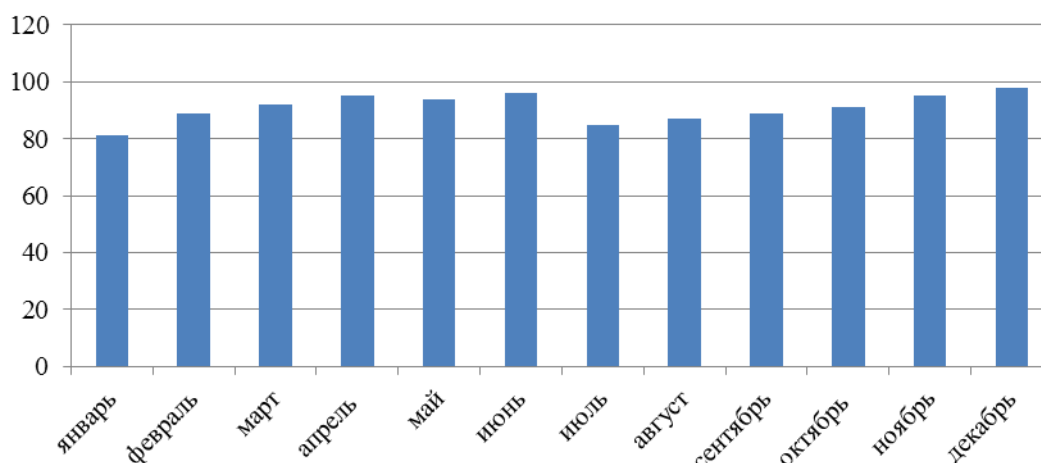


Рисунок 2.3 – Посещение Школы-студии в 2020 году

Рассмотрим количество посетителей за месяц.

На рисунке 2.3 показано, какое количество человек в день посещает торговую точку и приобретает услуги компании. Как таковой пик продаж в течение месяца отсутствует. Процедуры и обучения в течение всего месяца происходят равномерно, так как процедуру клиенты, как правило, планируют заранее. Обучение так же происходит равномерно в течение всего месяца, потому что это является не импульсивной, а продуманной покупкой, к которой они либо готовятся заблаговременно, либо предпочитают брать рассрочку.

Количество покупателей в феврале 2021 года представлено на рисунке 2.4.

## Количество клиентов в феврале

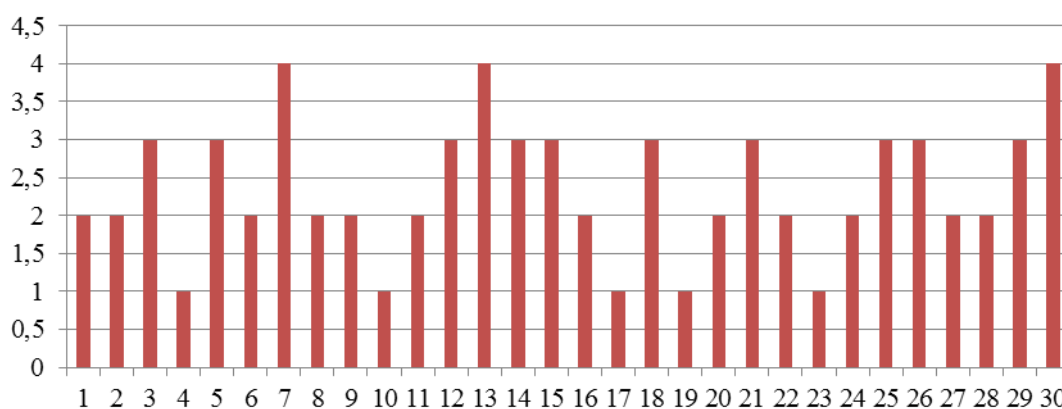


Рисунок 2.4 – Количество покупателей в феврале 2021 года

Рассмотрим количество посетителей в день.

Какое число клиентов посещает торговую точку в определенное время подсчитать невозможно, потому что все зависит от индивидуальных записей, количества мастеров на смене и учащихся.

Если в среднем в месяц насчитывается 65-75 клиентов, то в среднем в день это не больше 5 человек.

Далее определим Анализ видов деятельности фирмы. Организация «Школа-студия Евгении Грибковой» занимается предоставлением косметических и образовательных услуг. В данной студии существуют такие виды услуг: перманентный макияж бровей, век, губ, коррекция бровей, окрашивание бровей, ламинирование бровей, наращивание ресниц, ламинирование ресниц, шугаринг, визаж. Так же существуют образовательные курсы как: перманентный макияж, повышение квалификации для мастеров перманентного макияжа, курс «Бровист» стандарт, курс «Бровист» Vip формат, наращивание ресниц, ламинирование ресниц, шугаринг, курс «Визажист салона», курс «Классический массаж», курс «Антицеллюлитный массаж».

Любой клиент может подобрать себе процедуру/обучающий курс исходя из своих финансовых возможностей и целей. Лица моложе 18 лет допускаются к обучению или процедуре с разрешения родителей.

Выручка за 2020 год составляет 3 504 000 руб.. Исходя из отчетов о доходах за период с 2017 по 2020 год выручка компании ежегодно растет.

Проведем SWOT – анализ – анализ слабых и сильных сторон компании.

В таблице 2.1 представлены сильные и слабые стороны компании. Они актуальны для г. Челябинска.

Таблица 2.1 – SWOT – анализ Школы-студии Е.Г.

Сильные стороны	Возможности предприятия
1. Имеет достаточно широкий спектр предоставляемых услуг. 2. Благополучно существует на рынке более 6 лет	1. Увеличение доли рынка в РФ за счет поглощения мелких компаний имеющих более скудный опыт в этой сфере 2. Привлечение клиентов конкурентов, за счет

Окончание таблицы 2.1

Сильные стороны	Возможности предприятия
3. Устойчивая конкурентная позиция, за счет отзывов клиентов 4. Высокая рентабельность бизнеса	Более высокого качества предоставляемых услуг и доступного ценника
Слабые стороны	Угрозы
1. Маркетинг и PR 2. Плохо налаженная организационная структура внутри студии, за счет полного отсутствия главного управляющего	1. Высокая конкуренция за счет рентабельности этой сферы бизнеса

Таблица 2.2 – Оценка факторов внешней и внутренней среды

Сильные стороны	Возможности	
A <sub>i</sub>	P <sub>j</sub>	K <sub>j</sub>
1. 3		
2. 5	1. 0,3	1. 0,3
3. 4	2. 0,8	2. 0,7
4. 3		
Слабые стороны	Угрозы	
A <sub>i</sub>	P <sub>j</sub>	K <sub>j</sub>
1. -4	1. 0,4	1. 0,2
2. -5		

Таблица 2.3 – Оценка и влияние факторов сильных и слабых сторон

Стороны	Ранг	Возможности		Угрозы	
	R <sub>i</sub>	a <sub>ij</sub>	A <sub>ij</sub>	a <sub>ij</sub>	A <sub>ij</sub>
Сильные	1. 4	1. +4	1. 1,08	1. 1	1. 0,27
	2. 3	2. +3	2. 8,4	2. 0	2. 0
	3. 3	3. +3	3. 4,2	3. 3	3. 4,2
		4,8	4,0	4,0	4,0
Слабые	1. 5	1. -3	1. 0,96	1. -2	1. 0,64
	2. 6	2. 0	2. 0	2. -2	2. 0,09

Рассчитаем среднее значение для сильных сторон по формулам 1-4.

$$\bar{P}_{\text{сил.сторона}} = \frac{\sum P_j}{n} = \frac{(0,3 + 0,8 + 0,7 + 0,3)}{4} = 0,5 \quad (1)$$

$$\bar{K}_{\text{сил.сторона}} = \frac{\sum K_j}{n} = \frac{(0,3 + 0,7 + 0,5 + 0,2)}{4} = 0,4 \quad (2)$$

$$\bar{A}_{\text{сил.сторона}} = \frac{\sum A_i}{n} = \frac{(3+5+4+3)}{4} = 3,7 \quad (3)$$

$$\bar{R}_{\text{сил.сторона}} = \frac{\sum R_j}{n} = \frac{(4+3+4+8)}{4} = 4,7 \quad (4)$$

Рассчитаем среднее значение для слабых сторон по формулам 5-8.

$$\bar{P}_{\text{слаб.сторона}} = \frac{\sum P_j}{n} = \frac{(0,4+0,3)}{3} = 0,23 \quad (5)$$

$$\bar{K}_{\text{слаб.сторона}} = \frac{\sum K_j}{n} = \frac{(0,2+0,3)}{3} = 0,16 \quad (6)$$

$$\bar{A}_{\text{слаб.сторона}} = \frac{\sum A_i}{n} = \frac{(-4-5)}{3} = -3 \quad (7)$$

$$\bar{R}_{\text{слаб.сторона}} = \frac{\sum R_j}{n} = \frac{(5+6)}{3} = 3,6 \quad (8)$$

Рассчитаем оценку эксперта и итоговые результаты в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Итоговые результаты SWOT – анализа

	Возможности	Угрозы
Сильная сторона	$A_1 = 3 \times 0,3 \times 0,3 \times 4 = 1,08$ ;	$A_1 = 3 \times 0,3 \times 0,3 \times 1 = 0,27$ ;
	$A_2 = 5 \times 0,8 \times 0,7 \times 3 = 8,4$ ; $A_3 = 4 \times 0,7 \times 0,5 \times 3 = 4,2$ ; $A_4 = 3 \times 0,3 \times 0,2 \times 0 = 0$ ;	$A_2 = 5 \times 0,8 \times 0,7 \times 0 = 0$ ;
Итого	13,68	4,47
Слабая сторона	$A_1 = -4 \times 0,4 \times 0,2 \times (-3) = 0,96$ $A_2 = -5 \times 0,3 \times 0,3 \times 0 = 0$ ;	$A_1 = -4 \times 0,4 \times 0,2 \times (-2) = 0,64$ ;
Итого	0,96	0,64

Таким образом, SWOT – анализ выявил, что «Школа-студия Евгении Грибковой» занимает стойкую позицию, среди подобных организаций. Чтобы укреплять свое конкурентоспособное положение, необходимо дополнить персонал и выделить больше финансов на развитие рекламной деятельности.

В ходе изучения первого подраздела, я описала общую характеристику предприятия и выявила что, организационную структуру компании можно отнести к линейной организационной структуре управления.

Провела анализ местоположения, определила среднее количество клиентов в год, которое составляет от 840 до 900 человек, в месяц от 70 до 75 и в день не более 5 человек. Так же был проведен SWOT-анализ, который показал, что необходимо выстроить более организованную структуру внутри студии, а так же развивать маркетинговую сторону бизнеса.

## 2.2 Анализ основных показателей деятельности предприятия ИП Грибкова Е.Р. «Школа-студия Е.Г.»

Проведем анализ основных показателей деятельности предприятия и отобразим в таблице 2.5 динамику основных результатов предприятия за 2018 – 2020 год в тыс. руб.

Таблица 2.5 – Динамика основных результатов предприятия за 2018 – 2020 гг., в тыс. руб.

Показатель и	Значение, тыс. руб.			Абсолютное изменение +/-		Темп роста, %	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Выручка	2 510 000	2 808 000	3 504 000	298 000	696 000	111,8	124,7
Себестоимость продаж	136 000	155 000	177 000	19 000	22 000	113,9	114,1
Валовая прибыль (убыток)	2 374 000	2 653 000	3 327 000	279 000	674 000	111,7	125,4

Окончание таблицы 2.5

Показатели	Значение, тыс. руб.			Абсолютное изменение +/-		Темп роста, %	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Коммерческие расходы	65 000	74 000	87 000	9 000	13 000	113,8	117,5
Управленческие расходы	44 000	51 000	59 000	7 000	8 000	115,9	115,6
Прибыль (убыток) от продаж	2 265 000	2 528 000	3 181 000	263 000	653 000	111,6	125,8
Проценты к получению	11 295	14 040	17 169	2 745	3 129	124,3	122,2
Проценты к уплате	48 443	70 200	98 112	21 757	27 912	144,9	139,7
Прочие доходы	71 033	79 466	99 163	8 433	19 163	111,8	124,7
Прочие расходы	97 890	110 916	138 408	13 026	27 492	113,3	124,7
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 200 995	2 434 390	3 139 302	233 395	704 912	110,6	128,9
Текущий налог на прибыль	474 800	530 600	665 400	55 800	134 800	111,7	125,4
Чистая прибыль (убыток)	1 726 195	1 903 790	2 473 902	177 595	570 112	110,2	129,9
Рентабельность, %	90%	90%	90,7%				

Данные таблицы 2.5 позволяют проследить следующие тенденции в развитии предприятия. Так, по итогам 2020 года школа-студия Е.Г. получила выручку от реализации продуктов в объеме 3 504 000 тыс. руб., что стало выше показателя предыдущего года на 298 000 руб.

С отрицательной стороны характеризуется рост налоговой нагрузки на выручку, которая в рассматриваемый период возросла на 190 600 руб.

Себестоимость продукции за 2020 год так же стала выше с прошедшим периодом и составила разницу в 41 000 руб.

Прибыль от реализации за 2020 года в сравнении с 2018 и 2019 годами значительно выросла на 916 000 тыс. руб. Это обусловлено тем, что количество продаж значительно выросло за этот период.

Рентабельность компании в течение всего периода с 2018 г. по 2020г. стабильно держит высокие показатели в 90%.

Размер чистой прибыли в 2020 г., оставшейся в распоряжении предприятия, составил 2 473 902 тыс. руб. это на 747 707 руб. больше в сравнении с предыдущими годами.

Таким образом, школа-студия Е.Г. зарекомендовала себя как успешное торговое предприятие, которое не стоит на месте, а продолжает развиваться.

Далее проведем анализ продаж и прибыли в компании.

Чтобы провести анализ продаж и прибыли в компании школа-студия Е.Г. необходимо: провести ABC-анализ по продажам существующих продуктов; проанализировать выполнение плана продаж, рассмотреть динамику продаж в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Объем оказанных услуг в 1 квартале 2020 гг. Школой-студией Е.Г.

Наименование	Продажи в руб. за 3 мес.			ИТОГО	Доля
	1 мес.	2 мес.	3 мес.		
Курс «Перманентный макияж»	120 000	135 000	125 000	380 000	59,1
Курс «Бровист»	27 000	37 000	35 000	99 000	15,4
Курс «Лэшмейкер»	33 000	24 000	33 000	90 000	14,1
Курс «Шугарист»	15 000	10 000	20 000	45 000	7,1
Курс «Массажист»	12 000	8 000	8 000	28 000	4,3
Общий итог	207 000	214 000	221 000	642 000	100%

Исходя из данных таблицы 2.6 выручка от оказанных услуг по итогам первого квартала 2020 гг. составила 642 000 руб.

Выполнение плана продаж Школы студии Е.Г. в 2020 гг. представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Выполнение плана продаж Школы студии Е.Г. в 2020 гг.

Показатель	План 2020	Факт 2020	% вып.	Прогноз	% вып.
Продажи в руб.	2 087 000	2 058 000	98,6	2 200 000	105
Курс «Перманентный макияж»	1 520 000	1 500 000	98,6	1 600 000	105
Курс «Бровист»	297 000	297 000	100	310 000	104
Курс «Лэшмейкер»	270 000	261 000	96,6	290 000	107

Исходя из данных таблицы 2.7 план продаж в 2020 гг. был выполнен на 105%.

Выполнение плана продаж Школы-студии Е.Г. в 2020-2019 гг. представлено в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Выполнение плана продаж Школы-студии Е.Г. в 2020-2019 гг.

Продажи в шт.	План2020	Факт2020	% вып.	Факт 2019	% 20/19
Курс «Перманентный макияж»	48	47	97,9	45	106,6
Курс «Бровист»	36	36	100	31	116,1
Курс «Лэшмейкер»	24	23	95,8	19	121
ИТОГО	108	106	98,1	95	111,5

Исходя из данных таблицы 2.8 план продаж в 2020 гг. по соотношению к 2019 гг. был выполнен на 11,5% выше.

Рентабельность продаж Школы-студии Е.Г. в 2020-2019 гг. представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Рентабельность продаж Школы-студии Е.Г. в 2020-2019 гг.

Рентабельность %	План 2020	Факт 2020	% вып.	Факт 2019	% 20/19
Курс «Перманентный макияж»	72,8	71,8	98,6	70	102,5
Курс «Бровист»	14,2	14,2	100	13,5	105,1
Курс «Лэшмейкер»	13	12,7	96,6	12,7	100
ИТОГО	100	98,6	98,6	96,1	102,6

Исходя из данных таблицы 2.9 можно сделать вывод, что рентабельность организации в 2020 гг. выросла на 2,5% по соотношению к 2019 гг..

Динамика продаж по направлениям представлена в таблице 2.10.



Таблица 2.10 – Динамика продаж по направлениям

Продажи в тыс. руб.	Факт 2020	Факт 2019	% 20/19
Курс «Перманентный макияж»	1 500 000	1 400 000	107,1
Курс «Бровист»	297 000	267 000	111,2
Курс «Лэшмейкер»	261 000	255 000	102,3
ИТОГО	2 058 000	1 922 000	107

Исходя из данных таблицы 2.10 видно, что динамика продаж в 2020 гг. выросла на 7,1 % по соотношению к 2019 гг..

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что школа-студия Е.Г. развивается в правильном направлении, ставит выполнимые планы продаж и вполне достигает их, не смотря на увеличение планов с каждым годом.

Организация имеет хорошую рентабельность продаж, а так же исходя, из данных таблицы 2.10 мы можем наблюдать хорошую динамику продаж в сравнении с предыдущим годом.

Для 100% выполнения планов продаж, а так же их перевыполнения необходимо прорабатывать более четкую маркетинговую стратегию и больше заявлять о себе на рынке.

### 2.3 Анализ конкурентоспособности предприятия ИП Грибкова Е.Р. «Школа-студия Е.Г.»

Проведем анализ конкурентоспособности предприятия и выявим главных конкурентов на ИП Грибкова Е.Р. «Школа-студия Е.Г.» на рынке косметических и образовательных услуг.

1. «IMIDG» – как заявляет сама организация, она является первой школой по обучению перманентного макияжа на Урале, которая обучает сразу всем техникам татуажа. Компания на своем сайте не размещает информации о том, как давно она существует на рынке. Данная школа предоставляет следующие обучающие курсы: курс «мастер» перманентного макияжа, курс «преподаватель-технолог», курс «модистрибьютор», курс «мастер плюс» перманентного макияжа, курс «профи» перманентного макияжа, курс «стилист», курс «удаление

ремовером», курс «бровист», курс «перманентный макияж бровей», курс «стрелка с растушевкой», курс «перманентный макияж губ», курс «перманентный макияж век», курс «микроблейдинг», курс «волосковая аппаратная техника».

2. «Vera Studio» – это учебный центр для начинающих и опытных специалистов в индустрии моды и красоты. В этом центре проводятся курсы парикмахера, визажиста, имидж-стилиста, мастера маникюра, мастера педикюра, специалиста по наращиванию ресниц. Для учащихся подобран гибкий график, что позволяет вести обучение без отрыва от основной работы. В учебном центре преподают квалифицированные мастера, которые работают в салонах красоты и парикмахерских Челябинска.

3. Parvinabrowstudio – это учебный центр для начинающих мастеров, а так же организация предоставляет услуги по различным направлениям. В данном центре проводятся курсы для мастеров перманентного макияжа, бровистов, мастеров маникюра и лэшмейров. Студия имеет два филиала, один из которых находится в Челябинске, второй расположен в Москве. Данная организация не имеет сайта, поэтому нигде не указана информация о том, как образовалась данная студия, а так же когда она начала свою деятельность.

Изобразим стратегическую карту конкурентов по следующим критериям:

1. Уровень географического охвата.
2. Число торговых марок.
3. Цена товаров.
4. Качество товаров.

Стратегическая карта Школы-студии Е.Г. представлена на рисунке 2.5.

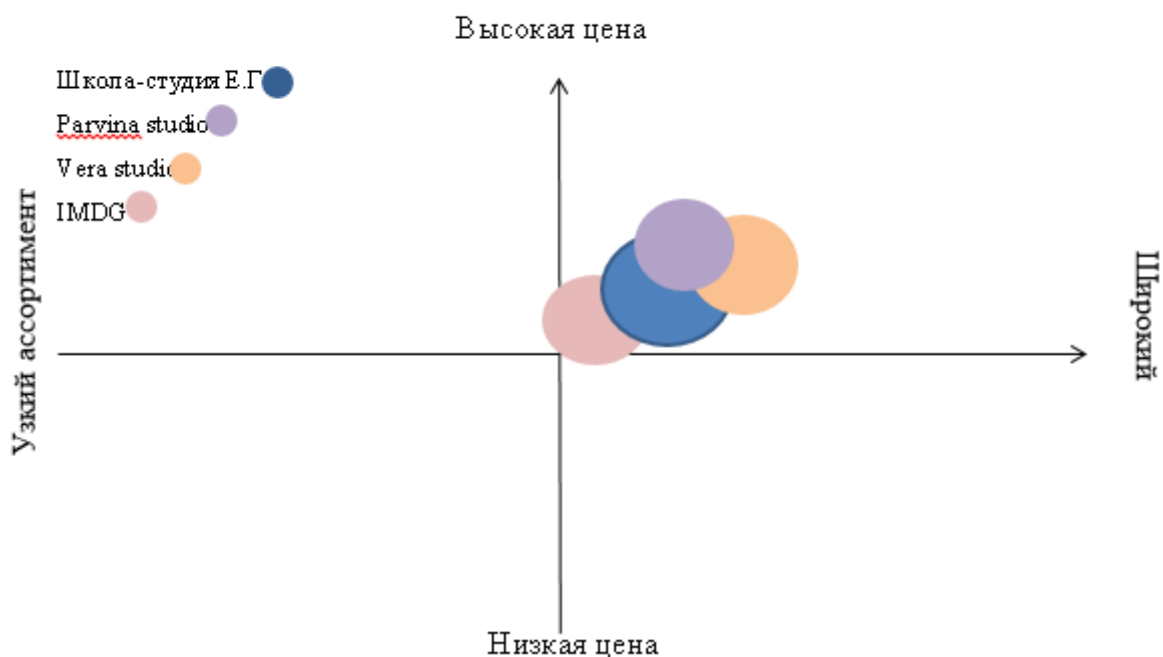


Рисунок 2.5 – Стратегическая карта Школы-студии Е.Г.

Далее в таблице 2.11 проведем «грубое» ранжирование фирм для построения рейтинговой шкалы значимости фирм.

Школа-студия Евгении Грибковой – 1

Vera Studio – 2

Parvina Studio – 3

IMIDG – 4

Таблица 2.11 – «Грубое» ранжирование фирм

Фирма	1j	2	3	4	$\sum Z_{ij}$	$C_{ij}$
1	1	0	0	2	7	0.1875
2	2	1	2	2	5	0.4375
3	2	0	1	2	3	0.3125
4	0	0	0	1	1	0.0625
$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n Z_{ij}$					16	1

Далее представим шкалу «грубого» ранжирования по критериям на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 – Шкала «грубого ранжирования»

Глядя на шкалу, рейтинговый порядок фирм складывается таким образом:

$$4 > 1 > 3 > 2 >$$

Таким образом, рейтинговый порядок фирм таков:  $4 > 1 > 3 > 2$ . При этом коэффициенты имеют следующие значения:

- фирма 2 лучше фирмы 3 =  $0,4375/0,3125 = 1,4$ , или на 40%.
- фирма 3 лучше фирмы 1 =  $0,3125/0,1875 = 1,6$ , или на 60%.
- фирма 1 лучше фирмы 4 в  $S_{41} = 0,1875/0,0625 = 3$ , или на 30%.

В итоге получается, что лидер, т.е. фирма 2, лучше аутсайдера – фирмы 4 в  $S_{31} = 0,4375/0,0625 = 7$ .

Анализ конкурентов Школы-студии Е.Г. представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Анализ конкурентов Школы-студии Е.Г.

Критерии оценивания	Вес критерия (Pi)	Школа-студия		Vera Studio		Parvina Studio	
		Оценка (Wi)	Pi*Wi	Оценка (Wi)	Pi*Wi	Оценка (Wi)	Pi*Wi
Уровень географического охвата	0,437	9	3,93	8	3,93	8	3,496
Количество предоставляемых услуг	0,312	9	2,8	9	3,12	9	2,808
Цена товара	0,187	9	1,68	8	1,683	9	1,683
Качество товара	0,062	9	0,55	9	0,5625	9	0,5625
Итого		8,96		8,77		8,27	

Таким образом, из приведенных данных таблицы 2.12, можно сделать вывод что Школа-студия Евгении Грибковой по всем критериям обходит своих конкурентов. Самым сильным конкурентом является компания Vera Studio.

Далее проведем общий и углубленный анализ конкурентов Школы-студии Е.Г.

В таблице 2.13 рассмотрим долю рынка в Челябинске, занимаемую организацией Евгении Грибковой за последние три года в сравнении с основными конкурентами.

Таблица 2.13 – Выручка в млн. руб. Школы-студии Е.Г. и ее конкурентов в 2018 – 2020 гг.

Конкуренты	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Школа-студия Е.Г.	2 650	3 230	3 400
Vera studio	3 100	3 550	4 260
Parvina studio	3 050	3 370	4 180

Исходя из данных таблицы 2.13 мы видим, что выручка Школы-студии Е.Г. с 2018 гг. выросла с 2 650 000 руб. до 3 400 000 руб. Далее, выявим долю рынка и темп роста конкурентов.

Доля рынков и темпы ростов конкурентов Школа-студия Е.Г. в г. Челябинске представлена в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Доля рынков и темпы ростов конкурентов Школа-студия Е.Г. в г. Челябинске

Компании	Доля рынка	Темп роста
Школа-студия Е.Г.	31,5%	1,31%
Vera studio	34,6%	1,28%
Parvina studio	33,8%	1,27%

Исходя из данных таблицы 2.14 мы видим, что Школа-студия Е.Г. занимает 31,5% доли рынка, а темп роста составляет 1.31%. Далее изобразим карту конкурентов на рисунке 2.7.

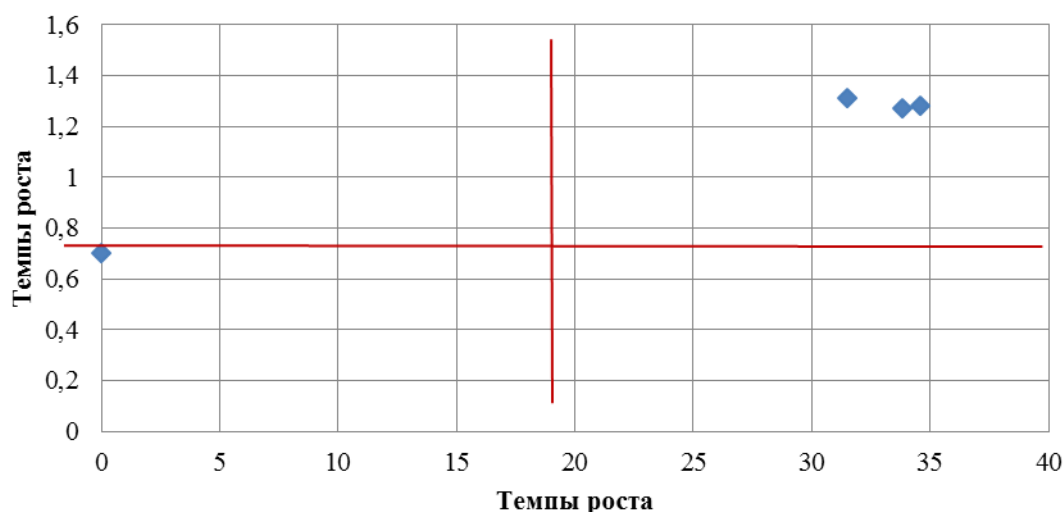


Рисунок 2.7 – Карта конкурентов Школы-студии Е.Г.

Далее сравним портфель продуктов конкурентов и нашей компании в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Сравнительный анализ портфеля конкурентов

Конкуренты	Школа-студия Е.Г.	Vera studio	Parvina studio
Процедуры ПМ	+	+	+
Курсы ПМ	+	+	+
Архитектура бровей	+	+	+
Курсы бровистов	+	+	+
Ламинирование ресниц	+	+	+
Наращивание Ресниц	+	+	+
Курсы Лэшмейкеров	+	+	+
Курсы повышения квалификации	+	+	+

По данной таблице можно сделать вывод, что все компании предоставляют полный ассортимент.

Далее определим хиты продаж по каждой товарной категории.

Оценку свойств проведем по 5-ти бальной шкале, где 0 баллов — отсутствие свойства, а 5 баллов — лучшее предложение на рынке.

Хиты продаж Школы-студии Е.Г. и ее конкурентов представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Хиты продаж Школы-студии Е.Г. и ее конкурентов

Компании	Школа-студия Е.Г.	Vera studio	Parvina studio
Качество продукции	5	5	5
Широта ассортимента	5	5	5
Ценовая политика	5	4	4
Репутация компании	5	5	5
Продвижение рекламы на рынок	3	4	4

Для наглядного представления результатов взвешенной оценки конкурентного положения Школы-студии Е.Г. и ближайших конкурентов построим многоугольник конкурентоспособности на рисунке 2.8. Многоугольник конкурентоспособности позволяет отразить графически существующую проблематику компании, и определить параметры, по которым Школа-студия Е.Г. отстает от ближайших конкурентов.



Рисунок 2.8 – Многоугольник конкурентоспособности

По данным показателям анализа можно сделать вывод, что Школа- студия Евгении Грибковой уступает в продвижении рекламы на рынок обеим компаниям.

Далее в таблице 2.17 проведем сравнительный анализ цен по всем ценовым сегментам: низко-ценовой, средне-ценовой, высоко-ценовой и премиум сегменты.

Таблица 2.17 – Сравнительный анализ цен Школы-студии Е.Г. и конкурентов

Компании	Низко-ценовой	Средне-ценовой	Высоко-ценовой	Премиум
Школа-студия Е.Г.	+	+	+	+
Vera studio	+	+	+	-
Parvina studio	-	+	+	+

Далее рассмотрим самые низкие и высокие ценовые границы конкурентов Школы-студии Е. Г. в стоимости товаров на Челябинском рынке в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Ценовые границы в руб.

Компания	Самые низкие	Самые высокие	Средние
Школа-студия Е.Г.	4 000	40 000	20 000
Vera studio	2 500	25 000	8 000
Parvina studio	10 000	80 000	40 000

По выявленным показателям можно сделать вывод, что Школа-студия Е.Г. на данный момент времени представляет продукты среднего ценового сегмента.

Каждая из этих компаний является достаточно известной в городе Челябинске, так как представляет одни из качественных услуг в городе.

На данном этапе конкурентного анализа важно сложившееся восприятие клиентов, а оно основано на следующих критериях:

Известный – не известный.

Выгодный – не выгодный.

Восприятие отразим на карте восприятия.

Карта восприятий клиентов Школы-студии Е.Г. и конкурентов представлена на рисунке 2.7.



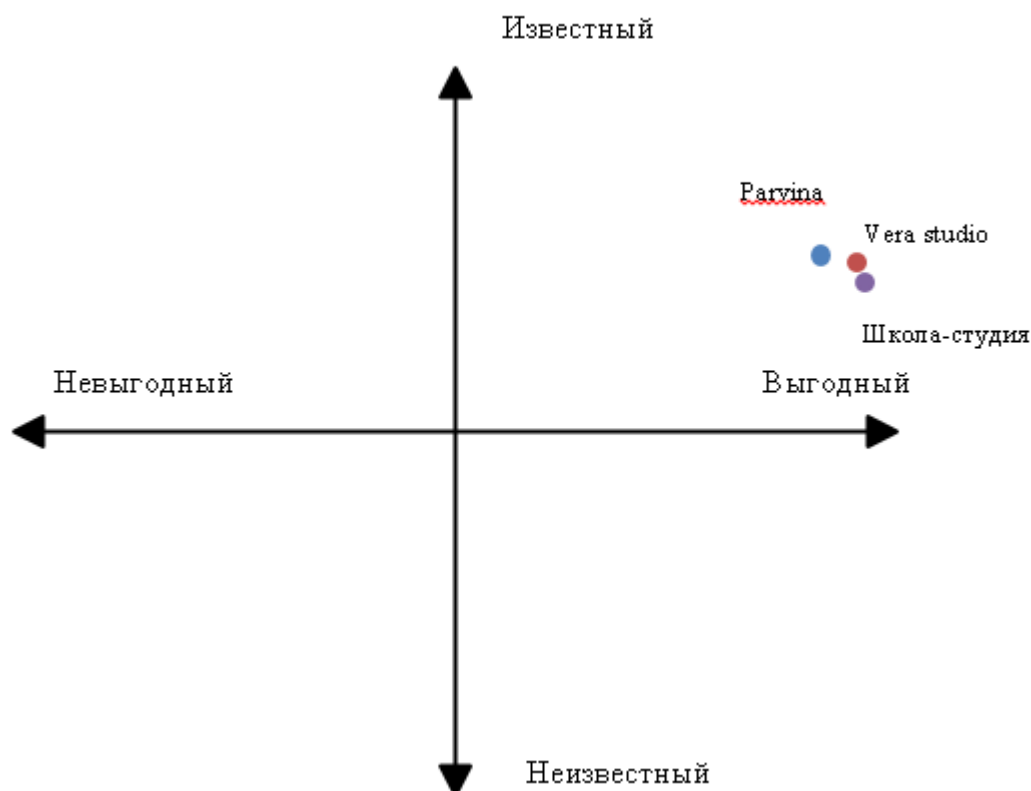


Рисунок 2.7 – Карта восприятий клиентов Школы-студии Е.Г. и конкурентов

Ключевые клеймы конкурентов и Школы-студии Е.Г. представлены в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Ключевые клеймы конкурентов и Школы-студии Е.Г.

Параметры	Школа-студия	Vera studio	Parvina studio
Ключевой клейм	+	+	+
Основные ассоциации	+	+	+
Восприятие цены	Среднее	Среднее	Высокое
Восприятие качества	Высокое	Высокое	Высокое
Позиционирование продукта	Среднее	Средняя	Высокое
Известность продукта, %	75%	70%	83%
Лояльность к продукту, %	87 %	85%	88%

Так же необходимо провести анализ рекламной деятельности компаний (таблица 2.20).

Таблица 2.20 – Рекламное продвижение продукта

Параметр	Школа-студия	Vera studio	Parvina studio
Прямое ТВ	-	-	-
Региональное ТВ	-	-	-

Окончание таблицы 2.20

Параметр	Школа-студия	Vera studio	Parvina studio
Интернет	+	+	+
Наружная реклама	+	+	+
Пресса	+	+	+
Выставки и профмероприятия	+	-	+

Далее определим ключевых потребителей по возрастной группе в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Ключевой потребитель

Параметр ЦА	Школа-студия	Vera studio	Parvina studio
Возраст	18-47	18-47	18-47

Ключевым потребителем Школы-студии Е.Г. и ее конкурентов являются девушки от 18 до 47 лет. Все компании предоставляют продукты в разных ценовых сегментах, поэтому каждый человек самостоятельно выбирает подходящий ему продукт, отталкиваясь от своих предпочтений в выборе будущей профессии или в выборе необходимой услуги.

Оценка технологического уровня конкурентов и Школы-студии представлена в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Оценка технологического уровня конкурентов и Школы-студии

Ресурсы и технологии	Школа-студия	Vera studio	Parvina studio
Уровень технологичности компании	+	+	+
Используемые технологии	+	+	+
Наличие патентов или уникальных технологических преимуществ	+	+	+
Доступ к ограниченным ресурсам	+	+	+
Квалификация персонала	+	+	+
Возможность дополнительных инвестиций	+	+	+

Проведя углубленный анализ видно, что каждая из компаний достойный конкурент. Стоит отметить, что ситуация достаточно благоприятна. Школа-студия Евгении Грибковой обладает сильными сторонами, которые помогут ей бороться с угрозами извне. Существует и огромное количество возможностей,

которые при правильно разработанных стратегиях могут быть реализованы в пользу выбранной организации. И несмотря на наличие угроз и слабых сторон организации, деятельность Школы-студии Евгении Грибковой из года в год лишь становится эффективнее. Всё дело в том, что компания проводит серьезную работу в этом направлении, постоянно совершенствуя свой продукт и персонал.

Анализ конкурентов также показал, что особых угроз на сегодняшний день для Школы не представляет ни одна компания. Однако мониторинг внешней среды необходимо проводить постоянно, для определения своего положения на рынке.

Далее проведем анализ эластичности. Измерение зависимости изменения объема спроса от изменения цены требует введения понятия эластичности.

Данные об эластичности спроса необходимы при принятии решений о пересмотре цен, его направленности и степени изменения цен на отдельные товары. Это позволяет проводить обоснованную ценовую политику, как с точки зрения коммерческой выгоды, так и повышения уровня жизни населения. Использование этих данных дает возможность выявить реакцию потребителя на изменение цены, подготовить производство к изменению спроса, осуществить регулирование рынка.

Коэффициент эластичности спроса по цене характеризует отношение относительного изменения объема спроса к относительному изменению цены и показывает, на сколько процентов изменяется объем спроса на товар при изменении его цены на 1 %:

Цель анализа – определить оптимальную цену на товар, которая обеспечит максимальную прибыль предприятию от продаж.

На основе анализа ABC по продажам, целесообразно выбрать товар из группы «А», поскольку именно данная группа товаров приносит предприятию наибольшую прибыль.

Для анализа эластичности выберем такой товар, как футболка. Данное изделие наиболее полно пользуется спросом, среди множества других товаров.

Приведем информацию об изменении цены на курс «Перманентный макияж» в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Изменение цены на курс «перманентный макияж» за 2020 год

Месяц	Цена	Объем продаж, шт.	Отклонение цен от средней	Отклонение объема продаж
1	20 000	3	2 500	-1,6
2	20 000	4	2 500	-1
3	20 000	4	2 500	-1
4	20 000	6	2 500	1,4
5	20 000	5	2 500	0,4
6	20 000	6	2 500	1,4
7	25 000	4	-2 500	-0,6
8	25 000	5	-2 500	0,4
9	25 000	4	-2 500	-0,6
10	25 000	6	-2 500	1,4
11	25 000	6	-2 500	1,4
12	25 000	3	-2 500	-1,6
Среднее значение	22 500	4,6	0	0,26

Теперь, узнав средние значения, необходимо рассчитать коэффициент эластичности спроса по формуле 9:

$$K_{\text{эл.спрос}} = (\Delta Q\%) / (\Delta P\%) \quad (9)$$

$$K_{\text{эл.спрос}} = 0,26 \div 0,1 = 2,6$$

Таким образом, по результатам анализа видно, что коэффициент эластичности больше 1-го. Это говорит о том, что этот продукт является эластичным. Для Курса «Перманентный макияж» оптимальной ценой будет 22 500 руб. Если школа-студия Е.Г. установит такую цену, то покупательский спрос на курс будет расти, что увеличит выручку компании.

Далее проведем анализ помещений конкурентов.

Сейчас, в эпоху стиля и эстетики, для развития крупного бренда компаниям необходимо выделяться на фоне своих конкурентов и соблюдать определенный внешний вид. Для того, чтобы салон достиг определенного успеха и имел

возможность ставить ценник на свои услуги выше, чем у конкурентов, вид салона должен быть визуально притягивающим как снаружи, так и внутри.

Для анализа возьмем в пример конкурента Parvina studio, который имеет самый высокий ценник на свои услуги среди конкурентов. Данный конкурент находится по адресу г. Челябинск, ул. Университетская набережная д. 103. Это относительно новый микрорайон, где проживает большое количество платежеспособной аудитории. Салон хорошо просматривается с проезжей части, что видно в приложение А на рисунке А.1. Внутри салон выглядит эстетически приятно, что вызывает у клиентов определенный восторг и желание вернуться туда вновь, рассмотрим это в приложение А на рисунке А.2, А.3.

Школа-студи Е.Г. предлагает продукт лучшего качества в сравнении с Parvina studio, но сам салон располагается в неудачном месте, а так же обстановка внутри не соответствует статусу, к которому стремится сама Евгения Грибкова. Рассмотрим местоположении студии и ее внутреннее составляющее в приложении Б на рисунке Б.1, Б.2.

Далее проведем анализ интернет маркетинга. В современном мире любая компания, любой индивидуальный предприниматель должен иметь сайт, если его деятельность направлена на получение прибыли. Это так же касается любой студии/салона красоты, так как продавать услуги через интернет стало гораздо быстрее и проще. Для того чтобы работа сайта была эффективна, он должен отвечать всем пользовательским запросам. Сайт должен быстро погружаться, иметь стильный дизайн, мобильную и компьютерную версию, а так же удобный интерфейс, для того чтобы клиент мог быстро найти необходимую ему информацию и приобрести товар или услугу. Так как у конкурентов, описанных мною выше, отсутствуют сайты, проведем анализ сайтов компаний, которые занимают крепкие позиции на рынке услуг в сфере красоты.

В качестве примеров хорошо организованных сайтов возьмем следующие компании: <https://evo-pm.ru/>, <https://brow.academy/>, <https://face-culture.com/> и рассмотрим их дизайн в приложении В на рисунке В.1, В.2, В.3.

Так же, помимо качественного сайта у ИП Грибкова Е.Р. «Школа-студия Е.Г.» отсутствует отдельная Instagram страница, предназначенная именно для продвижения личного бренда. Этот фактор мешает качественному продвижению на рынке, так как в настоящее время каждому бизнесу необходима подобная онлайн площадка, ведь благодаря ей можно заявить о себе не просто размещая фотографии в социальные сети. С помощью Instagram и Facebook можно запускать таргетированную рекламу. Она хороша тем, что позволяет найти свою аудиторию и взаимодействовать на нее различными способами, так как в первую очередь это не пользователь создает спрос на продукт, а Instagram дает возможность создать спрос у потребителя.

Выводы по разделу два. Исходя из всех проведенных исследований, можно сделать следующие выводы. Школа-студия Евгении Грибковой является лучше своих конкурентов по следующим критериям:

1. Уровень географического охвата.
2. Число торговых марок.
3. Цена товаров.
4. Качество товаров.

Самым сильным конкурентом является компания Vera Studio.

Выручка Школы-студии Е.Г. с 2018 гг. по 2020 гг. выросла с 2 650 000 руб. до 3 400 000 руб. Так же Школа-студия Е.Г. занимает 31,5% доли рынка, а темп роста составляет 1,31%.

Многоугольник конкурентоспособности показал, что Школа- студия Евгении Грибковой уступает в продвижении рекламы на рынок обеим компаниям, это связано с отсутствием Instagram аккаунта Школы-студии в г. Челябинске, а так же из-за устаревшего сайта компании.

Проведя углубленный анализ, я выявила, что каждая из компаний достойный конкурент. Стоит отметить, что ситуация достаточно благоприятна. Школа-студия Евгении Грибковой обладает сильными сторонами, которые помогут ей бороться с угрозами извне. Существует и огромное количество возможностей,

которые при правильно разработанных стратегиях могут быть реализованы в пользу выбранной организации. И несмотря на наличие угроз и слабых сторон организации, деятельность Школы-студии Евгении Грибковой из года в год лишь становится эффективнее. Всё дело в том, что компания проводит серьезную работу в этом направлении, постоянно совершенствуя свой продукт и персонал.

Анализ конкурентов также показал, что особых угроз на сегодняшний день для Школы не представляет ни одна компания. Однако мониторинг внешней среды необходимо проводить постоянно, для определения своего положения на рынке.

Анализ коэффициента эластичности показал больше 1-го. Это говорит о том, что этот продукт является эластичным. Для Курса «Перманентный макияж» оптимальной ценой будет 22 500 руб. Если школа-студия Е.Г. установит такую цену, то покупательский спрос на курс будет расти, что увеличит выручку компании.

Анализ интернет маркетинга показал, что сайт Школы-студии Е.Г. требует переоформления под современные тренды, а так же необходимо создать профиль в соц.сети Instagram для создания таргетированной рекламы через Facebook.

Анализ помещений показал, что студия Е.Г. расположена в неудачном месте и интерьер салона внутри студии не соответствует статусу, к которому стремится Евгения Грибкова, а так же этот фактор не позволяет повысить цены на услуги, которые предоставляет салон.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИП ГРИБКОВА Е.Р. «ШКОЛА-СТУДИЯ Е.Г.»

#### 3.1 Разработка нового сайта для организации и создание Instagram аккаунта

В организации ИП Грибкова Е.Г. «Школа-студия Е.Г.» была выявлена актуальная проблема: устаревший сайт компании. Проблема была выявлена на основании следующих анализов:

1. Анализ основных показателей деятельности ИП Грибкова Е.Г..
2. Анализ конкурентов.
3. Анализ сайта конкурентов.
4. Анализ интернет-маркетинга.

В результате проведенных анализов было выявлено, что действующий сайт школы-студии Евгении Грибковой требует переоформления, в связи с этим у компании снижается количество продаж и заявок через сайт. Такое показатель сказывается отрицательно на имидж компании. У компании есть цель захватить как можно больше аудитории, которая пользуется поисковыми системами. Для того, чтобы этого добиться должны быть соблюдены все тренды по стилистике, имеющиеся на данный момент. Компании необходимо разработать сайт, которая будет удовлетворять потребительским взглядам. На данный момент спросом пользуются одностраничные сайты, где указано уникальное торговое предложение (УТП). По мнению интернет-маркетологов, такой формат сайта позволяет максимально привлечь внимание посетителей к его тематике. Основная задача одностраничного сайта быстрая продажа или покупка товаров, сбор контактной информации, создание подписной базы.

Основные проблемы сайта на данный момент, это его отстройка, которая выполнена некачественно. На сайте имеется множество бесполезных разделов, и отсутствуют некоторые важные, например, существует раздел «News» в котором по своему названию должны быть расположены новости о компании, но по факту



там находятся работы мастеров студии и акции. То есть следует убрать данный раздел, чтобы не путать пользователей сайта, и создать окно, где будут расположены актуальные скидки для потребителей, что уже будет являться неким УТП и будет привлекать больший поток клиентов.

Следующая проблема – это раздел «Фотогалерея», где расположены устаревшие фотографии, которые отталкивают потребителей. Необходимо удалить все имеющиеся фото и дополнить данный раздел актуальными свежими фотографиями, которые выполнены в более хорошем качестве.

На главной странице сайта представлены в основном стоковые фотографии, которыми наполнен каждый некачественный сайт конкурента. Для того, чтобы избежать подобного отталкивающего плагиата, необходимо либо взять уже имеющиеся качественные фото, либо организовать фотосъемку для сайта.

Календарный план по разработке нового сайта для Школы-студии Е.Г. представлен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Календарный план по разработке нового сайта для Школы-студии Е.Г.

Мероприятие	Период
Провести анализ сайтов конкурентов	01.06.2021
Продумать примерный образ сайта	02.06.2021-16.06.2021
Согласовать новый сайт с SEO специалистом	17.06.2021-26.06.2021
Запустить новый сайт в тестирование	27.06.2021

Для создания нового сайта необходимо изучить действующие нормы, а так же провести анализ сайтов конкурентов, что по времени займет 1 рабочий день. Далее необходимо продумать новую стратегию сайта и его визуал – на этот процесс уйдет 14 рабочих дней. Разработка и запуск нового сайта занимает от 5 до 10 рабочих дней.

В настоящее время пользователи сетей очень требовательны к визуальному оформлению, сайт должен выглядеть просто и красиво. Для упрощения работы пользователя был создан landing page. Для анализа качественных сайтов были взяты в пример следующие сайты успешных организаций предоставляющих

услуги в бьюти сфере: <https://evo-pm.ru/>, <https://brow.academy/>, <https://face-culture.com/>. Эти компании так же выступают на рынке услуг красоты. Исходя из анализа сайтов, можно сделать вывод, что landing page верным решением данной проблемы.

Для создания визуального образа сайта, необходимо выбрать стиль, который будет способствовать продажам услуг на нем, а не отталкивать потребителей.

На рисунке 3.1 представим примерный вариант того, как может выглядеть главная страница сайта.

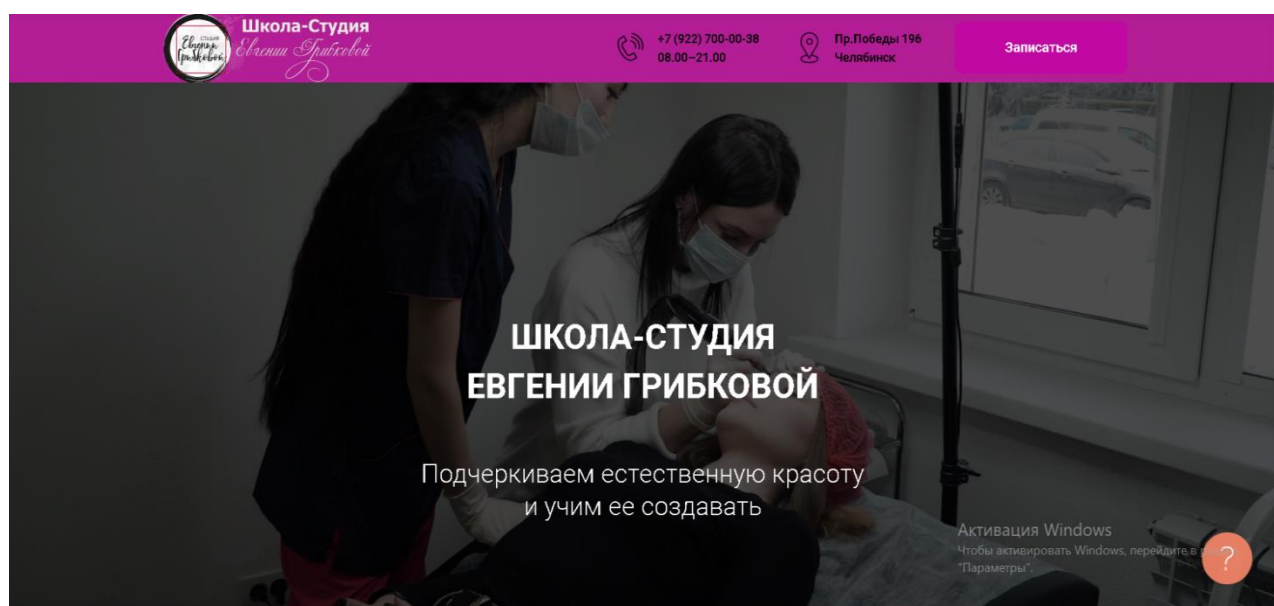


Рисунок 3.1 – Вариант стиля сайта для Школы-студии Е.Г.

На данный момент у компании уже имеется действующий SEO-специалист, поэтому организации не понадобится времени и дополнительных ресурсов на поиск разработчика сайта.

Для того, чтобы реализовать данную рекомендацию потребуются нанять фотографа, который сделает качественный, индивидуальный контент и включить в работу SEO-специалиста.

Зарплата SEO-специалиста останется неизменной, она составляет 35 000руб. Организация фотосъемки составит 7 000руб. В эту стоимость будет входить только оплата фотографа, так как сама съемка должна проводить в студии, а моделей для съемки можно найти на бесплатной основе.

Представим весь перечень затрат в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – ФОТ сотрудникам школы-студии Е.Г.

Должность	Кол-во	Оклад (руб.)	ФОТ (руб.)
SEO-специалист	1	35 000	35 000
Фотограф	1	0	7 000
Итого:	2	35 000	42 000

Исходя из полученных расчетов, можно сделать вывод, что для организации нового сайта потребуется дополнительно вложить 7 000руб. на оплату работы фотографа. Зарплата SEO-специалиста останется неизменной.

Далее проведем оценку эффективности внедрения рекомендации. Эффективность рекомендации будем анализировать с помощью трех прогнозов: оптимистичный, реальный, пессимистичный.

Для прогноза в реальном варианте будем рассматривать, что создание нового сайта увеличит посещаемость и заявки через сайт на 15%. Этот вариант возможен, если будут соблюдены все нормы по созданию сайта и будет реализована задуманная концепция сайта.

Для прогноза в оптимистичном варианте будем рассматривать, что поток заявок через сайт увеличится на 25%. Данный вариант возможен при создании качественного сайта, а так же если разработанная концепция окажет непредсказуемые (положительные) результаты.

Для прогноза в пессимистичном варианте предположим, что посещаемость и количество заявок вырастет на 5%. Такой результат возможен в том случае, если SEO-специалист плохо сделает свою работу и настроит сайт некачественно или подобранная концепция не окажет нужного воздействия на потребителей.

Отообразим все данные в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Рентабельность бизнеса с учетом внедрения рекомендации для Школы-студии Е.Г.

Вариант	Затраты, руб./мес.	Рост выручки, в мес.
1. Оптимистичный	42 000	73 000
Итого эффект от реализации		31 000
Рентабельность		73,8%
2. Реальный	42 000	43 800

### Окончание таблицы 3.3

Вариант	Затраты, руб./мес.	Рост выручки, в мес.
Итого эффект от реализации		1 800
Рентабельность		4,2%
3. Пессимистичный	42 000	14 600
Итого эффект от реализации		-27 400
Рентабельность		-65,2

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что если прогноз окажется оптимистичным, то рентабельность продаж составит 73,8%. Если прогноз окажется реальным, то рентабельность продаж будет составлять 4,2%. Если прогноз окажется пессимистичным, то рентабельность составит -65,2%. Отсюда делаем вывод, что если прогноз окажется оптимистичным или реальным, то работа выполнена эффективно. Если прогноз окажется пессимистичным, то будет необходимо принять меры по разработке другого сайта или смене SEO-специалиста.

Далее проведем создание нового профиля в Instagram.

В организации ИП Грибкова Е.Г. «Школа-студия Е.Г.» была определена следующая актуальная проблема: отсутствие личного профиля в соц. сети Instagram Школы-студии Е.Г.

В результате исследования было выявлено, что у Школы-студии Е.Г. отсутствует личный профиль с соц. сети Instagram, что является существенным минусом для такой организации. Сейчас каждый бренд имеет личную страницу в данной социальной сети, так как она позволяет захватить большую часть аудитории, которая может быть заинтересована в предлагаемых продуктах. Сам Instagram предоставляет огромное количество возможностей для развития бренда. Внутри профиля Школа-студия Е.Г. сможет демонстрировать качество работ мастеров, размещать отзывы клиентов, устраивать различные конкурсы и скидки, которые позволят увеличить охват аудитории и привлечь новых клиентов. Так же Instagram позволит взаимодействовать со своими клиентами, общаться с ними, узнавать их интересы и потребности. Упростит путь клиента, потому что клиенту будет проще записаться на процедуры через uclients, который можно установить в

шапке Instagram профиля. Так же это облегчит работу самой Евгении, которая ведет запись новых клиентов самостоятельно через звонки. Новый профиль Instagram даст возможность вести рекламную деятельность и привлекать новых клиентов через таргетированную рекламу на Facebook. Таргетированная означает целевая, то есть можно будет запускать рекламу на тех пользователей, которые интересуются процедурами, выполняемыми в студии или обучением, которое предоставляет данный салон. Instagram, при правильной настройке рекламы будет сам создавать спрос у пользователей, которым это возможно интересно. Это главное отличие от контекстной рекламы в поисковых системах, то есть эта социальная сеть предлагает рекламу не тем пользователям, которые вводили запрос на поиск конкретной информации, а тем кто в общем смысле интересуется определенной тематикой, например, в нашем случае, людям, которые подписаны на наших конкурентов или на профили где размещается информация о перманентном макияже. Реклама в Instagram работает на долгосрочную перспективу. Для того, чтобы реализовать данную рекомендацию, необходимо включить в работу SMM-специалиста, который уже есть у этой организации, но он ведет только московский филиал.

В таблице 3.4 отобразим план мероприятий, которые необходимо провести для того, чтобы создать профиль в Instagram для школы-студии Евгении Грибковой.

Таблица 3.4 – План мероприятий по созданию профиля в Instagram для Школы-студии Е.Г.

Мероприятие	Период
Включить в работу действующего SMM-специалиста.	01.06 2021
Создать профиль в Instagram	01.06 2021
Продумать SMM стратегию	01.06.2021 – 03.06.2021
Разместить первые 9 постов согласно визуалу и контент плану	04.06.2021
Настроить рекламу для привлечения первой аудитории	04.06.2021

Исходя из данных, приведенных в таблице 3.4, мы видим, что на создание профиля его упаковку и запуск рекламы в Instagram уйдет 4 рабочих дня. На введение в работу действующего SMM-специалиста и создать профиль в Instagram уйдет 1 день, так как это занимает небольшое количество времени, в отличие от создания SMM стратегии. Она представляет собой определенный план по развитию личного бренда. В ней разрабатываются маркетинговые ходы продвижения продукта на рынок с учетом потребностей целевой аудитории. На ее разработку уходит, как правило, 2-3 дня, так как для ее развития необходимо провести анализ профилей конкурентов, определить целевую аудиторию, цели и задачи, KPI, разработать имидж бренда и контент-план.

Далее необходимо разместить первые 9 постов в профиль согласно разработанному контент плану и настроить рекламную кампанию, для продвижения профиля и привлечения подписчиков.

На реализацию данной рекомендации необходимо выделить дополнительные финансы на зарплату SMM-специалисту в размере 15 000 руб. и 10 000 руб. на первую рекламную кампанию (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – ФОТ сотрудников Школы-студии Е.Г.

Должность	Кол-во	Оклад (руб.)	Реклама (руб.)
SMM-специалист	1	15 000	10 000
Итого:		15 000	

Исходя из данных таблицы в ежемесячные траты на продвижение бренда в Instagram 15 000 руб. будет уходить на заработную плату сотруднику компании и 10 000 руб. на ведение рекламной деятельности.

Далее проведем оценку доходов от рекомендации. Эффективность рекомендации будем анализировать с помощью трех прогнозов: оптимистичный, реальный, пессимистичный.

Для прогноза в реальном варианте будем рассматривать, что выручка Школы-студии Е.Г. вырастет на 15%. Это возможно в том случае, если разработанная SMM стратегия окажется эффективной и покажет ожидаемые результаты.

Для прогноза в оптимистичном варианте будем рассматривать, что выручка Школы-студии вырастет на 25%, что возможно в том случае, если разработанная SMM стратегия окажется более эффективной, чем от нее ожидали.

Для прогноза в пессимистичном варианте будем рассматривать, что выручка Школы-студии Е.Г. вырастет на 5%. Этот вариант возможен в том случае, если SMM-специалист разработает не совсем верную SMM стратегию.

В таблице 3.6 произведем расчёт рентабельности бизнеса исходя из выявленных показателей оптимистичного, реального и пессимистичного прогноза.

Таблица 3.6 – Расчёт рентабельности бизнеса Школы-студии Е.Г.

Вариант	Затраты, руб./мес.	Рост выручки, в мес.
1. Оптимистичный	20 000	87 600
Итого эффект от реализации		67 600
Рентабельность		338 %
2. Реальный	20 000	58 400
Итого эффект от реализации		38 400
Рентабельность		65,7%
3. Пессимистичный	20 000	29 200
Итого эффект от реализации		9 200
Рентабельность		46%

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что если прогноз окажется оптимистичным, то рентабельность продаж составит 338%. Если прогноз окажется реальным, то рентабельность продаж будет составлять 65,7%. Если прогноз окажется пессимистичным, то рентабельность составит 46%.

### 3.2 Разработка рекомендации по найму нового персонала.

В организации ИП Грибкова Е.Г. «Школа-студия Е.Г.» была выявлена следующая актуальная проблема: отсутствие управляющего компанией. Проблема была выявлена на основании следующих анализов:

1. Анализ общих показателей предприятия.
2. Анализ уровня обслуживания.
3. Анализ объемов продаж.

В результате проведенных анализов было выявлено, что из-за того что в студии отсутствует постоянный управляющий снижается качество обслуживания клиентов, а так же достаточно низкие показатели объемов продаж, из-за чего страдают общие показатели предприятия. На данный момент обслуживанием клиентов занимаются мастера студии, что является проблемой и для самих мастеров. В студии необходим управляющий, который будет выполнять следующие задачи:

1. Встречать/проводить клиентов/учеников.
2. Организовывать рабочий процесс мастеров.
3. Вести расписание и составлять графики работ.
4. Отслеживать посещаемость клиентов/учеников.
5. Отвечать на звонки и консультировать клиентов/учеников по возникшим вопросам.
6. Совершать продажи курсов/доп. материалов предоставляемых студией.
7. Вести кассовую дисциплину.
8. Анализировать работу в студии и генерировать идеи по совершенствованию ее деятельности.

Для того чтобы реализовать данную рекомендацию, необходимо составить портрет личности, который может подходить на данную должность.

На роль управляющего данной организацией подойдет девушка. Она должна обладать такими качествами как: пунктуальность, управленческие навыки, организованность, активная жизненная позиция, ответственный подход к работе, а так же навыки общения с клиентами и навыки продаж.

В таблице 3.7 отобразим план мероприятий необходимых для найма нового сотрудника.

Таблица 3.7 – План мероприятий по найму персонала для школы студии Е.Г.

Мероприятие	Период
Составить портрет личности	01.06.2021
Сделать описание вакансии	01.06.2021
Разместить вакансию на сайтах	01.06.2021



### Окончание таблицы 3.7

Мероприятие	Период
Назначить встречи с кандидатами и провести собеседования	02.06.2021-15.06.2021
Ввести подходящего кандидата в должность	16.06.2021-25.06.2021
Составить трудовой договор	16.06.2021-25.06.2021

Исходя из приведенных данных в таблице 3.7, можно сделать вывод, что на найм нового сотрудника и введение его в должность уйдет до 25 дней. Самым долгим процессом будет поиск и подбор кандидата, он может занять до 14 дней.

Первое, что необходимо сделать, это составить портрет личности и описать вакансию.

Портрет личности выглядит следующим образом:

1. Опыт в управлении или администрировании салоном от 1 года.
2. Умение работать в режиме многозадачности.
3. Стремление к развитию себя и самой студии.
4. Вежливость, инициативность, ответственность, дисциплинированность, честность, высокая обучаемость и активность.
5. Умение понимать и выполнять поставленные задачи.
6. Видение развития студии.
7. Описание вакансии (Обязанностей):
8. Консультирование клиентов по предлагаемым услугам студии.
9. Координация и контроль работы персонала.
10. Организация продаж сопутствующих товаров (пигменты драйф микс).
11. Участие в съёмочном процессе (работа со светом, звуком, видео).
12. Ежедневная отчетность. (кол-во обращений (звонков) (сколько было удачных переговоров, сколько отказов и почему), кол-во продаж услуг, кол-во продаж сопут. товаров).
13. Работа с клиентами (общение с гостями, получение обратной связи, разрешение спорных и конфликтных моментов, если они будут).

14. Предложения, как улучшить текущие аспекты работы, доработка стандартов компании. Возможно внедрение, каких-либо интересных промо акций, УТП.

15. Обеспечение жизнедеятельности студии (планирование расходных материалов, инвентаризация).

16. Расчет гостей и кассовая дисциплина.

После того, как мы указали всю обязательную информацию для поиска человека, необходимо разместить данное предложение о работе на следующих сайтах: <https://hh.ru>, <https://zarplata.ru>, <https://rabota.ru>.

Далее необходимо собрать достаточное количество откликов, назначить встречи с соискателями и провести собеседования, после которых определить есть ли подходящие претенденты на данную должность.

После тщательного подбора и принятия решения о подходящей кандидатуре нужно согласовать с новым работником условия оплаты труда, рабочие графики, составить трудовой договор и вывести сотрудника на обучение и стажировку.

При принятии нового человека в штат образуются новые расходы на заработную плату сотруднику, которая будет строиться следующим образом:

Окладная часть, как у управляющего студией, имеющего большой спектр задач, будет составлять 30 000 руб..

Мотивационная часть будет строиться на продажах, чтобы у управляющего было желание общаться с людьми и продавать обучающие курсы, а так же сопутствующие товары.

Допустим

Курсы по ПМ, среднее количество продаж в месяц – 10.

10=100%

Если У. делает 10 продаж курсов по ПМ он получает 20% от продаж.

Если У. делает 80 % и меньше или 8 продаж, то получает 15 %

Если У. делает 120 % и больше или 12 продаж, то получает 25 %

Так же по продаже сопутствующих товаров 10 % с каждой продажи

ФОТ сотрудников Школы-студии Е.Г. представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – ФОТ сотрудников Школы-студии Е.Г.

Должность	Кол-во	Оклад (руб.)	ФОТ (руб.)
Управляющий	1	30 000	37 000 – 62 000

Исходя из приведенных данных, можно сделать вывод, что зарплата управляющего будет варьироваться от 30 000 руб. до 92 000 руб.

Далее проведем оценку эффективности внедрения рекомендации. Эффективность рекомендации будем анализировать с помощью трех прогнозов: оптимистичный, реальный, пессимистичный.

Для прогноза в реальном варианте будем рассматривать, что найм управляющего студией улучшит взаимодействие бренда с потребителем, а так же увеличатся продажи курсов на 10 % и улучшатся общие показатели предприятия.

Для прогноза в оптимистичном варианте предположим, что найм нового сотрудника увеличит лояльность к бренду, а также продажи курсов вырастут на 15%, что улучшит общие показатели организации.

Для прогноза в пессимистичном варианте, предположим, что найм нового сотрудника не повлияет на лояльность потребителя к бренду, а так же продажи покажут незначительный прирост в виде 5 % к общим показателям.

В таблице 3.9 рассмотрим рентабельность данных прогнозов.

Таблица 3.9 – Рентабельность бизнеса с учетом внедрения рекомендации для Школы-студии Е.Г.

Вариант	Затраты, руб./мес.	Рост выручки, в мес.
1. Оптимистичный	30 000-92 000	58 400
Итого эффект от реализации		23 400
Рентабельность		66,8%
2. Реальный	30 000-92 000	43 800
Итого эффект от реализации		8 800
Рентабельность		25,1%
3. Пессимистичный	30 000-92 000	29 200
Итого эффект от реализации		-5 800
Рентабельность		-16,5%

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что если прогноз окажется оптимистичным, то рентабельность продаж составит 66,8 %. Если прогноз окажется реальным, то рентабельность продаж будет составлять 25,1%. Если прогноз окажется пессимистичным, то рентабельность составит -16,5%.

### 3.3 Разработка рекомендации по смене помещения

В организации ИП Грибкова Е.Г. «Школа-студия Е.Г.» была выявлена следующая актуальная проблема: неподходящее помещение.

Проблема была выявлена на основании следующих анализов:

#### 1. Анализ помещений конкурентов.

В результате исследования было выявлено, что помещение, в котором на данный момент находится студия необходимо сменить, так как оно не соответствует тому уровню, в котором хочет себя позиционировать данная компания. Это влечет за собой снижение посещаемости клиентов. Само месторасположение студии достаточно выгодное, так как она находится в густонаселенном районе по адресу пр. Победы 196. Она расположена в жилом доме, с лицевой стороны здания на первом этаже. Дом, в котором она расположена из серии «брежневки», соответственно вид самой студии выглядит не эстетично. Крыльцо выходит во двор, из-за чего студия не находится на виду у жителей района и прохожих, что так же влияет на узнаваемость бренда. Внутри студии находится 2 больших процедурных кабинета, где проводят сами процедуры и обучения. Так как окна выходят во двор, и сама студия находится на первом этаже, внутри помещения достаточно мало естественного света, что негативно сказывается на мнении посетителей салона. Исходя из всех этих факторов, можно сделать вывод, что если данная компания хочет развиваться, расширять свою клиентскую базу и видеть своих клиентов вновь и вновь, необходимо подобрать другое помещение для продолжения своей деятельности. На данный момент нужно рассмотреть помещения, где проживает большее количество платежеспособной аудитории, то есть необходимо найти апартаменты

в Центральном районе или Калининском районе. Помещение должно быть просторным и светлым. Крыльцо должно выходить на ту часть дороги, где находится оживленная пешеходная зона. Арендная плата за новое помещение не должна сильно превышать текущие расходы на аренду существующего помещения. На текущий момент аренда помещения составляет 35 000руб. за 60 кв.м..

В таблице 3.10 отобразим план мероприятий, которые необходимо провести для того, чтобы сменить помещение школы-студии Евгении Грибковой.

Таблица 3.10 – План мероприятий по смене помещения для Школы-студии Е.Г.

Мероприятие	Период
Поиск нескольких вариантов для смены арендного помещения и выбор более выгодного	01.06 2021 – 14.06.2021
Подписание договора аренды	15.06.2021
Переезд, оформление интерьера и размещение оборудования	16.06.2021 – 23.06.2021
Открытие студии	24.06.2021

Исходя из приведенных данных в таблице 3.10 видно, что переезд студии возможен за 24 дня, из которых 14 дней займут поиски подходящего помещения, 1 день займет подписание договора аренды, и 7 дней займет сам переезд, оформление интерьера и размещение оборудования для работы. Открытие студии возможно на 24 день.

Для того, чтобы реализовать данную рекомендацию, необходимо в первую очередь подобрать помещение, которое будет отображать статус компании на рынке, при этом не превышать количество расходов на аренду помещения более чем на 30% по сравнению со стоимостью арендуемого помещения на данный момент.

Исходя из всех потребностей, мы выделили 3 помещения, которые подходят под наши критерии. Первый вариант подходящего помещения находится по адресу ул. Образцова д.12 – это центральный район города Челябинска. Ранее там располагался медицинский центр. Помещение достаточно светлое, не требует дополнительного косметического ремонта. Внутри находится 3 кабинета, где

можно будет проводить обучения и процедуры, а так же сан. узел. Арендная плата помещения составляет 32 000 руб. за 68 кв.м. без залога, что является выгоднее для Школы-студии, так как стоимость помещения на 9% ниже за большее количество кв.м..

Второй вариант находится по адресу ул. Университетская набережная д. 86 – это Академ риверсайд, один из густонаселенных микрорайонов г. Челябинска. Помещение новое, ранее не использовалось. Внутри 4 кабинета и чистовая отделка от застройщика, что позволяет обустроить студию под свой стиль. Помещение находится на первой линии и хорошо просматривается с дороги. Арендная плата составляет 50 000 руб. за 79 кв.м., а так же залог 50 000 руб..

Последний подходящий вариант находится по адресу ул. Университетская набережная д. 88. – это 34 микрорайон, находящийся на Тополиной аллее. Внутри помещения удобная планировка: 2 больших комнаты, кабинет, подсобное помещение, душевая, сан. узел. Хороший ремонт: коммерческий линолеум, потолок гипсокартонный и натяжной с точечными и подвесными светильниками, декоративная штукатурка. Ремонт выполнен на 90%. Помещение новое, в эксплуатации еще не было. Все необходимые коммуникации: 2 кондиционера, видеонаблюдение, рольставни на окнах и входной группе, парковка и подъездные пути. Стоимость арендного помещения составляет 45 000 руб. за 69 кв.м. без залога.

Исходя из подобранных вариантов можно рассчитать затраты на переезд в каждое из помещений.

При выборе первого варианта на ул. Образцова д 12, нам потребуется заплатить стоимость арендного помещения в размере 32 000 руб.. Эту сумму будет необходимо оплачивать ежемесячно. Для того, чтобы организовать перевозку оборудования необходимо заказать 3 грузовые машины. Стоимость одного грузового авто, размером 260 см. в длину, 160 см. в ширину, 150 см. в высоту будет составлять 834 руб. на данное расстояние с учетом работы грузчика.

Так как нам необходимо заказать 3 грузовые машины, стоимость перевозки оборудования будет составлять 2 502 руб..

При выборе второго варианта, находящего по адресу ул. Университетская набережная д. 86, нам потребуется заплатить стоимость арендного помещения в размере 50 000 руб., эту сумму будет необходимо оплачивать ежемесячно и залоговую стоимость в размере 50 000 руб., которую необходимо оплатить единоразово с учетом возврата денежных средств при смене помещения. Для того, чтобы организовать перевозку оборудования необходимо заказать 3 грузовые машины. Стоимость одного грузового авто, размером 260 см. в длину, 160 см. в ширину, 150 см. в высоту будет составлять 934 руб. на данное расстояние с учетом работы грузчика. Так как нам необходимо заказать 3 грузовые машины, стоимость перевозки оборудования будет составлять 2 802 руб..

При выборе третьего варианта, находящего по адресу ул. Университетская набережная д. 88, нам потребуется заплатить стоимость арендного помещения в размере 45 000 руб., эту сумму будет необходимо оплачивать. Для того, чтобы организовать перевозку оборудования необходимо заказать 3 грузовые машины. Стоимость одного грузового авто, размером 260 см. в длину, 160 см. в ширину, 150 см. в высоту будет составлять 934 руб. на данное расстояние с учетом работы грузчика. Так как нам необходимо заказать 3 грузовые машины, стоимость перевозки оборудования будет составлять 2 802 руб..

Исходя из выявленных затрат, можно сделать вывод, что самое выгодное в плане финансовых затрат будет первое помещение, далее третье помещение и второе помещение потребует больше всего вложений на стадии переезда студии. В таблицах 3.11, 3.12, 3.13 отобразим все расходы, которые предстоят владельцу компании для переезда школы-студии на новое место.

Таблица 3.11 – Расходы предстоящие владельцу компании для переезда школы-студии на ул. Образцова д . 12

Статья расходов	Сумма (руб.)
Стоимость аренды помещения	32 000

Окончание таблицы 3.11

Статья расходов	Сумма (руб.)
Залог на аренду помещения	0
Стоимость перевозки оборудования	2 502
Итого:	34 502

Для переезда на ул. Образцова д. 12 понадобится 34 502 руб.

Таблица 3.12 – Расходы предстоящие владельцу компании для переезда школы-студии на ул. Университетская набережная д. 86

Статья расходов	Сумма (руб.)
Стоимость аренды помещения	50 000
Залог на аренду помещения	50 000
Стоимость перевозки оборудования	2 802
Итого:	102 802

Для переезда на ул. Университетская набережная д. 86 понадобится 102 802 руб.

Таблица 3.13 – расходы предстоящие владельцу компании для переезда школы студии на ул. Университетская набережная д. 88

Статья расходов	Сумма (руб.)
Стоимость аренды помещения	45 000
Залог на аренду помещения	0
Стоимость перевозки оборудования	2 802
Итого:	47 802

Для переезда на ул. Университетская набережная д. 88 понадобится 47 802 руб.

Далее проведем оценку эффективности внедрения рекомендации для каждого варианта помещения. Эффективность рекомендации будем анализировать с помощью трех прогнозов: оптимистичный, реальный, пессимистичный.

Для прогноза в реальном варианте будем рассматривать, что переезд школы-студии в помещение, находящееся по адресу ул. Образцова д. 12 улучшит взаимодействие бренда с потребителем, а так же увеличится посещаемость студии на 10 % и улучшатся общие показатели предприятия.



Для прогноза в оптимистичном варианте предположим, что переезд школы-студии в помещение, находящееся по адресу ул. Образцова д. 12 увеличит лояльность к бренду, а также увеличится посещаемость студии на 15%, что улучшит общие показатели организации.

Для прогноза в пессимистичном варианте, предположим, что переезд школы-студии в помещение, находящееся по адресу ул. Образцова д. 12 не повлияет на лояльность потребителя к бренду, а так же посещаемость студии увеличится до 5% или не увеличится совсем.

Для прогноза в реальном варианте будем рассматривать, что переезд школы-студии в помещение, находящееся по адресу ул. Университетская набережная д. 86 улучшит взаимодействие бренда с потребителем, а так же увеличится посещаемость студии на 15 % и улучшатся общие показатели предприятия.

Для прогноза в оптимистичном варианте предположим, что переезд школы-студии в помещение, находящееся по адресу ул. Университетская набережная д. 86 увеличит лояльность к бренду, а также увеличится посещаемость студии на 20%, что улучшит общие показатели организации.

Для прогноза в пессимистичном варианте, предположим, что переезд школы-студии в помещение, находящееся по адресу ул. Университетская набережная д. 86 улучшит на лояльность потребителя к бренду, но посещаемость студии увеличится только на 5%.

Для прогноза в реальном варианте будем рассматривать, что переезд школы-студии в помещение, находящееся по адресу ул. Университетская набережная д. 88 улучшит взаимодействие бренда с потребителем, а так же увеличится посещаемость студии на 20 % и улучшатся общие показатели предприятия.

Для прогноза в оптимистичном варианте предположим, что переезд школы-студии в помещение, находящееся по адресу ул. Университетская набережная д. 86 увеличит лояльность к бренду, а также увеличится посещаемость студии на 25%, что улучшит общие показатели организации.

Для прогноза в пессимистичном варианте, предположим, что переезд школы-студии в помещение, находящееся по адресу ул. Университетская набережная д. 86 улучшит на лояльность потребителя к бренду, но посещаемость студии увеличится только на 10%.

В таблицах 3.14, 3.15, 3.16 произведем расчёт рентабельности бизнеса исходя из выявленных показателей оптимистичного, реального и пессимистичного прогноза.

Таблица 3.14 – Рентабельность бизнеса при переезде Школы-студии в помещение, находящееся по адресу ул. Образцова д. 12

Вариант	Затраты, руб./мес.	Рост выручки, в мес.
1. Оптимистичный	34 502	43 800
Итого эффект от реализации		9 298
Рентабельность		26,9%
2. Реальный	34 502	29 200
Итого эффект от реализации		-5 302
Рентабельность		-15,3%
3. Пессимистичный	34 502	14 600
Итого эффект от реализации		-19 902
Рентабельность		-57,6%

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что переезд в данное помещение будет не рентабельным, если прогноз окажется реальным или пессимистичным.

Таблица 3.15 – Рентабельность бизнеса при переезде Школы-студии в помещение, находящееся по адресу ул. Университетская набережная д. 86

Вариант	Затраты, руб./мес.	Рост выручки, в мес.
1. Оптимистичный	52 802	58 400
Итого эффект от реализации		5 598
Рентабельность		10,6%
2. Реальный	52 802	43 800
Итого эффект от реализации		-9 002
Рентабельность		17%
3. Пессимистичный	52 802	14 600
Итого эффект от реализации		-38 202
Рентабельность		-72%

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что переезд в данное помещение будет не рентабельным, если прогноз окажется реальным или пессимистичным.

Таблица 3.16 – Рентабельность бизнеса при переезде Школы-студии в помещение, находящееся по адресу ул. Университетская набережная д. 88

Вариант	Затраты, руб./мес.	Рост выручки, в мес.
1. Оптимистичный	47 802	73 000
Итого эффект от реализации		25 198
Рентабельность		52%
2. Реальный	47 802	58 400
Итого эффект от реализации		10 598
Рентабельность		22%
3. Пессимистичный	47 802	29 200
Итого эффект от реализации		-18 602
Рентабельность		- 38,9

Исходя из выявленных показателей, можно сделать вывод, что переезд в помещение по адресу ул. Университетская набережная д. 88 повысит рентабельность бизнеса на 52% при оптимистичном прогнозе, на 22% при реальном прогнозе или снизит рентабельность на 38,9% при пессимистично прогнозе.

Исходя из проведенных расчетов, можно сделать вывод, что самым подходящим вариантом является помещение, находящееся по адресу ул. Университетская набережная д. 88.

### 3.4 Оценка эффективности разработанных рекомендаций

В связи с тем, что разработка рекомендаций исходила из критериев конкурентоспособности, а точнее критериев, которые получили низкую оценку. После определения основных проблем компании были проведены анализы, благодаря которым нам удалось разработать соответствующие рекомендации.

Основные проблемы организации заключались в следующем: устаревший сайт компании, отсутствие управляющего персонала, помещение не соответствующее уровню компании на рынке.

После внедрения предложенных рекомендаций, уровень оценочного показателя компании среди конкурентов, имидж организации изменится в лучшую сторону, учитывая то, что компании конкуренты останутся на прежнем уровне конкурентоспособности.

Представим изменение конкурентоспособности компании ИП Грибкова Е.Р. «Школа студия Е.Г.» в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Расчет конкурентоспособности компании ИП Грибкова Е.Р.

«Школа студия Е.Г.» после внедрения рекомендаций

Критерии оценивания	Вес критерия (Pi)	Школа-студия		Vera Studio		Parvina Studio	
		Оценка (Wi)	Pi*Wi	Оценка (Wi)	Pi*Wi	Оценка (Wi)	Pi*Wi
Уровень географического охвата	0,437	10	3,93	8	3,93	8	3,496
Количество предоставляемых услуг	0,312	9	2,8	9	3,12	9	2,808
Цена товара	0,187	9	1,68	8	1,683	9	1,683
Качество товара	0,062	9	0,55	9	0,5625	9	0,5625
Итого		9,96		8,77		8,27	

Оценка конкурентоспособности компании ИП Грибкова Е.Р. «Школа студия Е.Г.» после внедрения рекомендаций показала, что уровень конкурентоспособности предприятия увеличился с 8,96 до 9,96, тем самым доказывая эффективность разработанных рекомендаций.

Так же внедрение рекомендаций непременно отразится на выручке компании, которая покажет несомненный рост, за счет повышения узнаваемости бренда, повышения продаж услуг и образовательных курсов. На рисунке 3.2, отобразим изменение экономических показателей после внедрения рекомендаций в компании ИП Грибкова Е.Р. «Школа студия Е.Г.».

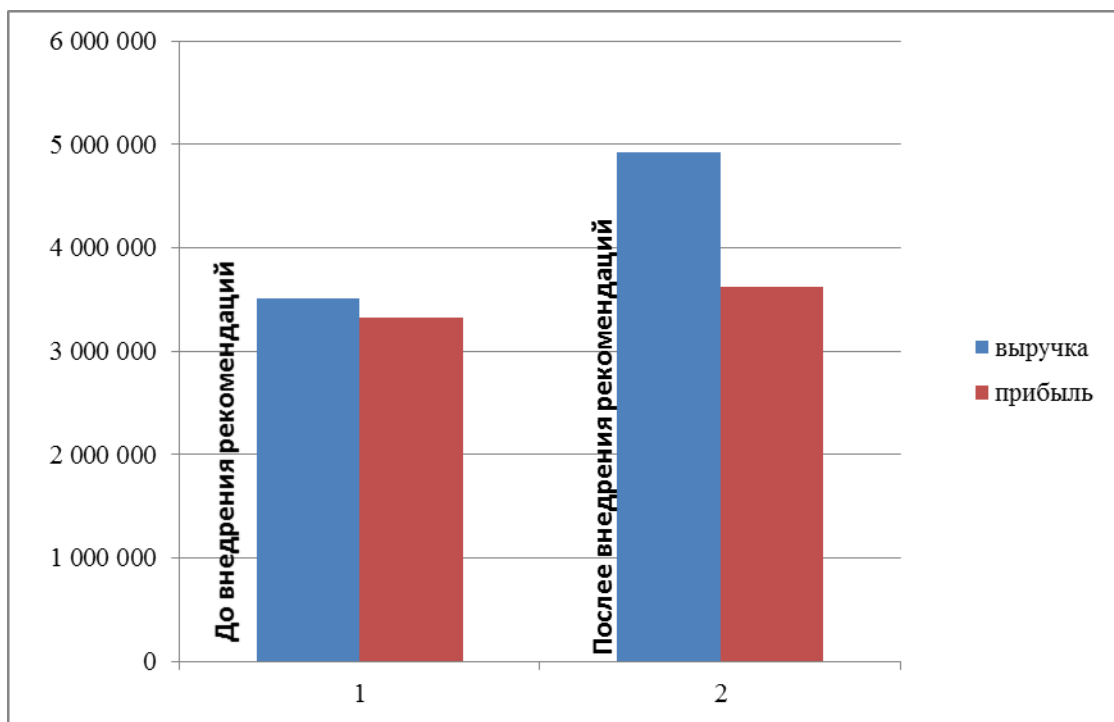


Рисунок 3.2 – Изменение экономических показателей после внедрения рекомендаций в компании ИП Грибкова Е.Р. «Школа студия Е.Г.», руб..

По данному рисунку, можно сделать вывод, что внедрение рекомендаций увеличит выручку предприятия на 299 198 руб., а увеличение прибыли составит 1 422 000 руб..

Далее рассчитаем текущую стоимость будущих поступлений в результате выполнения каждого из них – NPV (Nett Present Value – чистая приведенная стоимость).

Данный показатель приводит будущую прибыль к текущему времени, чтобы можно было сравнить прибыль в разных годах. Для сравнения рассчитаем NPV 3 вариантов на 3 года (текущий и 2 будущих года) по формуле 10:

$$NPV = \frac{ДП_1}{(1 + r)^1} + \frac{ДП_2}{(1 + r)^2} + \frac{ДП_3}{(1 + r)^3}, \quad (10)$$

где ДП - годовой денежный поток (в рассматриваемом случае - прибыль),

R - ставка дисконтирования (отражает степень риска, влияющую на получение предпринимателем прибыли). В нашем примере посчитаем ее равной 20 процентов. Она складывается из величины безрисковой ставки (ставка Сбербанка по годовым вкладам) и различных рисков предпринимателя.

Стоимость будущих поступлений в Школе-студии Е.Г. за 2021 – 2023 гг. представлена в таблице 3.18.

Таблица 3.18 – Стоимость будущих поступлений в Школе-студии Е.Г. за 2021 – 2023 гг.

Пути развития бизнеса	2021 г.	2022 г.	2023 г.
<b>Вариант 1 Оптимистичный</b>			
Выручка	5 676 000	7 866 400	9 081 600
Затраты	2 195 802	2 195 802	2 195 802
Прибыль	3 480 198	5 670 598	6 885 798
NPV	10 822 916		
<b>Вариант 2 Реальный</b>			
Выручка	4 926 000	6 896 400	7 881 600
Затраты	2 195 802	2 195 802	2 195 802
Прибыль	2 730 198	4 700 598	5 685 798
NPV	8 829 861		
<b>Вариант 3 Пессимистичный</b>			
Выручка	3 997 200	5 596 080	6 395 520
Затраты	2 195 802	2 195 802	2 195 802
Прибыль	1 801 398	3 400 278	4 199 718
NPV	6 293 173		

Исходя из данных таблицы 3.18, мы видим, что в оптимистичном прогнозе NPV составит 10 882 916 руб., в реальном прогнозе NPV составит 8 892 861 руб., а в пессимистичном прогнозе NPV составит 6 293 173 руб..

Далее сведем все полученные данные по эффективности рекомендаций в таблицу 3.19.

Таблица 3.19 – Эффективность рекомендаций для компании ИП Грибкова Е.Р.  
«Школа студия Е.Г.».

Наименование рекомендации	Эффект от каждой рекомендации	Общий эффект от всех рекомендаций
Смена помещения	Рост посещаемости и увеличение продаж услуг и образовательных курсов	Увеличение узнаваемости бренда, увеличение прибыли и увеличение уровня конкурентоспособности
Создание личного профиля в соц. сети Instagram	Рост продаж услуг и образовательных курсов, и повышение узнаваемости бренда	
Обновление сайта компании	Увеличение прибыли и улучшение конкурентных преимуществ	
Найм управляющего организацией	Увеличение продаж образовательных курсов и улучшение качества обслуживания клиентов	

Исходя из данных таблицы 3.19, можно сделать вывод, что предложенные рекомендации дают положительный результат.

Таким образом, внедрение разработанных рекомендаций показывают необходимые результаты по повышению уровня конкурентоспособности компании. Экономические показатели оценки эффективности рекомендаций имеют положительную динамику, что подтверждается ростом выручки и прибыли компании после внедрения рекомендаций.

Выводы по разделу три. Были разработаны рекомендации для данной организации, которые помогут усовершенствовать эффективность работы студии, повысить конкурентоспособность организации на рынке услуг, увеличить узнаваемость бренда, лояльность потребителя к компании, а так же увеличить выручку исследуемой организации.

Внедрение разработанных рекомендаций показали необходимые результаты по повышению уровня конкурентоспособности компании. Экономические показатели оценки эффективности рекомендаций имеют положительную динамику, что подтверждается ростом выручки и прибыли компании после внедрения рекомендаций.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате написания проекта профессиональной деятельности по совершенствованию конкурентоспособности компании ИП Грибкова Е.Р. «Школа студия Е.Г.» были получены следующие результаты.

В первой главе выпускной квалификационной работы, было выявлено, что конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами, а сущностью конкурентного преимущества является достижение преимущества перед ее прямыми конкурентами.

Определено, что товар или услуга может занять достойное место в ряду аналогов (то есть стать конкурентоспособным) только обладая факторами, следующими факторами: качество, цена, насыщенность рынка спросом и предложением, высоким уровнем квалификации персонала и менеджмента, а так же доступностью источников финансирования.

Далее было выявлено что, основной причиной крайне низкой степени применения существующих методов оценки конкурентоспособности предприятий можно считать слишком широкий спектр данных методов, их несоответствие объективному содержанию понятия «конкурентоспособность предприятия», что является следствием отсутствия единого понимания среди ученых содержания категории «конкурентоспособность предприятия» и методов ее оценки.

Оценка российского и зарубежного опыта показала, что в России при всей противоречивости переходного периода формируется система конкурентных предприятий, а зарубежный опыт становления конкурентных отношений показывает, что основным отличием рынка одной страны от другой заключается в четырех характерных особенностях международных операций: разный уровень производственных издержек, колебание валютных курсов, особенности торговой политики национальных правительств, характер международной конкуренции.



Во втором разделе была подробно описана общая характеристика предприятия и выявлена, организационная структура компании, которую можно отнести к линейной организационной структуре управления.

Проведен анализ местоположения, который показал, что местоположение посещаемость данной студии не зависит от его прямого местонахождения, так как клиенты, которые делают выбор в сторону Школы-студии Евгении Грибковой опираются не на то, по какому адресу расположена студия, а на качество предоставляемых услуг. Так же было определено среднее количество клиентов в год, которое составляет от 840 до 900 человек, в месяц от 70 до 75 и в день не более 5 человек. Так же был проведен SWOT-анализ, который показал, что необходимо выстроить более организованную структуру внутри студии, а так же развивать маркетинговую сторону бизнеса и выделять больше финансов на развитие рекламной деятельности.

Так же, во втором разделе были проведены следующие анализы: анализ основных показателей деятельности, анализ продаж и прибыли компании, общий и углубленный анализ конкурентов, анализ цен конкурентов, анализ эластичности, анализ интернет маркетинга и анализ помещений конкурентов. Исходя из полученных данных, сделаны выводы, что школа-студия Е.Г. развивается в правильном направлении, так как ставит выполнимые планы продаж и вполне достигает их, не смотря на увеличение планов с каждым годом. Данная организация имеет хорошую рентабельность продаж, так как и динамика продаж растет с каждым годом.

Проведенные исследования показали, что Школа-студия Евгении Грибковой является лучше своих конкурентов по следующим критериям:

1. Уровень географического охвата.
2. Число торговых марок.
3. Цена товаров.
4. Качество товаров.

И определен самый сильный конкурент, а именно компания Vera Studio.

Далее был произведен расчёт выручки Школы-студии Е.Г. с 2018 гг. по 2020 гг., которая выросла с 2 650 000 руб. до 3 504 000 руб., а так же рассчитана доля рынка, которая составляет 31,5%, а темп роста – 1.31%.

Построен многоугольник конкурентоспособности организации, который показал, что Школа-студия Евгении Грибковой уступает в продвижении рекламы на рынок своим конкурентам.

Проведенный углубленный анализ конкурентов показал, что каждая из компаний достойный конкурент. Стоит отметить, что ситуация достаточно благоприятна. Школа-студия Евгении Грибковой обладает сильными сторонами, которые помогут ей бороться с угрозами извне. Существует и огромное количество возможностей, которые при правильно разработанных стратегиях могут быть реализованы в пользу выбранной организации. И несмотря на наличие угроз и слабых сторон организации, деятельность Школы-студии Евгении Грибковой из года в год лишь становится эффективнее. Всё дело в том, что компания проводит серьезную работу в этом направлении, постоянно совершенствуя свой продукт и персонал.

Анализ конкурентов также показал, что особых угроз на сегодняшний день для Школы не представляет ни одна компания. Однако мониторинг внешней среды необходимо проводить постоянно, для определения своего положения на рынке.

Далее был проеден анализ коэффициента эластичности, который показал больше 1-го. Это говорит о том, что продукт, который предлагает Школа-студия Евгении Грибковой является эластичным, а так же определена оптимальная стоимость данного продукта, которая составляет 22 500 руб.

При проведении анализа интернет маркетинга выявлено, что сайт Школы-студии Е.Г. требует переоформления под современные тренды, а так же необходимо создать профиль в соц.сети Instagram для создания таргетированной рекламы через Facebook.

Анализ помещений показал, что студия Е.Г. расположена в неудачном месте и интерьер салона внутри студии не соответствует статусу, к которому стремится Евгения Грибкова, а так же этот фактор не позволяет повысить цены на услуги, которые предоставляет салон.

Далее в третьем разделе были разработаны рекомендации для данной организации, которые помогут усовершенствовать эффективность работы студии, повысить конкурентоспособность организации на рынке услуг, увеличить узнаваемость бренда, лояльность потребителя к компании, а так же увеличить выручку исследуемой организации.

Внедрение разработанных рекомендаций показали необходимые результаты по повышению уровня конкурентоспособности компании. Экономические показатели оценки эффективности рекомендаций имеют положительную динамику, что подтверждается ростом выручки и прибыли компании после внедрения рекомендаций.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Антонов, Г.Д. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий: учебное пособие / Г.Д. Антонов. – М.: НИЦ Инфра-М, 2016. – 320 с.
2. Ахметов, Т.С. Факторы конкурентоспособности предприятия / Т.С. Ахметов // Международный научно-исследовательский журнал. – 2014. – Вып. 1. – № 5. – С. 8–15.
3. Багиев, Г.Л. Маркетинг: учебник для ВУЗов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. – М.: ОАО Изд-во “Экономика”, 2007. – 209 с.
4. Баранчеев, В.П. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятий / В.П. Баранчев, А.С. Стрижов. – М.: Недра, 2006. – 107 с.
5. Басовский, Л.Е. Маркетинг / Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2011. – 114 с.
6. Батчиков, С.В. Корпоративный сектор в переходной российской экономике / С.В. Батчиков, Ю.Н. Петров // Российский экономический журнал. – 2010. – Вып. 3. – № 1. – С. 20–23.
7. Болдырева, Н.П. Теория оценки конкурентоспособности: учебное пособие / Н. П. Болдырева, Н.В. Болдырева. – Орск: Изд-во Орского гуманитарного технологического университета, 2018. – 145 с.
8. Бронникова, Т.С. Маркетинг: учебное пособие / Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. – М.: Таганрогский государственный радиотехнический университет, 2009. – 315 с.
9. Булатова, А.С. Мировая экономика: учебник / А.С. Булатова. – М.: Юрист, 2010. – 734 с.
10. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник. / И.Н. Герчикова. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2013. – 254 с.
11. Грачева, Е.С. Инвестиционный климат как фактор развития конкурентоспособности промышленных предприятий региона / Е.С. Грачева, М.В. Чебыкина. – Самара: Изд-во Ас Гард, 2012. – 155 с.
12. Гребнев, Е.Т. Анализ конкурентоспособности продукции. Маркетинг в России и за рубежом / Е.Т. Гребнев. – Воронеж: Изд-во Альфа, 2016. – 37 с.

13. Дайан, А. Академия рынка. Маркетинг / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар. – М.:, 2013. – 120 с.
14. Долгов, Д.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Д.И. Долгов. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 298 с.
15. Еремченко, И.А. Конкурентное преимущество / И.А. Еремченко // Московский государственный индустриальный университет. – [https://izron.ru/articles/o-nekotorykh-voprosakh-i-problemaxh-ekonomiki-i-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezh/sektsiya-11-marketing/konkurentnoe-preimushchestvo/2014\\_6/](https://izron.ru/articles/o-nekotorykh-voprosakh-i-problemaxh-ekonomiki-i-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezh/sektsiya-11-marketing/konkurentnoe-preimushchestvo/2014_6/). – С.1–2.
16. Ермаков, В.В. Менеджмент организации: учебное пособие / В.В. Ермаков. – М: Изд-во Московского психолого-социального института, 2015. – 208 с.
17. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие / П.С. Завьялов. – М.: Инфра-М, 2011. – 496 с.
18. Игнатов, В.Г. Органы власти и поддержка малого бизнеса / В.Г. Игнатов. – М.: Приор, 2010. – 156 с.
19. Аксенов, А.П. Экономика предприятия: учебник / А.П. Аксенов. – М.: Кнорус, 2014. – 355 с.
20. Коротина, Н.М. Основы управления конкурентоспособностью современного предприятия / Н.М. Коротина. – М.: Приор, 2015. – 69 с.
21. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Изд-во Прогресс, 2005. – 70 с.
22. Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг: перуб. с франц. / Ж. Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург: Наука, 2006. – 589 с.
23. Монополия и конкуренция: типы рыночных структур, экономическая теория и политика: учебно-методические материалы / сост. О.И. Маликов. – М.:, 2009. – 85 с.
24. Мамедов, О.Ю. Современная экономика: учебное пособие / О.Ю. Мамедов. – Изд-во Феникс, 2010. – 608 с.

25. Моисеева, Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М: Внешторгиздат, 2011. – 204 с.
26. Морякова, А.В. Управление ценообразованием на предприятии / А.В. Морякова. – Изд-во Ас Гард, 2013. – 196 с.
27. Москальчук, С.С. Управление конкурентоспособностью предприятия в современных экономических условиях: монография / С.С. Москальчук. – Саратов: КУБиК, 2015. – 238 с.
28. Новиков, В.А. Ценообразование на предприятии / В.А. Новиков. – Изд-во НГАЭиУ, 2008. – 141 с.
29. Окренников, В.В. Управление качеством / В.В. Окренников. – М.: Экономика, 2016. – 689 с.
30. Осипова, Л.В. Основы коммерческой деятельности / Л.В. Осипова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 611 с.
31. Портер, М.Э. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М.Э. Портер. – Москва: Вильямс, 2008. – 102 с.
32. Портер, М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер. – М.: Вильямс, 2005. – 602 с.
33. Робинсон, Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции: пер. с англ. / Дж. Робинсон. – М.: Прогресс, 2010. – 472с.
34. Смирнова, Е.В. Рейтинг конкурентоспособности стран мира в 2007 году / Е.В. Смирнова. – М.: Изд-во Академия, 2010. – 9 с.
35. Соловьев, Б.А. Управление маркетингом. Модульная программа для менеджеров / Б.А. Соловьев. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 349 с.
36. Спиридонов, Н.А. Мировая экономика: учебное пособие / Н.А. Спиридонов. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 256 с.
37. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность России и подготовка кадров / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Прогресс, 2008. – 116 с.

38. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркет ДС, 2008. – 208 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А. PARVINA STUDIO



Рисунок А.1 – Обзор Parvina studio с проезжей части



Рисунок А.2 – Интерьер в Parvina studio



Окончание приложения А

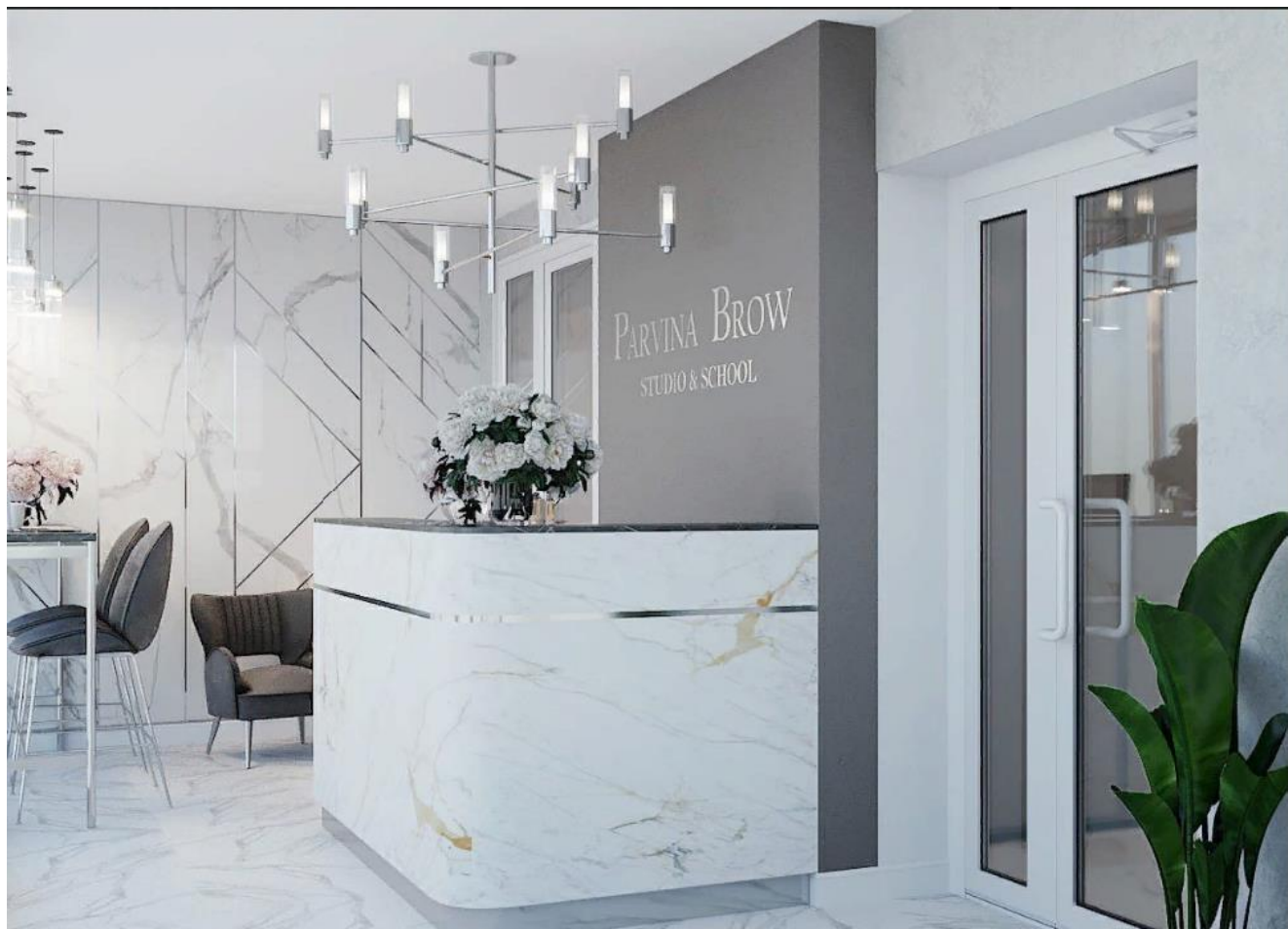


Рисунок А.3 – Интерьер в Parvina studio

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Школа-студии Е.Г.



Рисунок Б. 1 – Обзор дома, где находится Школа-студия Е.Г.



Рисунок Б. 2 – Интерьер в Школе-студии Е.Г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В. Примеры сайтов

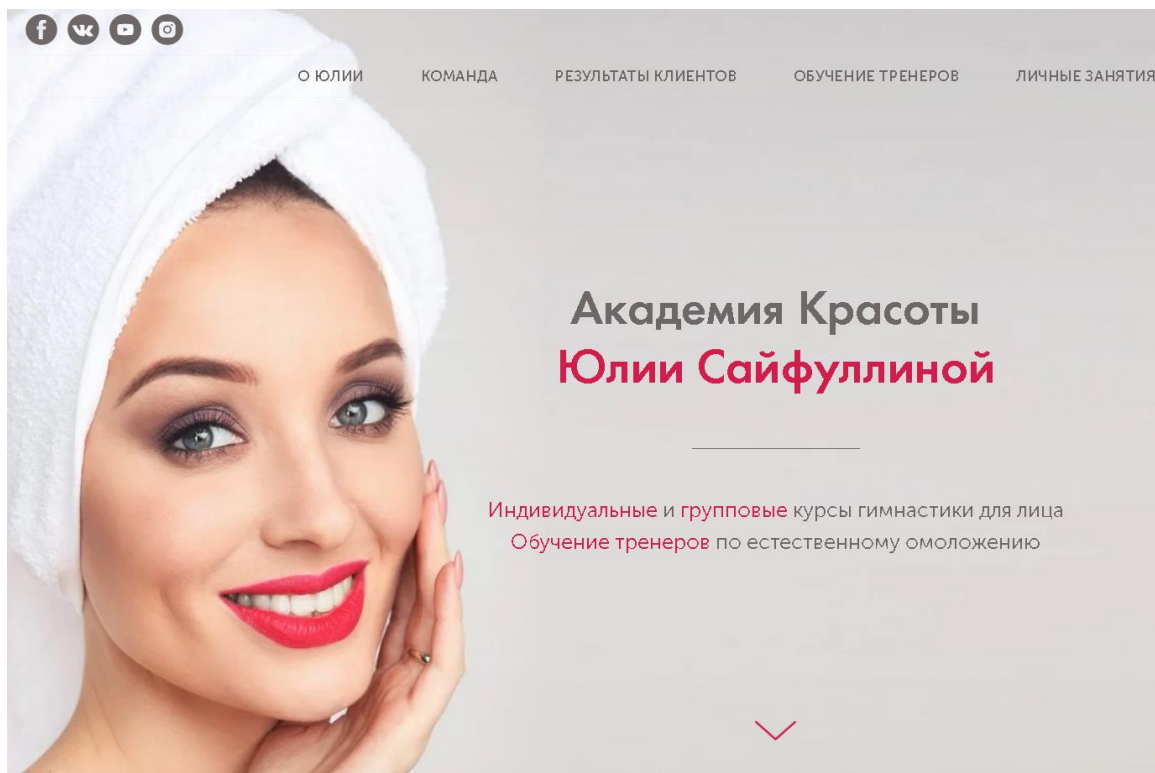


Рисунок В. 1 – Сайт компании <https://face-culture.com/>

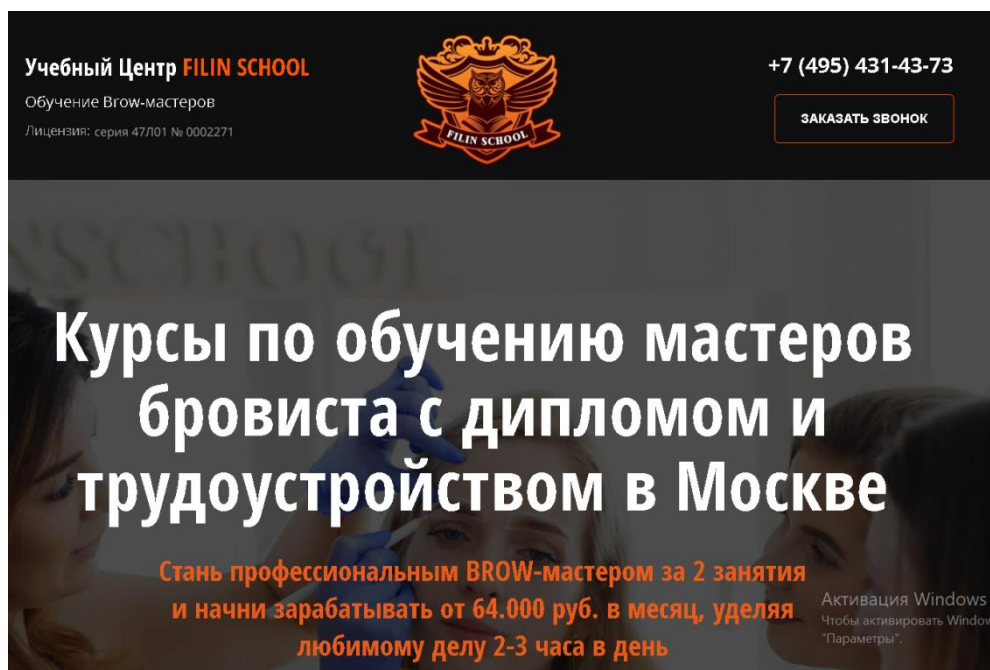


Рисунок В.2 – Сайт компании <https://brow.academy/>

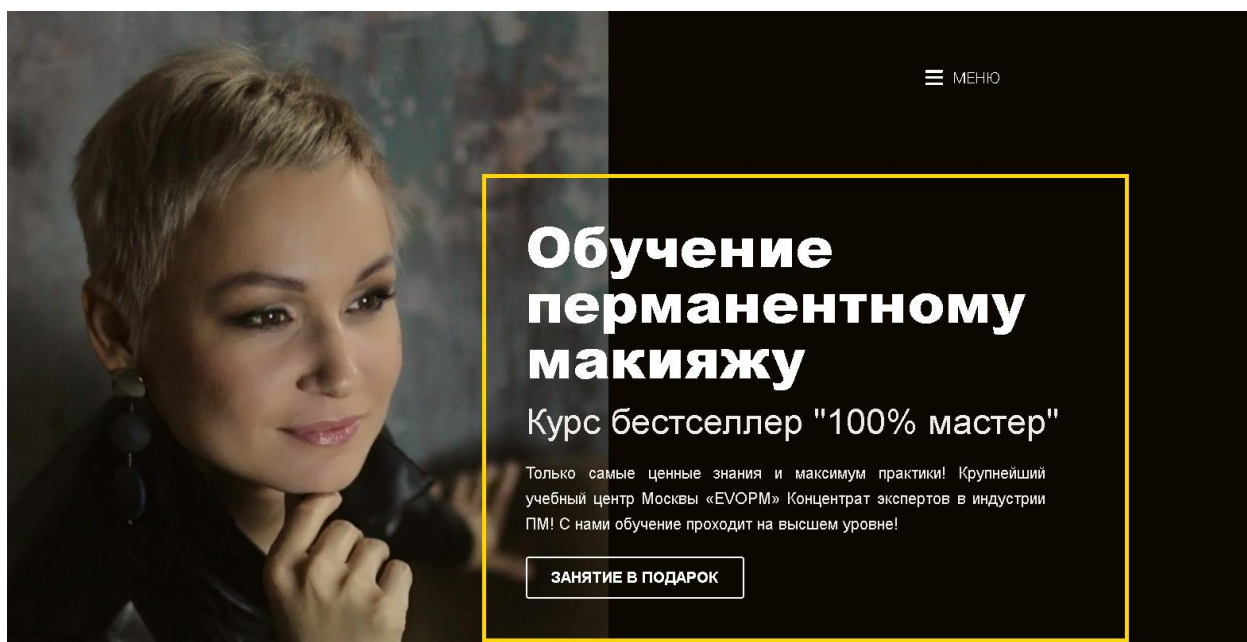


Рисунок В.3 – Сайт компании <https://evo-pm.ru/>