

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.01.13 – Менеджмент организации

Разработка конкурентной стратегии фирмы на рынке услуг  
(на примере ООО «Виктория»)

Пояснительная записка

Руководитель

ст. преподаватель

О.В. Говорина

Выпускник

Волкова Е.В.

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

Студенту Волковой Екатерине Валерьевне

Группа ЗУБ 11-05 Направление (специальность) 38.03.02 – Менеджмент

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка конкурентной стратегии фирмы на рынке услуг (на примере ООО «Виктории»)

Утверждена приказом по университету № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Руководитель ВКР: О.В. Говорина, ст. преподаватель кафедры «Экономика и управление бизнес -процессами»

Исходные данные для ВКР:

1. Общие положения о предприятии;
2. Бухгалтерский баланс предприятия за 2013-2015 года;
3. Отчет о финансовых результатах предприятия за 2013-2015 года.

Перечень разделов ВКР:

1. Исследование тенденций, проблем и перспектив развития рынка косметологических услуг в РФ и Красноярском крае
2. Анализ стратегического положения ООО «Виктории» (салон красоты «Вне времени»)
3. Разработка конкурентной стратегии ООО «Виктория» салон красоты «Вне времени»
4. Перечень графического материала: презентация, которая состоит из следующих слайдов:
  1. Тема бакалаврской работы;
  2. **Цель** дипломной работы разработка конкурентной стратегии фирмы на рынке услуг
  3. Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Виктория» за 2013-2015
  4. Общий обзор конкурентов ООО «Виктория»;
  5. Многоугольник конкурентоспособности ООО «Виктория»;
  6. Интегральный показатель конкурентоспособности услуг салона красоты «Вне времени» и салона «Цирюльник»;
  7. Оценка экономической эффективности
  8. План продаж товаров для маникюра
  9. Расчет эффективности проекта по открытию магазина

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_

О.В. Говорина

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

Е.В. Волкова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка конкурентной стратегии развития фирмы на рынке услуг» содержит 83 страницы текстового документа, 1 приложение, 70 использованных источников.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, SWOT-АНАЛИЗ, ТОВАРНЫЙ АССОРТИМЕНТ, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ

Объект: ООО «Виктория».

Целью бакалаврской работы является разработка конкурентной стратегии фирмы на рынке услуг. В связи с поставленной целью определены следующие задачи:

- исследовать тенденции, проблемы и перспективы развития рынка косметологических услуг;
- охарактеризовать особенности рынка косметологических услуг в г. Красноярске;
- провести оценку стратегических позиций ООО «Виктория» на рынке косметологических услуг в г. Красноярске;
- разработать конкурентную стратегию развития бизнеса ООО «Виктория»;
- дать оценку экономического эффекта от внедрения конкурентной стратегии развития бизнеса ООО «Виктория».

Проведенный анализ показал, что на предприятии снижается выручка и прибыль. Для повышения прибыли предприятия необходимо расширить ассортимент предлагаемых услуг. Так анализ показал, что ООО «Виктория» специализируется в основном на косметологии, парикмахерских услугах, а также маникюр и педикюр. Предлагается расширить ассортимент услуг за счет организации студии загара и организации отдела, который будет заниматься розничной продажей профессиональных товаров для маникюра и педикюра. Все рекомендуемые мероприятия можно считать экономически обоснованными и целесообразными.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 Исследование тенденций, проблем и перспектив развития рынка косметологических услуг в РФ и Красноярском крае.....	8
1.1 Анализ тенденций развития рынка косметологических услуг в России .....	8
1.2 Перспективы и проблемы рынка косметологических услуг в г. Красноярске .....	14
1.3 Особенности разработки конкурентной стратегии на рынке косметологических услуг .....	21
2 Анализ стратегического положения ООО «Виктории» (салон красоты «Вне времени») .....	29
2.1 Характеристика ООО «Виктория» (салон красоты «Вне времени»).....	29
2.2 Анализ потребителей и спроса на косметологические услуги ООО «Виктория» (салон красоты «Вне Времени») .....	36
2.3 Оценка конкурентной среды ООО «Виктория» (салон красоты «Вне времени») .....	42
3 Разработка конкурентной стратегии ООО «Виктория» салон красоты «Вне времени».....	51
3.1 Обоснование и разработка конкурентной стратегии салона красоты «Вне времени» .....	51
3.2 Оценка экономической эффективности от внедрения конкурентной стратегии .....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ А Отчет о финансовых результатах ООО «Виктория» за 2015 год .....	83

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня российский рынок услуг считается одним из самых перспективных направлений бизнеса. Современной России присуще немало общемировых тенденций развития сферы услуг. Вместе с тем историческая эволюция отечественной сферы услуг своеобразна. Многие специфические черты российской экономики, в том числе и сферы услуг, обусловлены особенностями регионального экономического развития. В то время как в большинстве существующих стран проблема региональной экономики и проблема национальной экономики идентичны по содержанию, спецификой и определяются типом каждого отдельно взятого региона, его экономико-географическими параметрами, основными ресурсами, производственной базой, инфраструктурой, местом региона в национальной экономической системе и прочими значимыми факторами. Этим определяются и различия в уровнях развития отраслей сферы услуг, на которые существенный отпечаток накладывает именно региональная составляющая.

Современный уровень жизни выдвигает новые требования к здоровью, внешнему виду человека, а также к уровню предлагаемого сервиса. Стремление к лучшему – это своего рода условие выживания современного человека в третьем тысячелетии.

Одной из глобальных тенденций современной экономики является динамичный рост рынка услуг. Сфера сервиса оказывает весьма заметное влияние на уровень и качество жизни общества. Структура отечественного рынка услуг претерпевает существенные изменения, роль сервисных отраслей постоянно возрастает, работа в компаниях, оказывающих услуги, становится все более престижной, отвечающей требованиям мировых и европейских стандартов.

Однако несмотря на положительную динамику развития сферы услуг, потребители нередко сталкиваются с некачественным сервисом. Проблемы сервиса достаточно типичны для любого сложного дела. Высококачественное

обслуживание требует высококвалифицированных работников, и на подготовку этого персонала необходимо тратить значительные средства. Нужен особый тип работника – высококвалифицированный универсал с неординарными психологическими, личностными свойствами, так как речь идет о постоянном контакте с потребителями.

Проблема, актуальность её решения для предприятия:

- нехватка квалифицированных кадров с требуемым опытом работы;
- высокий уровень конкуренции на рынке услуг г. Красноярска;
- направленность оказанных услуг на возрастные группы от 30 лет.

Целью бакалаврской работы является разработка конкурентной стратегии фирмы на рынке услуг.

В связи с поставленной целью определены следующие задачи:

- исследовать тенденции, проблемы и перспективы развития рынка косметологических услуг;
- охарактеризовать особенности рынка косметологических услуг в г. Красноярске;
- провести оценку стратегических позиций ООО «Виктория» (салон красоты «Вне времени») на рынке косметологических услуг в г. Красноярске;
- разработать конкурентную стратегию развития бизнеса ООО «Виктория» (салон красоты «Вне времени»);
- дать оценку экономического эффекта от внедрения конкурентной стратегии развития бизнеса ООО «Виктория» (салон красоты «Вне времени»).

Объектом исследования является ООО «Виктория» (салон красоты «Вне времени»).

Предметом исследования является конкурентная стратегия предприятия.

В дипломном проекте использовались методы анализа, синтеза, финансовых коэффициентов.

Практическая значимость работы состоит в том, что результаты анализа и разработанные рекомендации могут быть использованы в практической деятельности предприятия для повышения эффективности использования его производственного потенциала.



# **1 Исследование тенденций, проблем и перспектив развития рынка косметологических услуг в РФ и Красноярском крае**

## **1.1 Анализ тенденций развития рынка косметологических услуг в России**

Услуга – особый товар, не имеющий материально-вещественной формы, производство которого, неразрывно связанное с потреблением, приводит к удовлетворению потребностей, как отдельных лиц, так и общества в целом [11].

К услугам, предоставляемым населению бесплатно или на льготных условиях, относятся услуги ряда организаций по охране здоровья и медицинскому обслуживанию, воспитанию и содержанию детей, образованию, культурно-просветительской работе, физической культуре и спорту. Как правило, они социально ориентированы, финансируются из бюджета или общественными организациями, например партиями или профсоюзами. Потребляются такие услуги либо обществом в целом, либо домашними хозяйствами.

Платные услуги населению представляют собой полезные результаты производственной деятельности, удовлетворяющие за плату определенные потребности граждан, но не воплощающиеся в материально-вещественной форме. В настоящее время по рекомендации Статистической комиссии ООН, платными считаются все услуги, которые реализуются по экономически значимым ценам, т.е. ценам, которые покрывают не менее 50 % издержек на оказание данной услуги. Они являются объектом купли-продажи и реализуются по ценам, целиком или в значительной мере покрывающим издержки производителя (за счет выручки от реализации) и обеспечивающим ему прибыль [11].

Платные услуги населению могут предоставлять (оказывать) предприятия (организации) всех организационно-правовых форм и форм

собственности по индивидуальным заказам, а также физические лица (граждане, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица).

Объем платных услуг населению является одним из показателей, характеризующих уровень фактического конечного потребления домашних хозяйств. Он относится к макроэкономическим индикаторам уровня жизни населения. Расходы домашних хозяйств на конечное потребление в системе национальных счетов учитываются в счете использования национального располагаемого дохода в разделе «использование». Показатель объема платных услуг населению включает потребление населением различных видов услуг, выражается суммой денежных средств, уплаченных за полученные услуги, и обычно приводится в текущих ценах. Перечень услуг, учитываемых в Российской Федерации, определен методологией Росстата [11].

Анализ объема динамики платных услуг и его взаимосвязи с другими социально-экономическими показателями необходим для характеристики уровня социально-экономического развития как страны, так и отдельных административно-территориальных образований.

Сфера платных услуг охватывает достаточно большое число видов деятельности, которые объединяются в группы с помощью различных классификаций, используемых как на международном, так и национальном уровне. Согласно классификации Всемирной торговой организации выделяется более 150 видов услуг, сгруппированных в двенадцать категорий [11].

Парикмахерские и косметические услуги принадлежат к числу наиболее востребованных в повседневном быту людей. Эти услуги входят в группу бытовых услуг. В таблице 1.1 представлен анализ объема и динамики бытовых услуг населению по данным Росстата. Данных за 2015 год пока нет [69].

Таблица 1.1 – Объем бытовых услуг населению, оказанных населению РФ в 2010-2011 гг.

млн. руб.

Период	Объем бытовых услуг	В % к предыдущему году (в сопоставимых ценах)
2010	487178	102,9
2011	533466	101,4
2012	595026	104,4
2013	745747	105,1
2014	806022	101,6

Объем бытовых услуг в России в 2014 году составил 806022 млн. руб., что на 1,6 % больше, чем годом ранее. На протяжении 2010-2014 гг. наблюдается положительный темп прироста бытовых услуг. Наибольший прирост был отмечен в 2013 году (на 5,1 %).

Рынок парикмахерских услуг в России является одним из самых востребованных и массовых в повседневном быту людей и доля компаний с иностранным капиталом в этой сфере растет, хоть, в силу известных причин, и не так быстро, как могла бы [68].

В настоящее время по оценке экспертов в стране работает более 60 тыс. официально зарегистрированных салонов красоты. Несмотря на то, что в последние годы рынок парикмахерских услуг стабильно растет, говорить о его достаточной насыщенности пока явно преждевременно. Здесь всегда найдется место для новых игроков, в том числе и для крупных сетевых компаний.

В отрасли действуют заведения эконом-класса, среднего уровня, «Люкс» и VIP-салоны. Если сравнивать в процентном соотношении, то, например, в столице примерно половина салонов среднего уровня и около 30% бюджетных предприятий. На долю «Люкс» приходится порядка 15%, оставшиеся 5% - это сегмент VIP. В регионах данное соотношение сил сильно сдвигается в сторону заведений эконом и среднего класса.

Снижение покупательной способности населения сказалось на рынке парикмахерских услуг. Стало возрастать количество заведений, работающих в эконом-сегменте. Упала посещаемость, клиенты стали жертвовать многими сопутствующими услугами, что привело к снижению общей выручки. Некоторые салоны закрываются, некоторые уходят в «отпуск» на неопределенный срок, однако, это не носит массовый характер. Предприятия, придерживающиеся четкой маркетинговой стратегии, должны пережить трудные времена относительно спокойно.

По итогам января-декабря 2015 г. объем парикмахерских и косметических услуг продемонстрировал отрицательную динамику и впервые за много лет уменьшился по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года на 3,3 процента [68].

Рынок парикмахерских услуг в России, который на протяжении долгих лет был вотчиной в основном мелких предпринимателей, постепенно начинает осваиваться крупными игроками. Доля компаний с иностранным капиталом растет, хоть, в силу известных причин, и не так быстро, как могла бы. Конкуренция в отрасли постоянно усиливается, особенно это касается Москвы и крупных городов. В регионах ситуация проще, поэтому владельцы сетей акцентируют свое внимание именно в этом направлении.

Необходимость экономить на ежедневных расходах приведет к более осмотрительной трате денег клиентами. Вероятно, что значительная часть их уйдет в более доступные в финансовом плане заведения. Салоны красоты, занимающиеся комплексной деятельностью, смогут легче оптимизировать свои затраты. Одиночным «простым» заведениям придется очень непросто.

Конкуренция в отрасли постоянно усиливается, особенно это касается Москвы и крупных городов. В регионах ситуация проще, поэтому владельцы сетей акцентируют свое внимание на концепции, ориентированной на клиентов со средним достатком и предусматривающей весь комплекс парикмахерских услуг [68].

В таблице 1.2 представлен анализ динамики парикмахерских и косметических услуг в объеме бытовых услуг населению по данным Росстата (данных за 2015 год также нет) [69].

Таблица 1.2 – Объем парикмахерских и косметических услуг в общем объеме бытовых услуг населению в России в 2010-2014 гг.

млн. руб.

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014
Всего бытовых услуг	487178	533466	595026	745747	806022
В том числе парикмахерские и косметические услуги	43087	47846	53802	84058	92487
Доля парикмахерских и косметических услуг в структуре бытовых услуг, %	8,84	8,97	9,04	11,27	11,47

В 2014 году объем оказанных бытовых услуг населению составил 806022 млн. руб., в том числе 92487 млн. руб. составили парикмахерские и косметические услуги (это 11,5 % в общем объеме бытовых услуг). По этим услугам также наблюдается положительная стабильная динамика (рисунок 1.1). Доля парикмахерских и косметических услуг в общей структуре бытовых услуг населению увеличивается с 8,84 % в 2010 году до 11,47 % в 2014 году. Эти услуги не относятся к обязательным услугам первостепенной важности (как, например, услуги ЖКХ), что указывает на увеличение платежеспособного спроса [69].

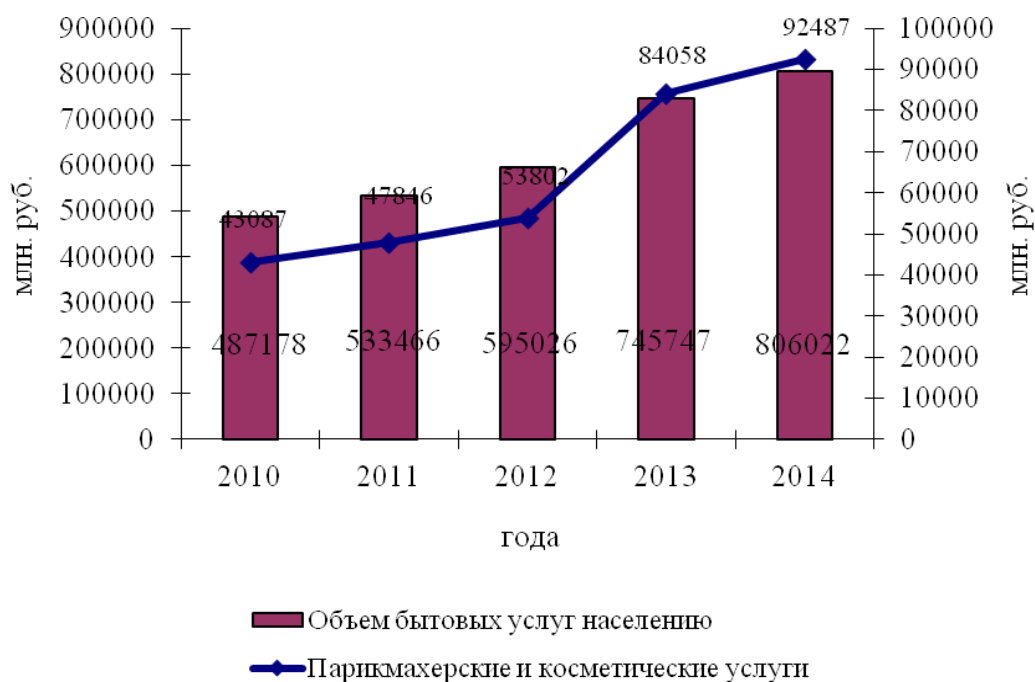


Рисунок 1.1 – Динамика бытовых услуг населению в России

Наиболее значительный прирост отмечается после 2013 года. Индексы динамики представлены в таблице 1.3 [69].

Таблица 1.3 – Индексы физического объема бытовых услуг населению по видам

Показатели	% к предыдущему году				
	2010	2011	2012	2013	2014
Все оказанные услуги	102,9	101,4	104,4	105,1	101,6
из них:					
парикмахерские и косметические услуги	106,6	101,3	105,5	103,3	103,5

Наибольший прирост бытовых услуг отмечался в 2013 году (на 5,1 %). По косметическим услугам наибольший прирост был отмечен в 2010 году, что явилось следствием восстановления экономики и спроса среди населения после кризиса 2008 года.

Таблица 1.4 – Объем бытовых услуг на душу населения по видам

рублей

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014
Все оказанные услуги	3410,4	3731,6	4155,2	5196,6	5517,3
в том числе:					
парикмахерские и косметические услуги	301,6	334,6	375,7	585,7	633,1

В динамике также увеличивается объем бытовых услуг на душу населения. В 2014 году он составил 5517,3 руб. на человека, в том числе 633,1 руб. – парикмахерские и косметические услуги [69].

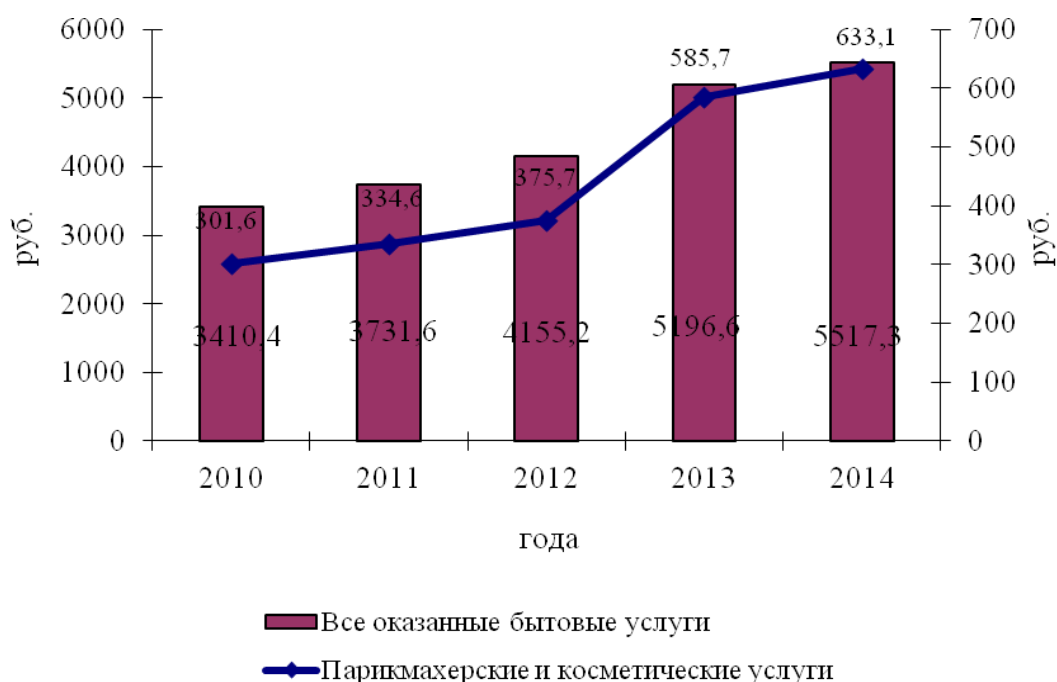


Рисунок 1.2 – Динамика бытовых услуг на душу населения

Таким образом, рынок косметических услуг является развивающимся. Услуги пользуются стабильным спросом.

## 1.2 Перспективы и проблемы рынка косметологических услуг в г. Красноярске

Рынок косметологических услуг г. Красноярска широко представлен несколькими десятками различных салонов красоты, парикмахерскими, ногтевыми студиями, а также множеством частных мастеров, работающих без лицензии и прочих разрешительных документов, на дому.

Анализ рынка следует также начать с анализа доли косметологических услуг в общем объеме платных бытовых услуг населению. В таблице 1.5 представлен анализ динамики и структуры объема парикмахерских и косметологических услуг в общем объеме бытовых услуг по Сибири.

Таблица 1.5 – Объем парикмахерских и косметических услуг в общем объеме бытовых услуг населению в Сибирском федеральном округе

млн. руб.

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014
Всего бытовых услуг, млн. руб.	46 670	49 349	56 499	71 626	76 318
В том числе парикмахерские и косметические услуги, млн. руб.	4 767	5 234	6 118	8 782	9 712
Доля парикмахерских и косметических услуг в структуре бытовых услуг, %	10,21	10,61	10,83	12,26	12,73

Анализ показывает, что в общей структуре бытовых услуг в Сибирском федеральном округе доля косметологических услуг выше, чем в среднем по России и составляет 12,73 %. Объем услуг в 2014 году составил 9712 млн. руб.

Таблица 1.6 – Объем парикмахерских и косметических услуг в общем объеме бытовых услуг населению в Красноярском крае

млн. руб.

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Всего бытовых услуг, млн. руб.	7 276	7 553	9 468	12 719	13 319	10273
В том числе парикмахерские и косметические услуги, млн. руб.	665	731	1 145	2 521	2 864	2395
Доля парикмахерских и косметических услуг в структуре бытовых услуг, %	9,14	9,68	12,09	19,82	21,50	23,31

Доля косметологических услуг в Красноярском крае в общей структуре бытовых услуг населению составляет 23,31 %, что в 2 раза выше, чем в целом



по России. Резкое увеличение доли и объема оказываемых косметологических услуг произошло после 2012 года. В 2015 году наблюдается снижение объема услуг, что вызвано кризисными явлениями в обществе, снижением платежеспособного спроса среди населения, закрытием многих салонов красоты, уход их в «теневой» бизнес.

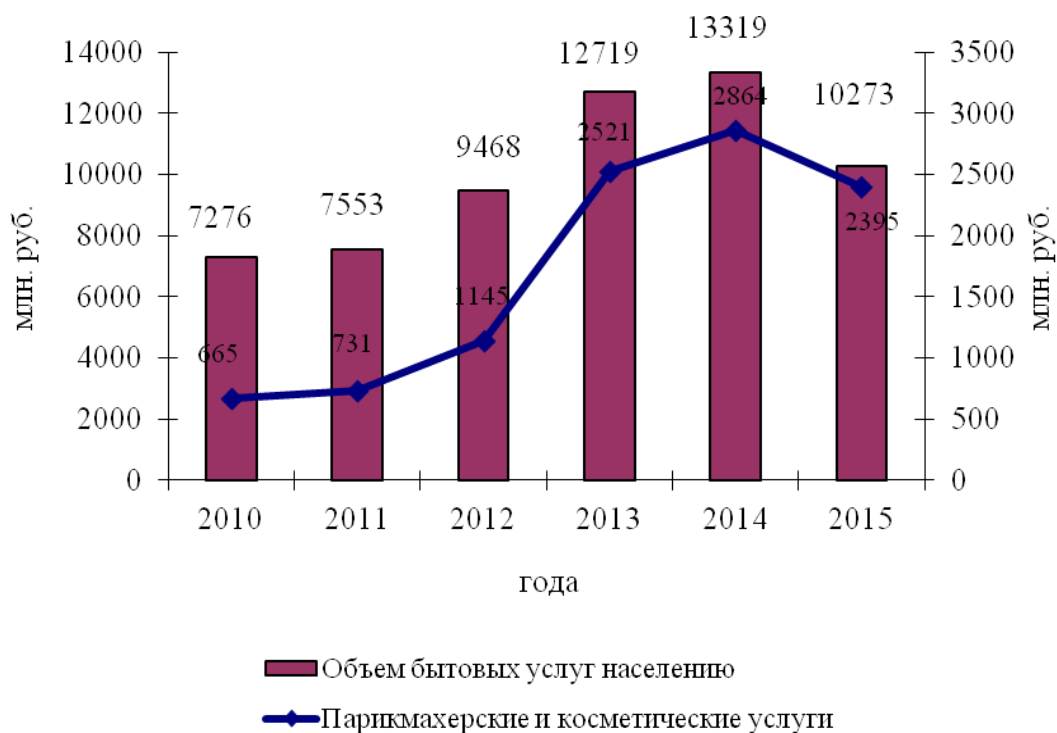


Рисунок 1.3 – Динамика бытовых услуг населению в Красноярском крае

Стоит также отметить, что удельный вес объема бытовых услуг, оказанных индивидуальными предпринимателями, в декабре 2015 г. составил 11,7% [70].

На рисунке 1.4 представлена доля косметологических услуг, оказываемых в Красноярском крае в общей структуре услуг по России. Доля косметологических услуг Красноярского края составляет всего 2,59 %.

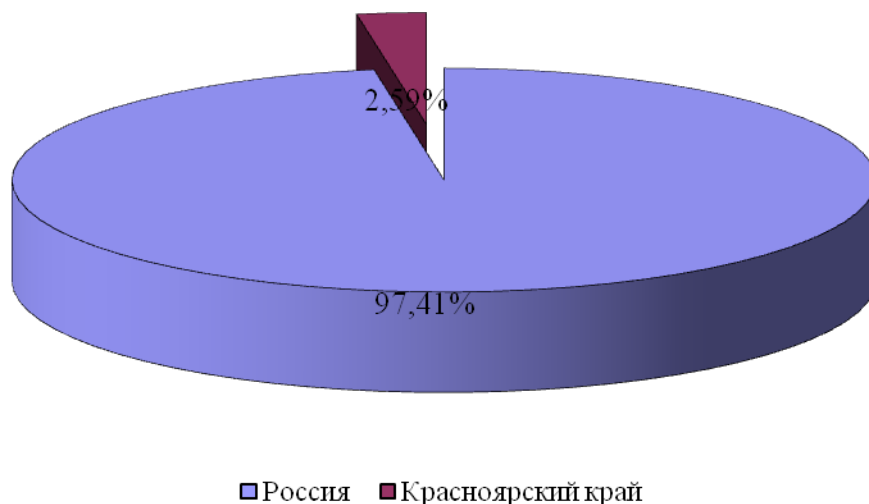


Рисунок 1.4 – Доля Красноярского края в общероссийской структуре косметологических услуг, %

В таблице 1.7 представлен анализ объема услуг на душу населения в Красноярском крае [70].

Таблица 1.7 – Объем бытовых услуг на душу населения Красноярского края  
рублей

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014
Все оказанные услуги	2570,0	2665,4	3331,0	4463,5	4663,8
в том числе:					
парикмахерские и косметические услуги	234,8	257,9	402,9	884,7	1002,8

Анализ показывает, что в 2014 году на душу населения в Красноярском крае было оказано 1002,8 руб. косметологических услуг, что почти в 2 раза выше, чем в целом по России. Это свидетельствует о насыщенности рынка косметологических услуг в крае и высоком спросе.

Анализ работы салонов красоты в Красноярском крае позволил выделить в их деятельности ряд проблем (рисунок 1.5).

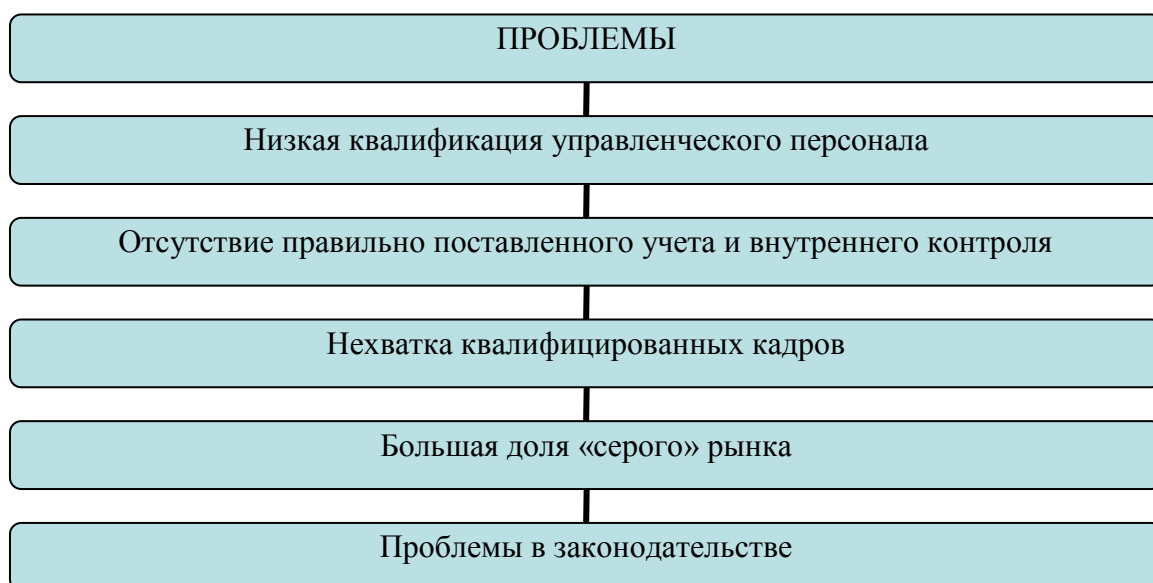


Рисунок 1.5 – Проблемы в работе салонов красоты г. Красноярск

Самая распространенная ошибка в Красноярске, приводящих салонный бизнес к упадку является незнание и неумение управлять, отчего довольно быстро в салоне начинают управлять сами мастера, в результате чего их доход становится больше, чем у самого собственника салона.

Правильно поставленного учета нет и в половине современных салонов красоты. Отсюда вытекают проблемы с воровством материалов, надомным обслуживанием, уводом клиентов при увольнении и т.п.

Нехватка квалифицированных кадров. На сегодняшний день можно говорить об отсутствии профессиональных менеджеров и управленцев в салонном бизнесе. Как правило, в него приходят люди «из ремесла» - косметологи, парикмахеры и начинают выстраивать свой маленький бизнес так, как его видят.

Наличие достаточно большого «серого» рынка. По оценкам экспертов, на долю недоброкачественной косметики в настоящее время приходится 15-20%. Такое большое количество «серых» поставщиков затрудняет развитие бизнеса красоты.

Кроме того, существуют и законодательные проблемы, тормозящие развитие рынка: например, многие новые косметические средства и препараты, которые используются на Западе, в течение долгого времени не могут получить регистрацию в России.

К факторам, сдерживающий рост, относится, прежде всего, низкая платежеспособность населения. Кроме того в Красноярске, как и в целом по России, продолжают активно работать частные косметологи, принимающие клиентов на дому вне правового поля. В Европе проблема работающих на дому мастеров, которые демпингуют и уводят клиентов из салонов, давно уже решена на законодательном уровне, сделав подобный бизнес попросту невыгодным. В России же частники тормозят развитие цивилизованного бизнеса.

В конце 2015 году из-за резкого роста курса валют дистрибьюторы препаратов значительно повысили цены. В результате салоны и клиники разделились на две группы. Первые, не желая изменять политику ценообразования и отказываясь от любимых препаратов, повысили цены. Вторые, решив реагировать гибче, изменили линейку средств, оставив цены на свои услуги на прежнем уровне. При этом спрос на услуги салонов красоты все равно снизился по причине снижения уровня жизни населения и его платежеспособности. По этой причине многие уже существующие салоны красоты вынуждены были закрыться, а мастера уйти работать на дому.

Снижение платежеспособного спроса, ужесточение трудового законодательства, требований Роспотребнадзора и т.д. привело к тому, что официально и полностью соблюдая все требования закона, могут работать лишь крупные салоны красоты.

На сегодняшний день важным фактором определения судьбы многих предприятий, в том числе и салонного бизнеса, на первый план выходит такое явление как репутация. Поэтому труднее всего заведениям, существующим на рынке менее трех лет. Клиента в салон класса-люкс можно

привлечь высочайшим качеством услуги и эксклюзивностью бренда, тогда как для основной части населения Красноярска нужен доступный «средний чек» и приличное качество услуг.

Открытие салона красоты чревато высокой вероятностью возникновения рисков, негативным образом влияющие на успешное развитие салона красоты. Однако данные риски могут быть преодолены путем определенных мер воздействия. Среди наиболее вероятных факторов риска и мер их снижения можно выделить следующие (рисунок 1.6).

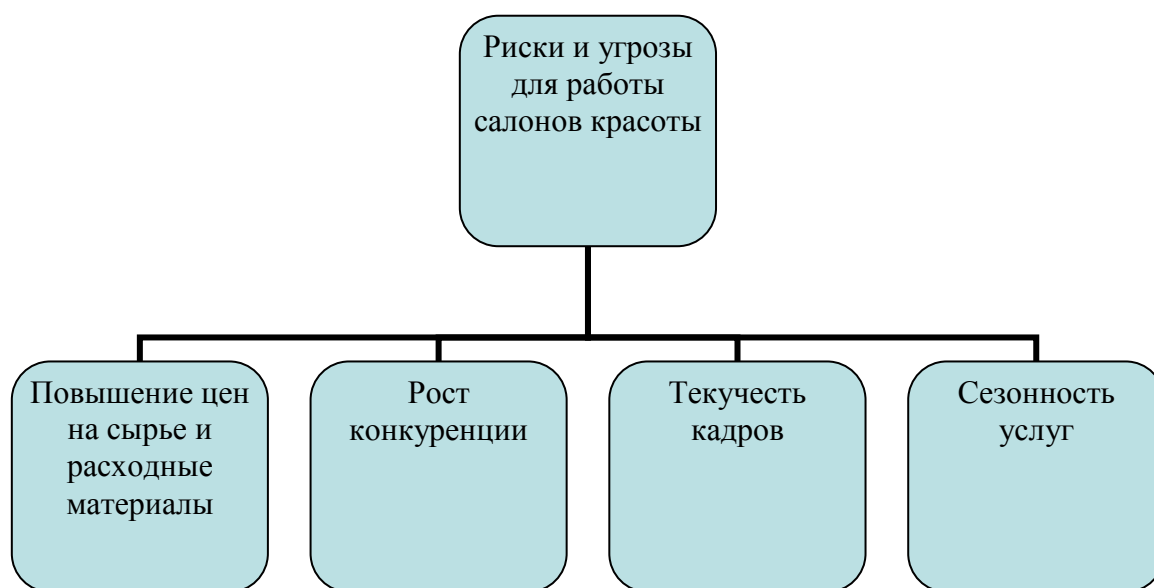


Рисунок 1.6 – Риски и угрозы для работы салонов красоты

Поднятие цен на сырье и расходные материалы (инструменты, косметические средства и рекламные средства). Данная ситуация чревата снижением уровня прибыли салона вследствие повышения стоимости его услуги потери в связи с этим части клиентов. Снижения такого риска может быть достигнуто за счет подписания долгосрочных договоров с поставщиками, постоянного отслеживания экономической ситуации и успешного ведения рекламной компании.

Сдача позиций в конкурентной борьбе с другими организациями аналогичной сферы деятельности. По этой причине может также быть утрачена часть постоянной клиентуры за счет обращения них к конкурентам, что влечет за собой снижение доходов.

Поддержание предпочтений клиентов в услугах конкретного салона красоты может быть достигнуто путем поддержания высокого уровня качества услуг, постоянного внедрения акционных предложений для постоянных клиентов и расширения списка услуг.

Текучка кадров и переход мастеров салона в конкурентные организации либо частную деятельность. Риск влияет на потерю части клиентов, следующих за знакомыми мастерами в конкурентные салоны либо на домашнее обслуживание. В любом случае прибыль салона красоты падает. Снижение риска может быть достигнуто за счет повышения прозрачности деятельности сотрудников салона красоты, и слежения за выполнением ими их профессиональных обязанностей. С целью удержания сотрудников на месте работы может быть введена система бонусов и поощрений за успешную деятельность.

Повышенная сезонность услуг. Влечет за собой резкое снижение прибыли салона в неактивный сезон и невозможность охвата объемов работ и наплыва клиентов в пик сезона. Для сглаживания амплитуды объемов оказываемых услуг, отпуска сотрудникам рекомендуется концентрировать на неостребованное время года, а в пик сезона привлекать дополнительных сотрудников для охвата всего наплыва клиентуры.

Таким образом, тенденции рынка косметологических услуг Красноярска схожи с общероссийскими. Основными проблемами являются большая конкуренция, текучесть кадров, низкий профессионализм управляющего персонала, рост цен на сырье и инструменты.

### **1.3 Особенности разработки конкурентной стратегии на рынке косметологических услуг**

Сфера услуг является одной из основных отраслей общественного производства, призванной чутко реагировать на потребности и спрос населения. Современные условия функционирования сферы услуг

характеризуются высокой степенью нестабильности, означающей, что темпы изменений на рынке явно обгоняют скорость, с которой субъекты управления сферы услуг может обеспечить реакцию объекта управления на происходящие изменения [48].

Для устойчивого развития данной сферы поставщики услуг должны своевременно и адекватно отвечать на происходящие изменения. В условиях экономического кризиса и обострения конкуренции существенно возрастает значимость механизмов управления устойчивостью и эффективностью малых предприятий сферы услуг. Данные обстоятельства обуславливают усиление роли исследований и разработок, направленных на повышение эффективности предприятий сферы услуг как особо важной для обеспечения высокого качества жизни населения и социально-экономического развития.

Осуществление деятельности предприятия в условиях рынка обуславливает необходимость ведения им успешной конкурентной борьбы, необходимость формирования определенных конкурентных преимуществ. Характер этих преимуществ зависит от рыночной среды и способностей предприятия – его потенциала. Стратегия обеспечения конкурентоспособности на предприятии сферы услуг должна отвечать требованиям процессного, маркетингового и поведенческого подходов. На основе вышеперечисленных подходов к управлению предложен алгоритм формирования стратегии обеспечения конкурентоспособности услуг (рисунок 1.7), который распределяется по трем основным фазам – фаза подготовки, фаза построения, фаза реализации стратегии [48].

Фаза подготовки в разработке стратегии включает в себя проведение анализа привлекательности рынка и определение факторов, оказывающих влияние на интенсивность конкуренции. Следовательно, конкурентоспособность предприятия сферы услуг можно определить как сложную систему, которая образуется в результате взаимодействия внешних и внутренних факторов конкурентной борьбы, но определяется не каким-

либо одним или даже несколькими, а представляет собой систему множества факторов, уникальных в каждой конкретной ситуации.

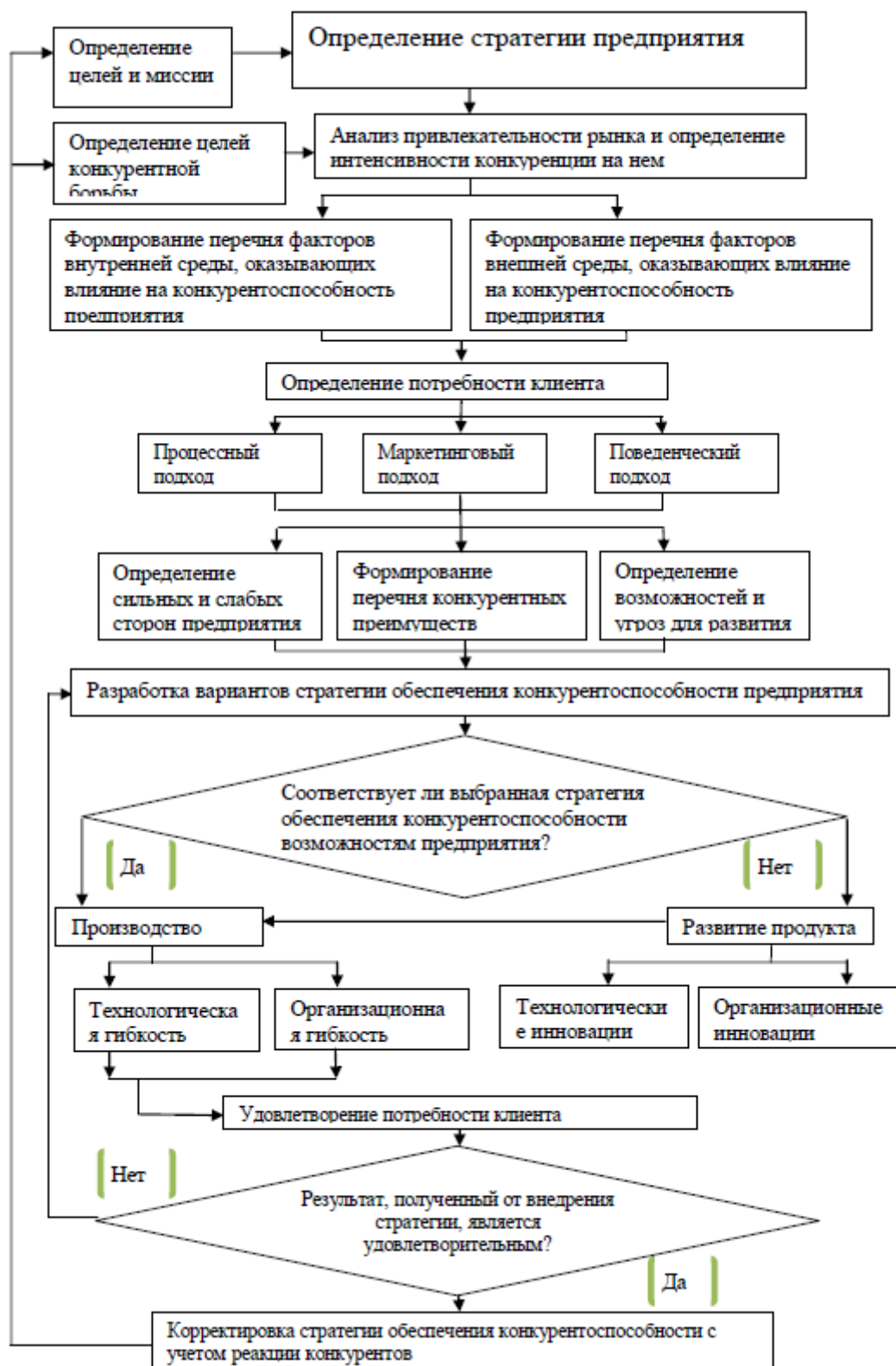


Рисунок 1.7 – Алгоритм разработки и реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности на предприятии сферы услуг



Причем, система является открытой, а множество – нечетким. В ряде случаев тот или иной фактор может иметь решающее значение, однако таковым оно является только при определенном сочетании всех прочих. Следовательно, в процессе разработки стратегии предприятий необходимо учитывать факторы, определяющие конкурентоспособность их услуг. Обеспечение конкурентоспособности предприятия представляет собой комплекс работ, направленных на развитие его потенциала и формирование конкурентных преимуществ на основе разработки стратегии. Большинство российских предприятий сферы услуг в настоящее время пытаются улучшить эффективность своей работы, снижая издержки, совершенствуя качество, сокращая сроки выполнения заказов, но не выделяют при этом подлинно стратегические процессы, которые и должны выполняться для успешной реализации организационной стратегии [48].

Фаза построения стратегии состоит из определения конкретных потребностей клиента. По мере роста общественного благополучия услуга становится наиболее привлекательным для покупателя товаром. Потребляя услуги, индивид осуществляет самореализацию себя как потребителя. Именно специально произведенный для него продукт, воплощающий не столько традиционную, общественно признанную потребность, сколько его индивидуальные склонности, характеризует современные тенденции потребления. Индивидуализация потребителей возможна благодаря описанию множества различных вариантов последовательности работ и выходов процесса в зависимости от того, какие требования предъявлял клиент. Отражая характеристику специфических особенностей услуги, обобщая результаты использования различных подходов и дифференцируя услугу от физического продукта, мы определяем услугу как специфический товар, представляющий собой последовательность процессов взаимодействия поставщика услуги и потребителя по поводу удовлетворения фундаментальной потребности, существующей и имеющей потребительскую

стоимость, рост которой, при прочих равных условиях, обеспечивается интеграцией процессного подхода с маркетинговым и поведенческим [48].

В фазе реализации выбранная стратегия проходит стадии апробации и внедрения в производственный процесс. Это стадия является наиболее сложной и требует максимальных вложений средств и усилий. Если по тем или иным причинам стратегия не удовлетворяет требованиям обеспечения конкурентоспособности, то предприятию приходится дорабатывать цели организации, а, следовательно, возвращаться к начальному этапу стратегического планирования. Необходимо точно определить соответствует ли выбранная стратегия обеспечения конкурентоспособности возможностям предприятия. Если предприятие способно оказать востребованную услугу, то необходимо переходить к стадии ее реализации. Если же на данный момент в распоряжении организации нет необходимых условий для выполнения заказа, то предприятию необходимо пройти стадию развития продукта. В условиях изменчивости спроса, конкурентоспособность продукта можно усилить путем инновационного обеспечения гибкого развития, которое способствует повышению уровня мобильности предложения и улучшению качества предоставляемых услуг.

Выбор конкурентной стратегии зависит от того, какими возможностями располагает предприятие. Стратегия ориентации на минимизацию издержек с целью получения заданного качества услуг с традиционными потребительскими свойствами подходит предприятию с устаревшим оборудованием, низкоквалифицированными работниками и отсутствием перспективных разработок, и при этом не высоким уровнем заработной платы и прочих затрат. Единственным преимуществом такой стратегии является низкая себестоимость производимых услуг. Такой подход в обеспечении конкурентоспособности является ненадежным, так как доходность продукта полностью зависит от внешних условий. Появление на рынке подобной услуги более низкой ценой заставляет осуществлять дополнительное ее снижение, что уменьшает доход и прибыль.

Если преимущество на рынке достигается вследствие оказания новых услуг, ранее не представленных конкурентами, и основанных на собственных инновационных разработках, то для преодоления такого преимущества другим фирмам надо либо разработать аналогичный продукт, либо предложить нечто лучшее. Таким образом, на некоторое время фирма является устойчиво конкурентоспособной [48].

Следовательно, самые надежные стратегии обеспечения конкурентоспособности опираются на лидерство, уникальность, качество и выборочную специализацию оказания услуг. Формирование и поддержание конкурентного преимущества затрагивает весь механизм деятельности организации, связанный с созданием, производством и реализацией продукции (услуг). При этом к фактору успеха относится инновационный инструментарий современной экономики, открывающий более широкий спектр потенциальных возможностей гибкости для долгосрочного поддержания инновационной активности предприятия, его конкурентоспособности, критерием которой выступает максимально полно использовать своих потенциальных возможностей.

Гибкость предприятия в условиях обеспечения его конкурентоспособности на рынке можно рассматривать в контексте оптимизации его деятельности. Следует различать внутреннюю и внешнюю гибкость. Внутренняя гибкость характеризует способности организации к изменению связей между ее элементами. Внешняя гибкость характеризует способность к формированию связей с потребителями, что позволяет быстро вносить изменения в товары и услугах с целью их соответствия меняющимся требованиям. Потребители, находящиеся внизу цепочки создания стоимости (ценности), запрашивают у предприятия продукт, изготовленный на заказ, и ожидают немедленного реагирования.

Гибкость предприятия способствует росту добавленной стоимости, а его адаптация к потребностям рынка обусловлена следующими аспектами:

- гибкое развитие предприятия сферы услуг является существенным методом в устойчивом росте ассортимента и номенклатуры оказываемых услуг;

- гибкость предприятия сферы услуг позволяет оперативно реагировать на изменения спроса потребителей;

- снижение себестоимости при изменении ассортимента оказываемых услуг возможно при наличии достаточно высокой склонности к инновациям и приспособляемости к потребностям рынка;

- недостаточная гибкость препятствует обновлению основных фондов предприятия и не позволяет использовать новые технологии в оказании услуг;

- негибкая структура предприятия по оказанию услуг слабо способствует развитию интеллектуального потенциала, следовательно, высококвалифицированный персонал является не востребованным, что отрицательно влияет на конкурентоспособность оказываемых услуг [48].

Можно определить основные факторы, определяющие продолжительность освоения новой продукции, а именно технологические и организационные. Уровень технологичности показывает гибкость производственного процесса и возможность изменения его параметров под воздействием требований внешних условий с целью достижения максимальной эффективности. Уровень гибкости организационного процесса показывает приспособляемость персонала к решению текущих задач по предоставлению услуг. Устойчивость финансовой деятельности обеспечивает инвестиционную привлекательность компании, а инвестиции в свою очередь обеспечивают текущую и стратегическую конкурентоспособность, обеспечиваемую инновационной деятельностью. Таким образом, одной из основных задач стратегического управления в данном случае является трансформация инновационных процессов в организационные.

В условиях современной рыночной экономики концепция гибкого развития предприятия может быть применена в качестве эффективного инструмента управления инновационной деятельностью. Причем поддерживать гибкость необходимо на каждой стадии существования предприятия [48].

Таким образом, конкурентная стратегия определяется как совокупность правил и приемов, которыми должно руководствоваться предприятие, целью которого является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли. Конкурентная стратегия предприятия ориентирована на достижение преимуществ, которые могут быть достигнуты только тогда, когда предприятие точно понимает свою целевую аудиторию. Обеспечение наилучшего и устойчивого долговременного финансового положения предприятия, а также завоевание прочных позиций на рынке возможно, если предприятие постоянно адаптирует ассортимент оказываемых услуг с помощью организационных и технологических инноваций, а реализация стратегии обеспечения конкурентоспособности осуществляется на основе технологической и организационной гибкости предприятия сферы услуг.

## **2 Анализ стратегического положения ООО «Виктории» (салон красоты «Вне времени»)**

### **2.1 Характеристика ООО «Виктория» (салон красоты «Вне времени»)**

Исследуемым предприятием является ООО «Виктория», представляющее собой салон красоты «Вне времени».

ООО «Виктория» создано 25 апреля 2010 года, в соответствии с действующим законодательством РФ в целях получения прибыли от его предпринимательской деятельности.

Основной целью создания общества является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Общество является юридическим лицом по российскому праву: имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

ООО «Виктория» является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости. Основной целью является получение прибыли.

Основным документом, определяющим порядок организации и осуществления текущей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Виктория» является устав. Уставный капитал предприятия составляет 10 тыс. руб. Учредителями Общества являются физические лица. Уставный капитал предприятия является долевой собственностью учредителей. Он может быть увеличен или уменьшен по решению общего собрания учредителей.

Структура управления предприятием представлена на рисунке 2.1. Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляет директор.

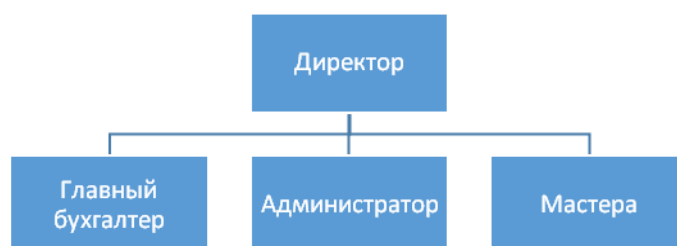


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «Виктория»

Проблемы развития предприятия наиболее наглядно отражают технико-экономические показатели деятельности предприятия. В таблице 2.1 представлен анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия за 2013-2015 гг.

Таблица 2.1 – Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Виктория» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015	Абсолютное изменение		Темп прироста, %	
				2014 – 2013	2015 – 2014	2014 / 2013	2015 / 2014
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	39722	20283	13705	-19439	-6578	-48,94	-32,43
2. Численность работников, чел.	14	11	10	-3	-1	-21,43	-9,09
3. Производительность труда, тыс. руб. / чел	2837,29	1843,91	1370,50	-993,38	-473,41	-35,01	-25,67
4. Себестоимость, тыс. руб.	33551	15541	8794	-18010	-6747	-53,68	-43,41
5. Прибыль от продаж, тыс. руб.	4604	3113	3175	-1491	62	-32,38	1,99
6. Рентабельность продаж, %	11,59	15,35	23,17	3,76	7,82	-	-
7. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	3315	2438	2493	-877	55	-26,46	2,26
8. Рентабельность конечной деятельности, %	9,88	15,69	28,35	5,81	12,66	-	-
9. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1547	1489	1449	-58	-40	-3,75	-2,69
10. Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	9,21	11,28	12,08	2,07	0,79	22,50	7,04

Анализ показал следующее. На предприятии в динамике сокращается выручка от реализации. Учитывая повсеместный инфляционный рост цен, связано это напрямую с физическим сокращением объемов деятельности. По этой причине на предприятии наблюдается сокращение численности работающих с 14 человек в 2013 году до 10 человек в 2015 году.

На фоне сокращения численности работающих, снижается производительность труда (на 35,01 % в 2014 году, и на 25,67 % - 2015 году). Среднемесячная заработная плата при этом увеличивается с 9,21 тыс. руб. в 2013 году до 12,08 тыс. руб. в 2015 году. Уровень среднемесячной заработной платы на предприятии по прежнему остается ниже среднего по региону (около 25 тыс. руб.), т.е. неконкурентоспособным. Этим отчасти можно и объяснить снижение производительности труда: у работников нет материальной заинтересованности в результате своего труда. Однако стоит отметить, что речь идет лишь про «белую» заработную плату, расходы на которую непосредственно отражаются в бухгалтерской отчетности. Возможно на предприятии имеют место «серые» (неофициальные) надбавки к заработной плате.

На фоне сокращения абсолютных показателей деятельности ООО «Виктория», эффективности деятельности предприятия в целом увеличивается, о чем свидетельствует рост показателей рентабельности. Так рентабельность продаж увеличилась с 11,59 % в 2013 году до 23,17 % в 2015 году. Данный показатель находится на уровне выше среднего по отрасли (15-20 %).

Таким образом, экономические показатели деятельности предприятия находятся на удовлетворительном уровне. В абсолютном выражении они ухудшили свои значения за счет физического снижения объемов выполняемых работ, но эффективность в целом увеличилась.

Рынок косметологических, эстетических и релаксационных услуг в Красноярске характеризуется большим числом продавцов, большим количеством покупателей, но малым объемом покупок по отношению к



размерам рынка. Условно этот рынок можно разделить на два сегмента: сегмент эстетической косметологии и сегмент лечебной косметологии.

К сегменту эстетической косметологии относятся салоны красоты – заведения, занимающиеся косметическим обслуживанием мужчин и женщин.

Основные услуги салонов красоты следующие:

- массаж;
- маникюр;
- педикюр;
- окрашивание волос.

Салоны красоты также предлагают услуги эпиляции и депиляции. В перечень оказываемых услуг могут входить и криолифтинг, мезоретопия, пилинг, татуаж, солярий, парикмахерские услуги.

К сегменту лечебной косметологии относятся косметологические клиники – это, прежде всего, медицинские учреждения. Отличие клиник от салонов красоты заключается в том, что штат клиник составляют квалифицированные доктора - врачи с высшим медицинским образованием; в специализированной клинике каждое намеченное усовершенствование внешности начинается с консультации с врачом.

Салоны и клиники конкурируют между собой в обоих сегментах. Клиники, наряду с хирургической косметологией, специализирующейся на коррекции лица и тела, оказывают услуги терапевтической косметологии и даже парикмахерские услуги. Салоны красоты часто работают на стыке эстетической и медицинской косметологии, предлагая процедуры, связанные с поверхностным и глубоким лечебным воздействием на организм (маски, мезотерапия, инъекции «красоты», лазерные процедуры и т.д.).

Конкуренция салонов и клиник в Красноярске все больше обостряется, так как сейчас в передовых салонах красоты идет «сращивание» эстетических и медицинских услуг. Салоны делают на это ставку, поскольку клиент хочет получить все в одном месте. Стоимость косметологических

услуг существенно увеличивает годовой оборот салона, потому что эта сфера бизнеса наиболее дорогая.

Рост количества косметических салонов, конкуренции и борьбы за клиента повышает необходимость поиска конкурентных преимуществ, способов привлечения клиентов и увеличения оборота всей организации рынка косметологических услуг.

Поведение салона красоты «Вне Времени» на рынке косметологических определяется такими факторами, как ценовая политика, что непосредственно связано с предлагаемым объемом и набором услуг, рекламной деятельностью, структурой и концентрацией потребителей, соответственно, показателями спроса, а также неценовая конкуренция, отношения с конкурентами, расходы и инвестиции и соблюдение требований российского законодательства к деятельности этих фирм.

Для того, что бы салон красоты «Вне Времени» мог сформировать свои конкурентные преимущества ему необходимо постоянно проводить маркетинг услуг, который серьезно отличается от маркетинга любых товаров. Этот процесс включает разработку, продвижение и реализацию услуг и ориентирован на выявление специфических потребностей клиентов. Маркетингу услуг присущи все основные функции маркетинга: аналитическая, планирование, производственно-сбытовая и контроля. Однако каждая из перечисленных функций имеет свои особенности.

При реализации аналитической функции большое значение приобретает вопрос, связанный с восприятием клиентами качества услуги.

При реализации функции планирования следует обратить внимание на увеличение числа составляющих комплекса маркетинга для ООО «Виктория». К традиционным «5 р» – пяти элементам маркетинга-микс добавляются еще «2 р» – обстановка, или окружение (*physical premises*) и процесс (*process*).

Специфика производственно-сбытовой функции заключается в том, что если для материальных товаров процессы производства и реализации

разделены во времени, то при предоставлении услуг эти процессы протекают одновременно.

Осуществляя контроль за выполнением своих годовых планов, за прибыльностью и осуществляя стратегический контроль, ООО «Виктория» также должно уделять внимание контролю уровня вовлечения клиентов в процесс предоставления услуг и контролю персонала.

Одним из самых сильных конкурентных преимуществ ООО «Виктория» работающего на рынке косметологических услуг, являются постоянные клиенты. Для мотивации и стимулирования сбыта, применяемыми в ООО «Виктория» широко распространены системы скидок. В первую очередь, скидка – элемент рекламной акции для привлечения клиентов, т.е. скидку можно рассматривать, как составляющую мероприятий по стимулированию сбыта. ООО «Виктория» предлагает скидки по дисконтным картам, которые выдаются наиболее верным клиентам с целью их удержания.

Еще одним способом повышения конкурентных преимуществ организаций рынка косметологических услуг является качество услуги и удовлетворенность клиента. Оценить качество услуги гораздо сложнее, чем качество товаров. Ведь клиент воспринимает не только результат услуги, но становится соучастником её оказания. Поэтому в салонах красоты качество, как правило, познается только в сравнении с ценой, которую приходится за него отдать. Качество услуг, а соответственно и цена этих услуг, определяется следующими показателями:

- надежность - способность выполнить обещанные услуги точно и основательно;
- материальность - восприятие помещений, оборудования, внешнего вида персонала и других физических свидетельств услуги;
- отзывчивость - желание помочь клиенту и быстрое оказание ему услуги;

- уверенность - воспринимаемая компетентность и вежливость персонала, формируемое доверие компании и персонала к себе, безопасность услуг;

- сопереживание - доступность (физический и психологический контакт с сотрудниками должен быть легким и приятным),

- коммуникативность (фирма информирует потребителей об услугах на понятном им языке),

- понимание (стремление лучше понять специфические потребности клиента и приспособиться к ним).

Таким образом, салон красоты «Вне Времени» создаёт себе положительную репутацию в глазах своих клиентов и зачастую клиент готов заплатить большие деньги за качество предоставляемых услуг, чем меньше, но за недобросовестное отношение у конкурентов. Показатели качества служат неперменной характеристикой добросовестного поведения компании, тем более в условиях жесткой конкуренции на данном рынке.

Дифференциация услуг – другой способ, часто используемый для привлечения клиентов. Не реже, чем раз в два месяца, уважающий себя салон красоты предлагает клиентам новые виды услуг, например, новый экзотический вид массажа или использование новых видов продукции ухода за руками, ногтями и т.п. Иногда это связано с дополнительными инвестициями в оборудование. В салоне красоты «Вне Времени» новые услуги разрабатываются не чаще 1-2 раз в год.

Наиболее эффективными коммуникативными каналами, позволяющими, по мнению экспертов, обеспечить известность салона и привлечь клиентов, считаются:

- личные знакомства;

- основным критерием выбора может послужить тот факт, что в салоне обслуживается известная личность (звезда эстрады, кино, политики), поэтому в качестве рекламы салоны стараются указать как можно больше известных лиц бывающих в их салоне;

- выход на рынок с предложением о какой-либо новинке. Как отмечают эксперты, потребитель очень чутко реагирует на появление какой-либо новинки. При этом, как уже упоминалось ранее, новинкой может служить не только услуга, но и приглашение известного мастера из-за рубежа;

- размещение рекламы и PR статей в специализированных журналах, направленных как на специалистов (косметологи, парикмахеры), так и на потребителей услуг;

- реклама по телевидению как по кабельному, так и по центральным каналам;

- директ-мэйл (рассылка личных писем);

- реклама в Интернет.

Салон красоты «Вне Времени» использует методы размещения рекламы и статей в журналах («Дорого удовольствие», «Выбирай» и т.п.), реклама в интернет, директ-мэйл. Также салон красоты «Вне Времени» практикует продвижение не только своего имени и имиджа, но и имена мастеров, работающих в салоне уже длительное время и зарекомендовавших свое мастерство.

## **2.2 Анализ потребителей и спроса на косметологические услуги ООО «Виктория» (салон красоты «Вне Времени»)**

Исследуемым предприятием является ООО «Виктория» – салон красоты «Вне времени».

Салон красоты оказывает следующие услуги:

- эстетическая косметология;

- врачебная косметология;

- аппаратная косметология;

- эстетика тела;

- маникюр, педикюр;

- парикмахерский зал.

Адрес: Красноярск, ул. Декабристов, д. 6.

Лицензия ЛО-24-01-002300 от 03 апреля 2014 МЗ Красноярского края.

Миссия салона красоты – используя арсенал передовых достижений науки, техники, медицины, косметологии и эстетики, уникальные профессиональные возможности и человеческие качества наших специалистов, через совершенствование тела и облика дать возможность нашим гостям обрести гармонию внутреннего и внешнего – души и тела с окружающим миром.

Придерживаясь концепции спа, мы предлагаем нашим гостям методики и процедуры, которые, сочетаясь между собой, дополняя и продолжая друг друга, обеспечивают полный оздоровительный и эстетический эффект и благоприятный эмоциональный фон.

Цель работы – воплотить ожидания и эмоции в жизнь. Гости салона должны не просто остаться довольными, они должны остаться восторженными.

Основные ценности «Вне времени»:

- Мы принимаем высокие профессиональные требования наших гостей без ограничений. - Своей работой мы не только завоевываем доверие наших гостей, но и сохраняем его надолго.

- Высокий профессионализм, ответственное отношение к работе, внимательность, чуткость, доброжелательность и сердечность определяют уникальность нашего сервиса.

- Мы стремимся к созданию определенного имиджа спа-салона «Вне времени»: мы остаемся молодыми, радостными, предлагаем исключительное и первоклассное.

- Достижение поставленных целей предполагает стремление каждого сотрудника спа-салона «Вне времени» делать свою работу исключительно качественно и эффективно. Только в этом случае можно рассчитывать на признание и уважение со стороны гостей «Вне времени».

- У нас работают ориентированные на успех и карьеру профессионалы. Высокий профессионализм, дружелюбие, креативность, гибкость и работоспособность – вот качества любого сотрудника спа-салона «Вне времени».

- Нам важно постоянное стремление наших сотрудников к росту и развитию своих способностей. Мы всегда приветствуем, поддерживаем и создаем необходимые условия для профессионального повышения квалификации и личностного роста.

- Наше видение гармонии определяет наше чуткое отношение друг к другу. Наша внутренняя атмосфера – атмосфера радости, взаимопонимания, поддержки, доверия и дружбы. Именно это определяет совместную жизнь и работу в команде.

- Мы работаем честно, соблюдая этические и моральные нормы.

- Мы открыты для конструктивной критики и признаем ее необходимость для успешного развития.

Салон красоты оказывает услуги в следующем объеме (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Количество посещений салона красоты «Вне времени»

посещений

Наименование услуг	День	Месяц	Год
Эстетическая косметология	4	122	1460
Врачебная косметология	2	61	730
Аппаратная косметология	3	91	1095
Эстетика тела	3	91	1095
Маникюр, педикюр	10	304	3650
Парикмахерский зал	8	243	2920
Всего:	30	913	10950

Можно утверждать, что в салоне наибольшим спросом пользуются косметологические услуги по уходу за лицом, а также маникюр.

Весь месяц среди клиентов салона красоты проводилось исследование с целью выявления потребительских предпочтений. Результаты исследования показали следующее. На рисунке 2.2 представлен гендерный анализ посетителей салона.

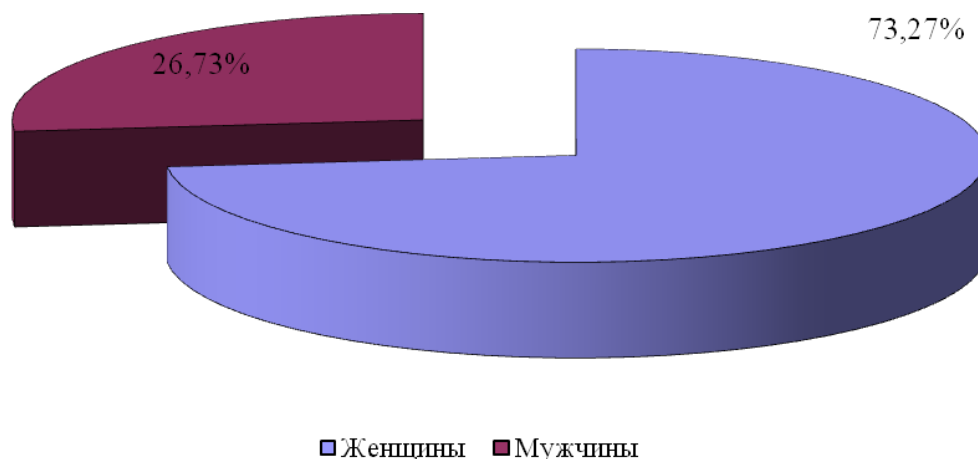


Рисунок 2.2 – Гендерный состав посетителей салона «Вне времени», %

Большее количество посетителей салона красоты – это женщины (73,27%). Мужчины, как правило, пользуются только услугами парикмахерского зала. В последнее время набирает популярность у мужчин услуги маникюра и педикюра.

На рисунке 2.3 представлен возрастной состав клиентов салона красоты.

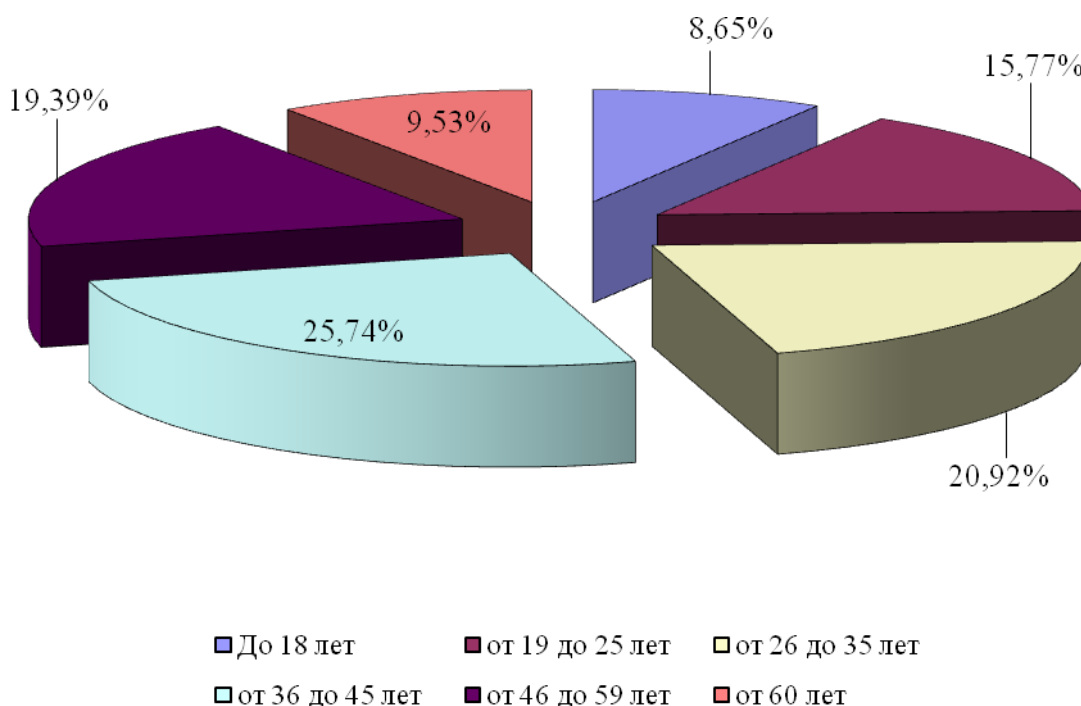


Рисунок 2.3 – Возрастной состав посетителей салона «Вне времени», %

Среди клиентов салона красоты есть 8,65% клиентов в возрасте до 18 лет. Это дети, которых приводят родители в парикмахерский зал. Молодежь



составляет 15,77 %. Как правило, они пользуются услугами парикмахерского зала, и маникюр, педикюр. Наиболее существенная доля клиентов находится в возрасте от 36 до 45 лет – почти четверть. Это уже состоявшиеся в социальном и профессиональном плане люди, у которых есть стабильный доход и начались возрастные изменения кожи. Такие клиенты пользуются не только стандартным набором услуг (парикмахер, маникюр, педикюр), но и большое внимание уделяют косметологии, в том числе врачебной.

На рисунке 2.4 представлен анализ клиентов по роду их деятельности.

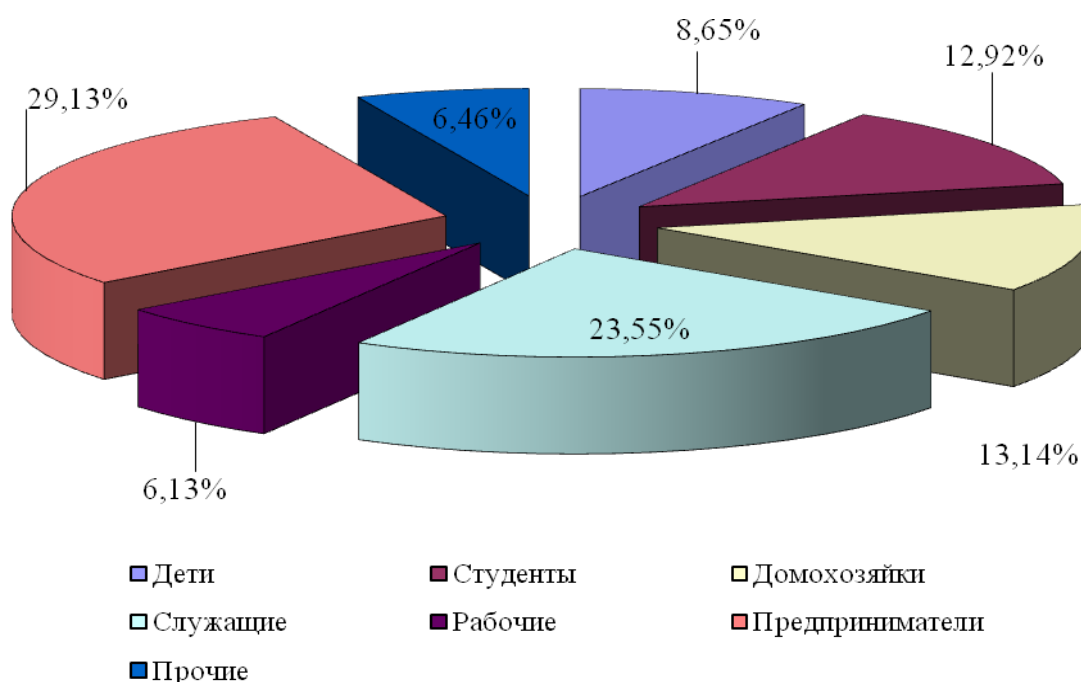


Рисунок 2.4 – Анализ состава посетителей салона красоты «Вне времени» по роду деятельности, %

Наибольшая доля клиентов (29,13 %) – это предприниматели, или люди, занятые в сфере бизнеса. Это наиболее платежеспособная часть клиентов, и, более того, наиболее заинтересованная в том, что бы всегда хорошо выглядеть. Значительную долю составляют служащие – 23,55 %. Это работники офисов, банков и прочих организаций, работа которых связана с умственным, а не физическим трудом. В категорию прочих клиентов вошли пенсионеры и безработные граждане.

На рисунке 2.4 представлен анализ клиентов салона красоты по уровню дохода на одного члена семьи в месяц. Наибольшая часть клиентов (37,68 %)

имеют среднемесячный доход от 21 до 30 тыс. руб. на одного члена семьи, это является подтверждением мысли о том, что услуги салонов красоты востребованы среди среднего класса и обеспеченных людей, т.к. не являются первоочередными, как, например, услуги ЖКХ. Лишь 3,61 % клиентов имеют очень низкий доход менее 10 тыс. руб. на одного члена семьи в месяц. Такие клиенты, как правило пользуются лишь услугами парикмахерских, и редко себе могут позволить маникюр или педикюр. Услуги косметологов такую группу клиентов не интересуют вовсе.

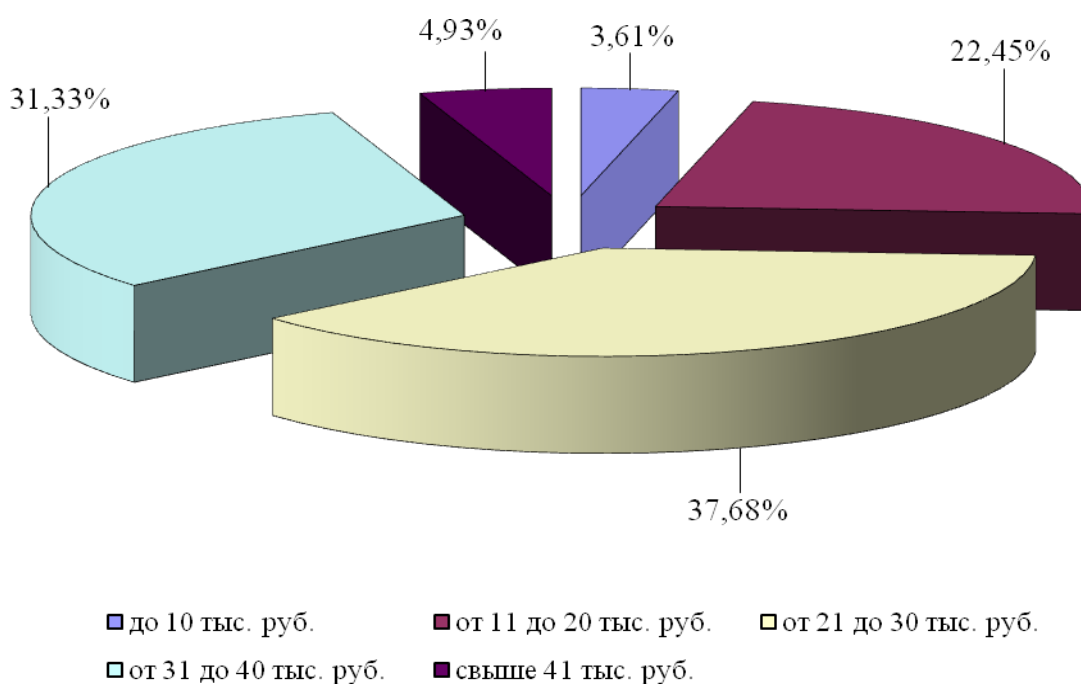


Рисунок 2.5 – Анализ состава посетителей салона красоты «Вне времени» по уровню дохода на одного члена семьи, %

Таким образом, проведенный анализ клиентов салона красоты «Вне времени» позволяет сделать следующие основные выводы. Основные характеристика клиента салона красоты «Вне времени» – это женщина, в возрасте 35-45 лет, со средним уровнем дохода или выше среднего, работающая в сфере бизнеса или в роле служащей в офисе. Наибольший спрос в салоне представлен на услуги парикмахерского зала, маникюра и педикюра. Эти услуги можно считать массовыми, спрос на которые

присутствует повсеместно. Спрос на услуги непосредственно косметологии – в основном у обеспеченных возрастных клиентов.

### **2.3 Оценка конкурентной среды ООО «Виктория» (салон красоты «Вне времени»)**

В городе Красноярске работает множество салонов красоты, парикмахерских, ногтевых студий, а также частных мастеров, принимающих на дому, которые не попадают в официальную статистику, но при этом создают большую конкуренцию легально работающим салонам. Справочник «2ГИС» в мае 2016 года выдает следующую статистику по конкурентам (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Общий обзор конкурентов ООО «Виктория»

штук

Показатели	Количество организаций
Косметические услуги	599
Парикмахерские	1052
Ногтевые студии	912
Услуги визажиста	69

Стоит, однако, отметить, что многие организации регистрируются одновременно в нескольких категориях. Для анализа конкурентной среды имеет смысл проанализировать несколько конкурентов, которые будут выбраны по следующим критериям: географическая близость к салону «Вне времени» и размер салона. Основным конкурентом можно считать салон красоты «Цирюльник». Это федеральная сеть салонов красоты. Салон красоты «Цирюльник» на протяжении многих лет занимается предоставлением широкого спектра комплексных услуг по уходу за телом: стрижка, укладка и завивка волос, экранирование, ламинирование волос, маникюр, педикюр, массаж, солярий, аппаратная косметология.

В салоне красоты «Цирюльник» работают профессионалы высшего уровня. Мастера салона непрерывно повышают уровень профессиональных

навыков, следуя современным тенденциям индустрии красоты. Ценовая политика направлена на предоставление доступных цен для широких социальных слоев населения, что позволяет обратиться в заведение даже тем, кто считает поход в салон красоты дорогим удовольствием.

В таблице 2.4 представлена оценка конкурентных преимуществ салона «Вне времени» в сравнении с ближайшими конкурентами.

Таблица 2.4 – Оценка конкурентных преимуществ ООО «Виктория»

Показатели	Вне времени	Цирюльни кь	Альянс- Мед	Дали	Шармель
Стаж работы на рынке, лет	5	8	Менее года	4	7
Формат работы	2 салона в городе	Федеральн ый	1 салон в городе	1 салон в городе	1 салон в городе
Уровень цен	Средний	Низкий	Высокий	Высокий	Высокий
Формы оплаты заказы	Наличный, безналичн ый, банковская карта	Наличный, безналичн ый, банковская карта	Наличный	Наличный, безналичн ый, банковская карта	Наличный, безналичн ый, банковская карта
Расположение салона	В здании, отдельный вход	В здании, отдельный вход	В здании, отдельный вход	В здании, отдельный вход	В здании, отдельный вход
Наличие сайта	есть	есть	нет	есть	есть
Дополнительные предложения	wi-fi, парковка, кулер	wi-fi, парковка, кулер, кофебар	wi-fi	wi-fi, парковка, кулер	wi-fi, парковка, кулер
Основные услуги:					
- маникюр, педикюр	есть	есть	есть	есть	есть
- парикмахер	есть	есть	есть	есть	есть
- эстетическая косметология	есть	есть	нет	есть	есть
- врачебная косметология	есть	есть	нет	нет	есть
- аппаратная косметология	есть	есть	нет	нет	есть
- эстетика тела	есть	есть	нет	есть	есть
- солярий	нет	есть	нет	нет	есть

На основании данных конкурентных преимуществ на рисунке 2.5 построен многоугольник конкурентоспособности. Каждому показателю присваивается бал по 5-бальной шкале (5 – самый хороший).

Рисунок наглядно показывает, что в большей мере ООО «Виктория» уступает по конкурентным преимуществам своему конкуренту салону красоты «Цирюльникъ». В частности салон уступает по перечню основных услуг. В салоне «Вне времени» не представлены услуги солярия.

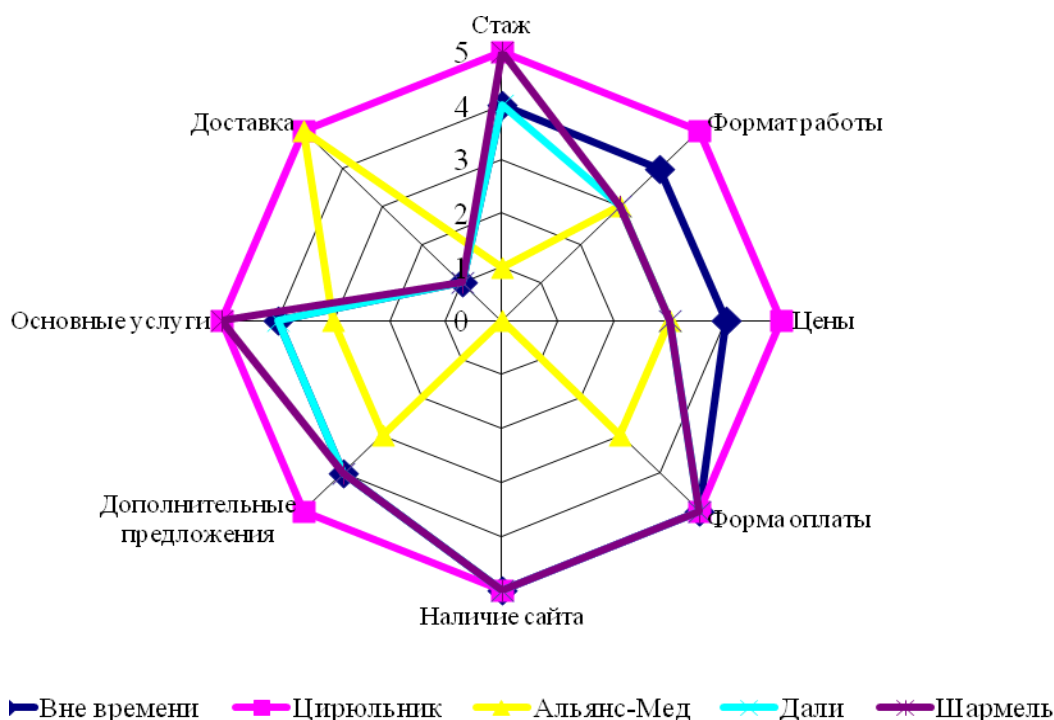


Рисунок 2.6 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Виктория»

Для того, что бы оценить уровень конкурентоспособности услуг салона красоты, необходимо рассчитать идеальную модель услуг. Для анализа потребительских предпочтений был проведен анкетный опрос потребителей и экспертов с выведением «идеальной модели» услуги салона красоты в классификации.

Опрос проводился с целью узнать отношение респондентов (потенциальных потребителей) к услугам ООО «Виктория». Что их устраивает в ООО «Виктория», а что они хотели бы изменить. Так же на основе этих данных были выявлены критерии, которыми оперирует потребитель, выбирая салон красоты для проведения процедур. Эти критерии пригодились при составлении показателей конкурентоспособности услуги и расчета потребительской полезности.

Выделены следующие параметры оценки качества услуг салона красоты:

- ассортимент услуг.
- ценовая доступность;
- качество услуг;
- внешний вид и вежливость обслуживающего персонала;
- быстрота обслуживания;
- соблюдение санитарно-гигиенических норм и правил.

Сбор данных по выявлению рейтинга ООО «Виктория» осуществлялся методом анкетирования. Целевой аудиторией выступили посетители салона.

Оценка параметров качества услуг осуществлялась по 5-балльной шкале. Собранные материалы обрабатывались с помощью методики оценки конкурентоспособности. Согласно методике суммировались выставленные оценки параметров.

Анализ полученных результатов позволил сделать вывод о том, что рассматриваемые параметры качества услуг практически в равной степени важны для эффективной работы организаций индустрии красоты. Для обеспечения роста уровня конкурентоспособности организациям индустрии красоты следует улучшать качество предоставляемых услуг по всем параметрам без предпочтения отдельным.

При помощи опроса была разработана «идеальная модель» на услуги салона красоты.

Для клиента важно, что бы салон красоты предлагал своим посетителям широкий ассортимент услуг. В перечне услуг салона должны быть представлены как стандартные услуги (парикмахер, маникюр, педикюр), так и эксклюзивные косметологические (врачебная, лазерная косметология, массаж, SPA-уход и другие).

Цена на услуги салона всегда является одним из определяющих факторов при выборе места для проведения процедуры. Цены на рынке

косметологических услуг в г. Красноярске колеблются значительно. Зачастую цена является показателем качества услуг.

Важное значение имеют вежливость обслуживающего персонала, внешний вид. Все косметологи и мастера должны иметь одинаковую униформу. Она обязательно должна быть чистой и опрятной. Разумеется, весь персонал должны быть вежливыми и приветливыми с клиентами.

И самый неоспоримый показатель – безукоризненное соблюдение всех санитарно-гигиенических норм.

Для выявления фактических значений параметров провели экспертный опрос. Для опроса было отобрано 6 экспертов. Они оценивали услуги двух конкурентов: ООО «Виктория» (салон красоты «Вне Времени») и салона «Цирюльникъ». Исследование проводилось в марте 2016 года. В качестве экспертов выступили приглашенные специалисты в области индустрии красоты. Использовался метод «тайный гость».

Каждый из экспертов проставлял баллы от 1 до 5: «5» - отлично, «4» - хорошо, «3» - удовлетворительно, «2» - неудовлетворительно, «1» - совсем неприемлемо. Расчет оценок важности каждого параметра, а так же экспертные оценки услуг салона красоты представлены ниже в таблицах.

Таблица 2.5 – Расчет оценки важности каждого параметра

Параметры	Эксперты						Итого	Вес
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6		
1 Ассортимент услуг	4	5	5	4	5	5	28	0,18
2 Ценовая доступность	5	5	5	4	5	4	28	0,18
3 Качество услуг	5	5	5	4	5	5	29	0,19
4 Внешний вид, вежливость персонала	4	5	5	4	5	5	28	0,18

Продолжение таблицы 2.5

Параметры	Эксперты						Итого	Вес
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6		
5 Быстрота обслуживания	4	3	4	4	3	4	22	0,14
6 Соблюдение санитарно-гигиенических норм	3	2	3	4	3	3	18	0,12
ИТОГО							153	1,00

Итого по экспертным оценкам все параметры набрали 153 балла. По этой системе в таблице 2.6 представлена оценка услуг ООО «Виктория».

Таблица 2.6 – Экспертные оценки услуг ООО «Виктория»

Параметры	Эксперты						Итого	Вес
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6		
1 Ассортимент услуг	4	4	4	5	5	4	26	4,33
2 Ценовая доступность	4	5	5	5	4	5	28	4,67
3 Качество услуг	5	4	5	4	4	5	27	4,50
4 Внешний вид, вежливость персонала	4	5	4	5	5	4	27	4,50
5 Быстрота обслуживания	3	4	4	3	3	4	21	3,50
6 Соблюдение санитарно-гигиенических норм	5	5	5	5	5	5	30	5,00

Аналогичный анализ конкурента салона «Цирюльникъ» представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Экспертные оценки услуг салона «Цирюльникъ»

Параметры	Эксперты						Итого	Вес
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6		
1 Ассортимент услуг	5	4	5	5	5	4	28	4,67
2 Ценовая доступность	5	4	5	5	5	5	29	4,83
3 Качество услуг	5	5	4	4	5	5	28	4,67
4 Внешний вид, вежливость персонала	4	4	5	5	5	5	28	4,67



Продолжение таблицы 2.7

Параметры	Эксперты						Итого	Вес
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6		
5 Быстрота обслуживания	4	4	5	5	5	4	27	4,50
6 Соблюдение санитарно-гигиенических норм	5	5	5	4	5	5	29	4,83

Все эти экспертные оценки сведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Расчет группового показателя конкурентоспособности услуг салона красоты «Вне времени» и салона «Цирюльникъ» по потребительским критериям

Потребительские параметры	Величина параметра			Единичный параметрический индекс i-го критерия		Вес параметра	Групповой показатель	
	Вне времени	Цирюльникъ	Эталон	Вне времени	Цирюльникъ		Вне времени	Цирюльникъ
Эстетическая косметология	4,33	4,67	5	0,87	0,93	0,18	0,16	0,17
Врачебная косметология	4,67	4,83	5	0,93	0,97	0,18	0,17	0,18
Аппаратная косметология	4,50	4,67	5	0,90	0,93	0,19	0,17	0,18
Эстетика тела	4,50	4,67	5	0,90	0,93	0,18	0,16	0,17
Маникюр, педикюр	3,50	4,50	5	0,70	0,90	0,14	0,10	0,13
Парикмахерский зал	5,00	4,83	5	1,00	0,97	0,12	0,12	0,11
ИТОГО				0,88	0,94			

Расчет группового показателя конкурентоспособности услуг салона красоты «Вне времени» и салона «Цирюльникъ» по экономическим критериям представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Расчет группового показателя конкурентоспособности услуг салона красоты «Вне Времени» и салона «Цирюльникъ» по экономическим критериям

Экономические параметры	Величина параметра			Единичный параметрический индекс i-го критерия		Вес параметра	Групповой показатель	
	Вне времени	Цирюльникъ	Эталон	Вне времени	Цирюльникъ		Вне времени	Цирюльникъ
Эстетическая косметология	1000	950	800	1,25	1,19	0,14	0,17	0,16

Продолжение таблицы 2.9

Экономические параметры	Величина параметра			Единичный параметрический индекс i-го критерия		Вес параметра	Групповой показатель	
	Вне времени	Цирюльникъ	Эталон	Вне времени	Цирюльникъ		Вне времени	Цирюльникъ
Врачебная косметология	1500	1400	1300	1,15	1,08	0,22	0,25	0,24
Аппаратная косметология	2300	2180	2000	1,15	1,09	0,34	0,39	0,37
Эстетика тела	1200	1050	1000	1,20	1,05	0,17	0,20	0,18
Маникюр, педикюр	800	500	500	1,60	1,00	0,08	0,14	0,08
Парикмахерский зал	600	350	300	2,00	1,17	0,05	0,10	0,06
ИТОГО	7400	6430	5900		1,00	1,25	1,09	

В таблице 2.10 рассчитан интегральный показатель конкурентоспособности услуг салона красоты «Вне времени» и салона «Цирюльникъ».

Таблица 2.10 – Интегральный показатель конкурентоспособности услуг салона красоты «Вне времени» и салона «Цирюльникъ»

Салон красоты	Показатель конкурентоспособности по потребительским критериям	Показатель конкурентоспособности по экономическим критериям	Интегральный показатель
Вне времени	0,88	1,25	0,70
Цирюльникъ	0,94	1,09	0,86

Интегральный показатель конкурентоспособности услуг ООО «Виктория» значительно меньше показателя салона «Цирюльникъ». Это означает, что исследуемый салон красоты уступает своему основному конкуренту салону «Цирюльникъ».

ООО «Виктория» имея большой опыт на рынке, в конкурентной борьбе уступает по некоторым позициям. Необходимо принять меры по повышению конкурентоспособности продукции и организации в целом, что позволит привлечь новых клиентов, удержать старых клиентов, расширить рынок сбыта и повысить объемы продаж. Таким образом, можно выделить следующие тенденции развития салона красоты «Вне времени» и рынка косметологических услуг Красноярск в целом.

- усиление конкуренции. Рост количества косметических салонов, остроты конкуренции и борьбы за клиента. Необходим поиск изюминки, способной привлечь клиентов и увеличить оборот всего салона;

- снижение уровня платежеспособности населения. Даже обеспеченные люди вынуждены контролировать свои расходы. Поэтому косметологам придется адаптировать цены к возможностям своих клиентов.

- рост «среднего класса», т.е. та часть населения, чье растущее беспокойство о своем внешнем виде и здоровье подкреплено определенными финансовыми возможностями. Актуальна не эксклюзивность, а массовость предложения;

- рост количества и стоимости профессиональных серий. Большинству клиентов все равно, какими средствами косметолог будет решать его проблемы (ведь он изначально не получает ни рекламы, ни другой информации о препарате). Клиенту важен результат, поэтому только от косметолога зависит и используемая серия, и его финансовый доход (маржа между себестоимостью препаратов и стоимостью услуги);

- стремление населения к здоровому образу жизни и природному оздоровлению. На фоне ухудшения общего здоровья на первый план выходит специалист, использующий природные технологии в своих интересах. Необходим минимум химии, максимум природных средств и препаратов для сохранения престижа салона.

Таким образом, современный рынок косметологических услуг представлен достаточно широко. По типу оказываемых услуг условно его делят на два сегмента – эстетической и лечебной косметологии. В создавшихся условиях увеличения косметологических клиник и салонов происходит рост конкуренции и борьбы за клиентов. Ценовая политика, маркетинг, улучшение качества оказываемых услуг и удовлетворенность клиента – одни из основных способов повышения конкурентных преимуществ компании.

### **3 Разработка конкурентной стратегии ООО «Виктория» салон красоты «Вне времени»**

#### **3.1 Обоснование и разработка конкурентной стратегии салона красоты «Вне времени»**

Проведенный анализ показал, что на предприятии снижается выручка и прибыль. Для повышения прибыли предприятия необходимо расширить ассортимент предлагаемых услуг. Так анализ показал, что ООО «Виктория» специализируется в основном на косметологии, парикмахерских услугах, а также маникюр и педикюр. Предлагается расширить ассортимент услуг за счет организации студии загара.

Собственная студия загара на сегодня один из наиболее перспективных видов бизнеса. Спрос на услуги солярия растет с каждым днем: даже несмотря на обилие летнего солнца, большинство любителей бронзовой кожи все же предпочитают получать свою порцию ультрафиолета в специализированных салонах, нежели под открытым небом.

Загорание (с известными ограничениями), несомненно, является полезным для здоровья, как физического, так и психического: недостаток ультрафиолетовых лучей опасен для живого организма. А поскольку солнца в наших широтах не хватает, солярий может легко компенсировать этот пробел. За рубежом солярии давно стали обычным явлением и устанавливаются практически везде – в домах, в косметических салонах, оздоровительных центрах, в школах, больницах и даже в аэропортах. У нас в России – стране, где солнце радует народ очень короткое время, они также становятся популярными чрезвычайно.

Под солярием понимают специально оборудованную открытую площадку, на которой проводятся дозированные облучения. В процессе задействованы специальные эритемные ультрафиолетовые лампы, дающие прямое или рассеянное излучение.

В России солярии отнесены к коммерческим организациям, материальная база которых включает приборы для загара.

Сегодня можно встретиться с вертикальными и горизонтальными моделями соляриев.

Свидетельством популярности искусственного загара служит их широкое практическое применение. Сегодня как минимум одним солярием располагает любой солидный салон красоты, фитнес-клуб, оздоровительный центр.

Один из фактов: вертикальный солярий по скорости загара превосходит горизонтальный.

В оснастке дорогих соляриев имеются кондиционеры, стереосистемы и другие полезные опции. Нельзя не отметить солярии с ароматерапией.

Полезные эффекты от солярия:

- при коротком световом дне солярий профилактирует депрессию, избавляет от ее признаков. Такой эффект особый интерес представляет людям, проживающим на Крайнем Севере;

- посещения студий загара рекомендованы людям, организм которых испытывает недостаток в витамине D. Авитаминоз по этому витамину служит причиной слабости костей и мышечного аппарата;

- солярий быстро убирает осеннее-зимнюю хандру.

Все вышесказанное говорит о перспективности бизнес-проекта, предполагающего открытие объекта, на базе которого реализуются услуги солярия.

Нельзя не отметить следующий факт – несмотря на ежегодное увеличение количества соляриев, спрос на них не перестает расти. Один из плюсов проекта – востребованность соляриев имеет место на протяжении года.

Выбор оборудования для солярия зависит от концепции заведения и финансовых возможностей.

1. Вертикальные солярии. Они являются наиболее востребованными среди людей – 90% посетителей отдают предпочтение именно вертикальным соляриям. Плюс такого солярия для владельца бизнеса в том, что они занимают гораздо меньше места, минус – его стоимость.

2. Горизонтальные солярии. Они обычно дешевле, чем вертикальные. Однако, иметь в своем заведении только горизонтальные солярии не очень выгодно – для пользования посетителями они менее удобны, чем вертикальные.

Отличия вертикального солярия от горизонтального состоят в следующем. В кабине для загара человек находится в вертикальном положении. При этом не обязательно стоять неподвижно – можно двигаться, менять положение.

Диаметр кабины в вертикальном солярии больше, чем в горизонтальном. Это удобно для полных людей или для тех, кто неуютно чувствует себя в замкнутом пространстве. То же касается и высоты – в вертикальном солярии человек любого роста будет чувствовать себя комфортно.

Загар в таком солярии ложится быстрее, чем в горизонтальном, за счет использования более мощных ламп. В горизонтальном солярии сеанс длится до 20 минут, в вертикальном – не более 10-13 минут.

В вертикальном солярии человек загорает более равномерно, чем в горизонтальном. Единственный нюанс – ноги могут загореть не так интенсивно, как остальные участки тела (за счет его вертикального положения).

Правильно загорать в вертикальном солярии нужно следующим образом. Главное – правильно выбрать график и продолжительность сеансов, подходящие именно для конкретного типа кожи.

Перед сеансом нужно сходить в душ, обработать кожу скрабом. Не пользоваться косметикой и духами перед походом в салон.

Перед входом в кабину нужно надеть специальные очки, прикрыть родинки и тату специальными наклейками, на волосы надеть шапочку. Все это необходимо предлагать клиентам в салоне.

Солярий нельзя посещать беременным, при наличии доброкачественных опухолей или рубцов на теле, если кожа склонна к образованию родинок. Также противопоказанием являются проблемы со щитовидной железой и онкология.

Мода диктует свои правила, а индустрия красоты колоссально изменилась за последние десять лет. Но никогда не прекратится поиск способа выглядеть молодо и привлекательно. Именно поэтому на сегодняшний день множество салонов красоты предлагают огромный ассортимент услуг по омоложению кожи лица и всего тела.

Среди этих процедур можно перечислить: мезотерапию, лифтинг, мануальные сеансы, контурную пластику и многое другое. Однако все эти методы направлены на временную корректировку, которая скрывает мелкие морщинки, но былую молодость они не возвращают. Поэтому поиски в эликсире молодости не прекращаются и по сей день.

Коллагенарий – это световое воздействие на клетки кожи, которое стало инновацией в косметологии. Коллагенарий воздействует на природный коллаген, который способен работать изнутри. При этом совершенно нет надобности во вспомогательных процедурах, которые применяют извне.

Коллаген – это естественный белок организма. Он необходим для упругости и эластичности кожи. Принцип действия: в клетках коллаген образует соединительнотканый каркас, который поддерживает кожу и не даёт ей обвиснуть. Во время старения организма коллаген теряет свою былую активность, что приводит к образованию морщин.

Сам коллагенарий представлен кабиной, которая излучает красный и синий свет. Он немного похож на солярий. Синие лампы обеспечивают лечебный эффект на такие системы организма: печень, центральную нервную систему, сердечную систему, бронхи, а также в области дерматологии.

Красные лампы способны проникать вглубь эпидермиса и воздействовать на выработку коллагена. Помимо этого, спектр красного свечения способен ускорять обменные процессы в клетках.

Солярий с коллагеновыми лампами – доступный сеанс фотоомоложения, нет ультрафиолета, нет лазерной шлифовки, только светотерапия.

Видимый красный свет с длиной волны 615-625 нм, проникая на глубину 8-10 мм, усиливает активность фибробластов, производящих коллаген – белок, отвечающий за упругость кожи.

Запуская фотобиологический процесс, напоминающий процесс фотосинтеза, происходит активная выработка коллагена и гиалуроновой кислоты. Рост здоровых клеток увеличивается на 150-200%, кожа становится подтянутой, сокращается количество морщин, улучшается кислородное дыхание кожи и выведение токсинов. Улучшается структура и внешний вид кожи, выравнивается ее тон, ускоряется регенерация тканей и восстанавливается коллагеновый слой. Увеличение выработки гиалуроновой кислоты способствует увлажнению и разглаживанию морщин. Кожа становится заметно более подтянутой и упругой.

В оборудовании есть уникальная возможность использовать в зоне лица и декольте, наряду с красным, синий свет с диапазоном 415 нм для лечения проблемной кожи, акне. Синий свет интенсивно поглощается многими фоторецепторами кожи, порфиринами (продуктами жизнедеятельности бактерий), которые выделяют при этом кислород, убивающий их самих (после 4-х дневного облучения дозой 320 Дж/см<sup>2</sup> их содержание уменьшается на 99%!), и таким образом, эффективно борется с акне.

Синий свет также применяется как дополнение при лечении следующих заболеваний: желтуха новорожденных, цирроз печени, ишемическая болезнь сердца, миокардиты, инсульт, хроническая пневмония, заболевания нервной системы.



Преимущества процедуры омоложения красным светом:

- подходит для мужчин и для женщин;
- воздействует на все тело одновременно;
- сужаются поры, разглаживаются мелкие морщины;
- активизируется синтез коллагена, кожа омолаживается, повышается ее тонус и эластичность;
- светлеют и сокращаются пигментные пятна;
- ускоряется обмен веществ кожи, очищение от шлаков;
- устраняются кровеносные капилляры (купероз); улучшается цвет и выравнивается тон кожи;
- улучшается увлажнение кожи;
- не вызывает болезненных или дискомфортных ощущений;
- эффект биоревитализации уже через 6 процедур;
- не имеет противопоказаний.

Перед началом проведения коллагенария, следует хорошенько очистить кожу лица от косметики, так как она может блокировать действие света.

Следующим рекомендуемым мероприятием для повышения прибыли будет организация отдела, который будет заниматься розничной продажей профессиональных товаров для маникюра и педикюра.

В последние годы рынок услуг маникюра и педикюра изменился в лучшую сторону. Большинство женщин и даже мужчин предпочитают профессиональный уход за руками. И даже те, кто в целях экономии делает маникюр дома самостоятельно предпочитает использовать для этого профессиональный инструмент и материалы.

### 3.2 Оценка экономической эффективности от внедрения конкурентной стратегии

Студию загара в ООО «Виктория» планируется оснастить горизонтальным и вертикальным солярием. Помимо этого предлагается установить популярный в последнее время коллагенарий. Практика успешных владельцев заведений подобного формата показывает, что комбинация разных видов соляриев приносит большую прибыль, чем использование одного из них.

Таблица 3.1 – Технические характеристики Солярий Fire-Sun Galaxy 42\*180

Показатели	Значение
Количество ламп, шт.	42
Мощность ламп, Вт	180
Коэффициент излучения UVA/UVB	3,6
Длина лампы, мм	2000
Мощность солярия, кВт	7,5
Зеркальный пол	есть
Зеркальный потолок	есть
Зеркальные отражатели за лампами	есть
Пульт администратора	есть
Внутренний пульт клиента	есть
Голосовое сопровождение	есть
Audio подготовка + MP3 система	есть
Отдельная система охлаждения ламп, увеличивающая срок службы ламп	есть
Система охлаждения загорающего	есть
Внешняя подсветка	есть
Внутренняя подсветка	есть
цвет корпуса на выбор RAL	есть
Цена	285 000 руб.

Новинка – Fire-Sun Galaxy является вертикальным солярием, отличающимся неповторимым дизайном, при разработке которого применяются электронные дросселя, увеличивающие срок эксплуатации ламп. Модель имеет ряд функций, делающих ее незаменимой для элитного салона. Оригинальная модель Fire-Sun – сегодня достойнейший вариант среди аналогов, который имеет:

- встроенную стерео-систему, стимулирующую загорающего к активным действиям, ведь можно свободно двигаться, танцевать;
- электронные дроссели продлевающие жизнь лампам, исключая при этом раздражающего эффекта мерцания при получении процедуры;
- зеркальные поверхности внутри, обеспечивающие равномерный загар в вертикальном солярии;
- аромасистему, которая дополняет процедуру, делая ее комфортной для клиента.

Преимущества загара в солярии вертикального вида:

- отсутствие на теле белых полос в конце процедуры;
- комфорт, обеспеченный стерео- и аромасистемой;
- возможность активно провести время внутри солярия;
- отсутствие контакта предыдущих клиентов с поверхностями;
- улучшенная вентиляция кожных покровов;
- роскошный дизайн.

Горизонтальный солярий Napro Proline C – это сочетание качества исполнения и оптимальной стоимости. Работает от обычной розетки.

Для установки не потребуется прокладка кабеля, не потребуется высокое напряжение, что не всегда возможно реализовать, особенно если салон или студия красоты располагаются на первом этаже жилого дома или в районах без мощных энергоподстанций. Значительно снижена и стоимость подготовки помещения к установке солярия – дополнительная подготовка просто не потребуется.

Доступный и надежный горизонтальный солярий Proline C от компании NAPRO может быть установлен практически в любом помещении – компактные размеры и разумная мощность делают его незаменимым для небольших студий красоты и парикмахерских. Облегченная конструкция.

Благодаря системе Click-Strip акриловые стекла легко снимаются. Быстро и удобно можно заменить лампы и произвести чистку солярия.

К модели возможно подключить монетоприемник или выносную панель администратора.

Таблица 3.2 – Технические характеристики солярия Napro Proline C

Показатели	Значение
Верхние лампы	10 x 100W L + 4 x 80W
Лицевые лампы	1 x 400W
Нижние лампы	14 x 100W
Мощность, кВт	3,3 кВт
Напряжение	230V/1N~/PE/50Hz
Питание	1 x 16A
Вес	120 кг
Цена	230 500 руб.

В таблице 3.3 представлены технические характеристики коллагенария, рекомендуемого для установки в ООО «Виктория».

Таблица 3.3 – Технические характеристики коллагенария Fire-Collagen 44\*180

Показатели	Значение
Количество ламп	44
Мощность ламп, Вт	180
Мощность солярия, кВт	7,9
Корпус	Алюминиевый
Пол и потолок	Зеркальный
Зеркальные отражатели за лампами	есть
Внутренняя и внешняя светодиодная подсветка	есть
Пульт администратора	есть
Сенсорный пульт для клиента	есть
Голосовое сопровождение	есть
Audio подготовка + MP3 система	есть
Система охлаждения ламп	есть
Гарантии	3 года
Цена	380 000 руб.

В таблице 3.4 сведены капитальные затраты на организацию студии загара. Капитальные затраты на организацию студии загара составят 968,5 тыс. руб.

Студия загара будет работать также как и салон красоты с 10.00 до 20.00 ежедневно, без выходных. Для организации студии загара

дополнительного помещения не понадобится, т.к. предприятие располагает необходимой невостребованной на данный момент площадью.

Таблица 3.4 – Капитальные затраты на организацию студии загара в салоне красоты «Вне Времени»

Оборудование	Количество	Цена, руб.	Стоимость, тыс. руб.
Солярий Fire-Sun Galaxy 42*180	1	285000	285
Солярий Napro Proline C	1	230500	230,5
Коллагенарий Fire-Collagen 44*180	1	380000	380
Стойка администратора	1	25000	25
Компьютер администратора	1	20000	20
Диван для посетителей	1	22000	22
Журнальный столик	1	6000	6
Итого			968,5

В таблице 3.5 представлен план продаж услуг студии загара. Среднее время загара для 1 клиента – 5 минут.

Таблица 3.5 – План продаж услуг студии загара в салоне красоты «Вне Времени»

Солярий	Количество в день
Вертикальный солярий	10
Горизонтальный солярий	7
Коллагенарий	5
Итого	22

штук

К текущим затратам на создание студии загара относятся расходы на электроэнергию, крема и стикеры, расходы на оплату труда. Также ежегодно необходимо будет менять лампы в соляриях.

Таблица 3.6 – Расчет затрат на замену ламп для студии загара в салоне красоты «Вне Времени»

Солярий	Количество установленных ламп	Цена 1 лампы, руб.	Стоимость, тыс. руб.
Вертикальный солярий	42	1250	52,50
Горизонтальный солярий	29	980	28,42

Продолжение таблицы 3.6

Солярий	Количество установленных ламп	Цена 1 лампы, руб.	Стоимость, тыс. руб.
Коллагенарий	44	1410	62,04
Работа по замене ламп	115	200	23,00
Итого			165,96

Затраты на замену ламп составят 165,96 тыс. руб. в год.

В таблице 3.7 представлен расчет затрат на крема и стикеры.

Таблица 3.7 – Расчет затрат на крема и стикеры для студии загара в салоне красоты «Вне Времени»

Показатели	Крема	Стикеры
Расход на 1 клиента	5 грамм	2 штуки
Цена, руб. / упаковка	300	170
Расход 1 упаковки на количество применений, раз	40	100
Количество клиентов в год	8030	
Количество упаковок в год	201	80
Затраты в год, тыс. руб.	60	14
Итого затраты в годы, тыс. руб.	74	

Затраты на крема и стикеры составят 74 тыс. руб. в год.

Существенным элементом затрат являются расходы на электроэнергию. Расчет сделан по цене электроэнергии 3 руб. за кВт-час.

Таблица 3.8 – Расчет затрат студии загара в салоне красоты «Вне Времени» на электроэнергию

Оборудование	Мощность, кВт	Время работы в день, часов	Потребляемая мощность в день, кВт-час	Затраты на электроэнергию в год, тыс. руб.
Солярий Fire-Sun Galaxy 42*180	7,5	0,83	6,25	6,84
Солярий Napro Proline C	3,3	0,58	1,93	2,11
Коллагенарий Fire-Collagen 44*180	7,9	0,42	3,29	3,60
Компьютер	1,2	10,00	12,00	13,14
Итого				25,70

Для работы в студии загара необходимо нанять администраторов. Работать будут по 1 человеку в 2 смены.

Таблица 3.9 – Расчет затрат на оплату труда и страховые взносы работников студии загара в салоне красоты «Вне Времени»

Показатели	Значение
Количество администраторов, человек	2
Заработная плата в месяц, руб.	20000
Затраты на оплату труда в год, тыс. руб.	480
Страховые взносы в фонды, тыс. руб.	144

Затраты на оплату труда в год составят 480 тыс. руб.

Также необходимо посчитать затраты на амортизацию. Амортизация будет начисляться линейным способом. Оборудование стоимостью менее 40 тыс. руб. будет единовременно списано в затраты.

Таблица 3.10 – Расчет затрат на амортизацию основных средств студии загара в салоне красоты «Вне Времени»

Оборудование	Количество	Цена, руб.	Стоимость, тыс. руб.	Срок полезного использования, лет	Амортизационные отчисления в год, тыс. руб.
Солярий Fire-Sun Galaxy 42*180	1	285000	285	5	57
Солярий Napro Proline C	1	230500	230,5	5	46,1
Коллагенарий Fire-Collagen 44*180	1	380000	380	5	76
Итого			895,5		179,1

В таблице 3.11 сведены все текущие расходы. В смете также нужно предусмотреть прочие затраты на непредвиденные нужды.

Таблица 3.11 – Текущие расходы на организацию студии загара в салоне красоты «Вне Времени»

Показатели	Значение
Замена ламп, тыс. руб.	166
Крема и стикеры, тыс. руб.	74
Электроэнергия, тыс. руб.	26

Продолжение таблицы 3.11

Показатели	Значение
Оплата труда, тыс. руб.	480
Страховые взносы, тыс. руб.	144
Амортизация, тыс. руб.	179
Прочие, тыс. руб.	50
Итого затраты, тыс. руб.	1119
Себестоимость загара для 1 человека (5 минут), руб.	139
Средняя себестоимость 1 минуты загара, руб.	27,86

Совокупные текущие затраты составят 1119 тыс. руб. в год.

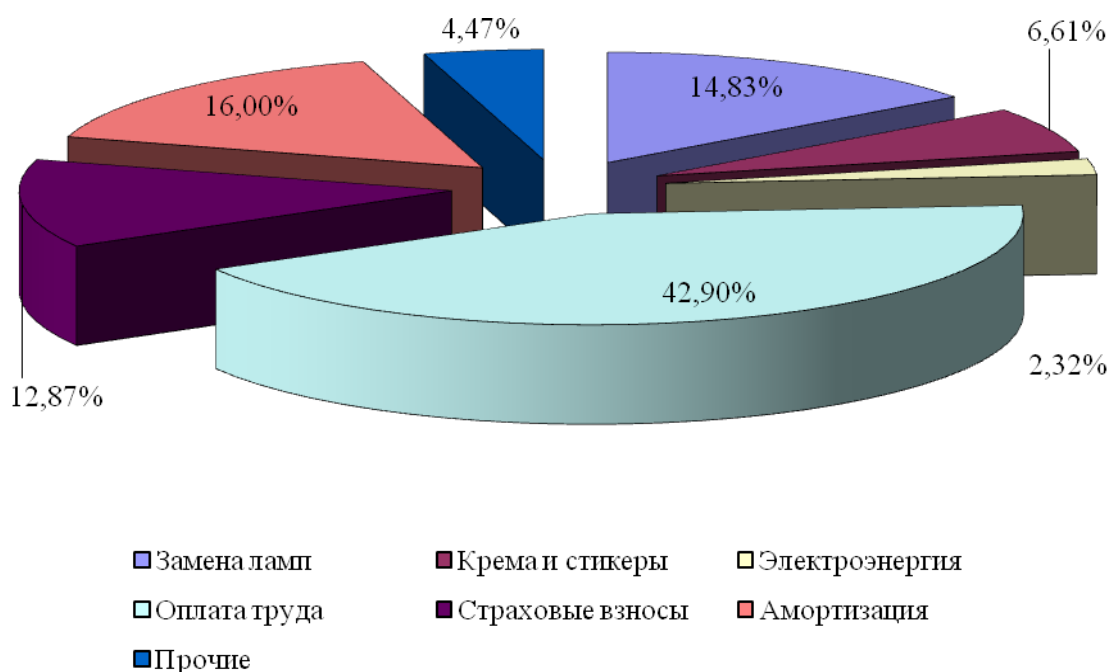


Рисунок 3.1 – Структура текущих затрат салона красоты «Вне Времени» на организацию студии загара, %

Себестоимость 1 загара продолжительностью 5 минут составит 139 руб. На основании этого можно установить цену 33 до 37 руб. за минуту загара. В таблице 3.12 представлен расчет выручки.



Таблица 3.12 – Расчет выручки салона красоты «Вне Времени» от организации студии загара

Показатели	Вертикальный солярий	Горизонтальный солярий	Коллагенарий
Количество клиентов в день, чел.	10	7	5
Средняя продолжительность 1 загара, минут	5	5	5
Цена за минуту загара, руб.	35	33	37
Выручка в день, руб.	1750	1155	925
Выручка в год, тыс. руб.	1398		

Совокупная выручка может составить 1398 тыс. руб. в год.

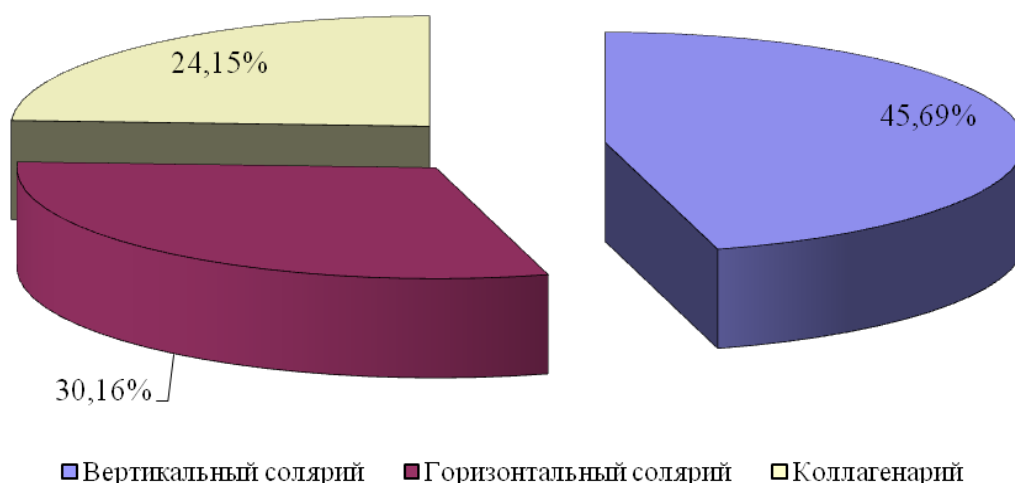


Рисунок 3.2 – Структура выручки салона красоты «Вне времени» в день в студии загара, %

В таблице 3.13 представлена оценка экономической эффективности мероприятия.

Таблица 3.13 – Оценка экономической эффективности организации студии загара в салоне красоты «Вне Времени»

Показатели	Значение
Выручка, тыс. руб.	1398
Себестоимость, тыс. руб.	1119
Прибыль от продаж, тыс. руб.	279

Продолжение таблицы 3.13

Показатели	Значение
Рентабельность продаж, %	19,98
Капитальные затраты, тыс. руб.	968,5
Срок окупаемости, лет	3,47

Прибыль от продаж составит 279 тыс. руб. Рентабельность продаж – 19,98 %. Проект окупится за 3,5 лет.

На рисунке 3.3 представлена динамика основных экономических элементов предприятия.

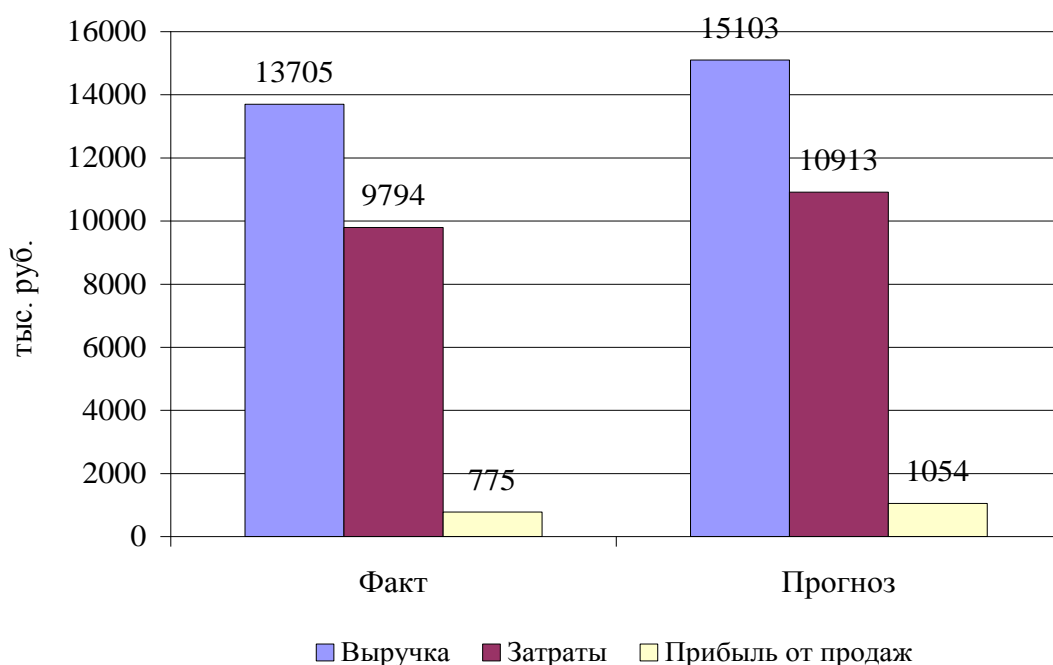


Рисунок 3.3 – Динамика основных выручки, затрат и прибыли от продаж после реализации мероприятия

Таким образом, мероприятие по организации студии загара можно считать экономически обоснованным и целесообразным.

Следующим рекомендуемым мероприятием для повышения прибыли будет организация отдела, который будет заниматься розничной продажей профессиональных товаров для маникюра и педикюра.

В таблице 3.14 представлен план продаж товаров для маникюра.

Таблица 3.14 – План продаж товаров для маникюра в салоне красоты «Вне Времени»

Товар	Объем продаж в день, шт.	Закупочная цена у поставщика, руб.
Машинки для маникюра	1	5019
Наборы насадок	1	2500
Настольный пылесос	1	2895
Жидкости для снятия	3	1125
Гели для наращивания	5	2600
Дезинфекторы	3	880
Шеллаки	5	300
Кисти для маникюра	3	670
Пилки	3	280
Аксессуары	2	500
Стерилизаторы	1	1850
Кусачки педикюрные	2	250
Прочие	3	300

Для реализации данного мероприятия необходимо будет арендовать помещение. В таблице 3.15 представлен расчет затрат на аренду.

Таблица 3.15 – Расчет затрат на аренду для магазина маникюрных товаров в салоне красоты «Вне Времени»

Показатели	Значение
Площадь помещения, м2	20
Цена, руб. / м2	800
Стоимость аренды в год, тыс. руб.	192

Затраты на аренду составят 192 тыс. руб. в год.

В качестве средств рекламы будут использоваться: рекламные возможности ООО «ДубльГИС»; бесплатна реклама на досках объявлений в интернете, в каталогах.

Вновь арендуемое помещение необходимо будет обставить торговым оборудованием. В таблице 3.16 представлен расчет затрат на торговое и прочее оборудование.

Таблица 3.16 – Расчет затрат на торговое и прочее оборудование для магазина маникюрных товаров в салоне красоты «Вне Времени»

Оборудование	Количество	Цена, руб.	Стоимость, тыс. руб.
Витрина	3	38000	114
ККМ	1	15000	15
Компьютер	1	20000	20
Комплект мебели	1	25000	25
МФУ	1	8000	8
Итого			182

Затраты на оборудование составят 182 тыс. руб. В таблице 3.17 представлен расчет затрат на формирование товарного запаса.

Таблица 3.17 – Расчет затрат на формирование товарного запаса для магазина маникюрных товаров в салоне красоты «Вне Времени»

Наименование товара	Среднесуточная потребность, тыс. руб.	Норма запаса, дни	Норма текущего запаса, тыс. руб.	Норма страхового запаса, тыс. руб.	Товарный запас, тыс. руб.
Машинки для маникюра	5,02	5	25	13	38
Наборы насадок	2,50	5	13	6	19
Настольный пылесос	2,90	5	14	7	22
Жидкости для снятия	3,38	5	17	8	25
Гели для наращивания	13,00	5	65	33	98
Дезинфекторы	2,64	5	13	7	20
Шеллаки	1,50	5	8	4	11
Кисти для маникюра	2,01	5	10	5	15
Пилки	0,84	5	4	2	6
Аксессуары	1,00	5	5	3	8
Стерилизаторы	1,85	5	9	5	14
Кусачки педикюрные	0,50	5	3	1	4
Прочие	0,90	5	5	2	7
Итого					285

Затраты на создание товарного запаса составят 285 тыс. руб.

В таблице 3.18 сведены инвестиционные затраты на мероприятие.

Таблица 3.18 – Инвестиционные затраты на организацию магазина маникюрных товаров в салоне красоты «Вне Времени»

тыс. руб.

Затраты	Значение показателя
Торговое оборудование	182
Товарный запас	285
Итого	467

Совокупные инвестиционные затраты на мероприятие составят 467 тыс. руб. Финансирование проекта будет осуществляться за счет собственных средств инициатора проекта.

Расчет выручки и затрат произведен с учетом инфляции. Ставка инфляции взята на основании прогноза инфляции от Агентства Прогнозирования Экономики.

Расчет динамики инфляции по годам представлен в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Динамика инфляции по годам

Показатели	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Динамика инфляции, %	-	8,6	6,8	6,2	6,5	6,5
Индекс инфляции	-	1,086	1,068	1,062	1,065	1,065
Базовый индекс инфляции	1	1,086	1,160	1,232	1,312	1,397

Для реализации мероприятия необходимо будет привлечь дополнительный персонал.

Таблица 3.20 – Расчет затрат на оплату труда и страховые взносы в фонды работников магазина маникюрных товаров в салоне красоты «Вне Времени»

Должность	Количество человек	Заработная плата в месяц, руб.	Расходы на оплату труда в год, тыс. руб.	Страховые взносы в фонды, тыс. руб.
Продавец-консультант	2	20000	480	144
Руководитель магазина	1	30000	360	108
Итого	3		840	252

Расходы на оплату труда составят 840 тыс. руб. в год, страховые взносы – 252 тыс. руб.

Амортизация на торговое оборудование начисляться не будет, т.к. его стоимость составляет менее 40 тыс. руб. Затраты на оборудование будут единовременно списаны на коммерческие расходы.

В таблице 3.22 сведены все коммерческие расходы. В смете затрат также надо предусмотреть прочие затраты на непредвиденные нужды. Принимаем их без расчета в сумме 200 тыс. руб. Расчет затрат представлен с учетом инфляции.

Таблица 3.22 – Коммерческие расходы на открытие нового магазина маникюрных товаров в салоне красоты «Вне Времени»

тыс. руб.

Статья затрат	2017	2018	2019	2020	2021
Расходы на оплату труда	912	974	1035	1102	1174
Страховые взносы в фонды	274	292	310	331	352
Амортизация	182	0	0	0	0
Прочие	317	339	360	383	408
Итого	1685	1605	1705	1816	1934

В таблице 3.23 представлен расчет себестоимости товара с учетом плана продаж и прогноза инфляции.

Таблица 3.23 – Расчет себестоимости маникюрного товара

тыс. руб.

Показатели	2017	2018	2019	2020	2021
Машинки для маникюра	1341	1432	1521	1620	1725
Наборы насадок	668	713	758	807	859
Настольный пылесос	773	826	877	934	995
Жидкости для снятия	902	963	1023	1089	1160
Гели для наращивания	3473	3709	3939	4195	4468
Дезинфекторы	705	753	800	852	907
Шеллаки	401	428	455	484	516
Кисти для маникюра	537	573	609	649	691
Пилки	224	240	255	271	289
Аксессуары	267	285	303	323	344
Стерилизаторы	494	528	561	597	636
Кусачки педикюрные	240	257	273	290	309
Прочие	240	279	344	451	630
Итого	10267	10987	11715	12562	13528

Себестоимость товара в первый год реализации проекта составит 10267 тыс. руб. В таблице 3.24 представлен расчет выручки. Торговая наценка составит 30 %.

Таблица 3.24 – Расчет выручки в магазине маникюрных товаров в салоне красоты «Вне Времени»

тыс. руб.

Показатели	2017	2018	2019	2020	2021
Машинки для маникюра	1743	1862	1977	2106	2242
Наборы насадок	868	927	985	1049	1117
Настольный пылесос	1005	1074	1140	1215	1293
Жидкости для снятия	1172	1252	1329	1416	1508
Гели для наращивания	4515	4822	5121	5454	5808
Дезинфекторы	917	979	1040	1108	1180
Шеллаки	521	556	591	629	670
Кисти для маникюра	698	746	792	843	898
Пилки	292	312	331	352	375
Аксессуары	347	371	394	420	447
Стерилизаторы	643	686	729	776	827
Кусачки педикюрные	313	334	355	378	402
Прочие	313	363	447	586	818
Итого	13034	13920	14783	15744	16768

Выручка в первый год реализации проекта составит 13034 тыс. руб.

Далее представлен расчет эффективности проекта. Показатели эффективности проекта представлены четырьмя интегральными показателями, которые были рассчитаны по ставке дисконтирования, равной 19,75%.

В таблице 3.25 представлен расчет эффективности проекта.

Таблица 3.25 – Расчет эффективности проекта по открытию магазина маникюрных товаров в салоне красоты «Вне Времени»

Показатели	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Операционная деятельность						
Выручка, тыс. руб.	0	13034	13920	14783	15744	16768
Себестоимость, тыс. руб.	0	10267	10987	11715	12562	13528
Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	1685	1605	1705	1816	1934
Прибыль от продаж, тыс. руб.	0	1082	1328	1363	1367	1306
Налогооблагаемая прибыль, тыс. руб.	0	1082	1328	1363	1367	1306

Продолжение таблицы 3.25

Показатели	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Налог на прибыль (УСНО 15 %), тыс. руб.	0	162	199	204	205	196
Чистая прибыль, тыс. руб.	0	920	1129	1159	1162	1110
Амортизация, тыс. руб.	0	182	0	0	0	0
Чистый поток от операционной деятельности, тыс. руб.	0	1102	1129	1159	1162	1110
<b>Инвестиционная деятельность</b>						
Приобретение оборудования, тыс. руб.	-182					
Оборотные активы, тыс. руб.	-285					
Денежный поток от инвестиционной деятельности, тыс. руб.	-467	0	0	0	0	0
Суммарное сальдо потоков для оценки эффективности проекта, тыс. руб.	-467	1102	1129	1159	1162	1110
Коэффициент дисконтирования (по ставке 19,75 %)	1	0,84	0,69	0,58	0,48	0,41
Дисконтированный чистый денежный поток, тыс. руб.	-467	926	779	672	558	455
Дисконтированный чистый денежный поток нарастающим итогом, тыс. руб.	-467	458	1237	1910	2467	2923
Чистый дисконтированный доход (NPV), тыс. руб.	2923					
Индекс доходности (PI)	6,26					
Срок окупаемости, месяцев	5,94					
Внутренняя норма доходности, %	180%					

Чистая стоимость проекта составит 2923 тыс. руб., проект окупится в течение 6 месяцев.



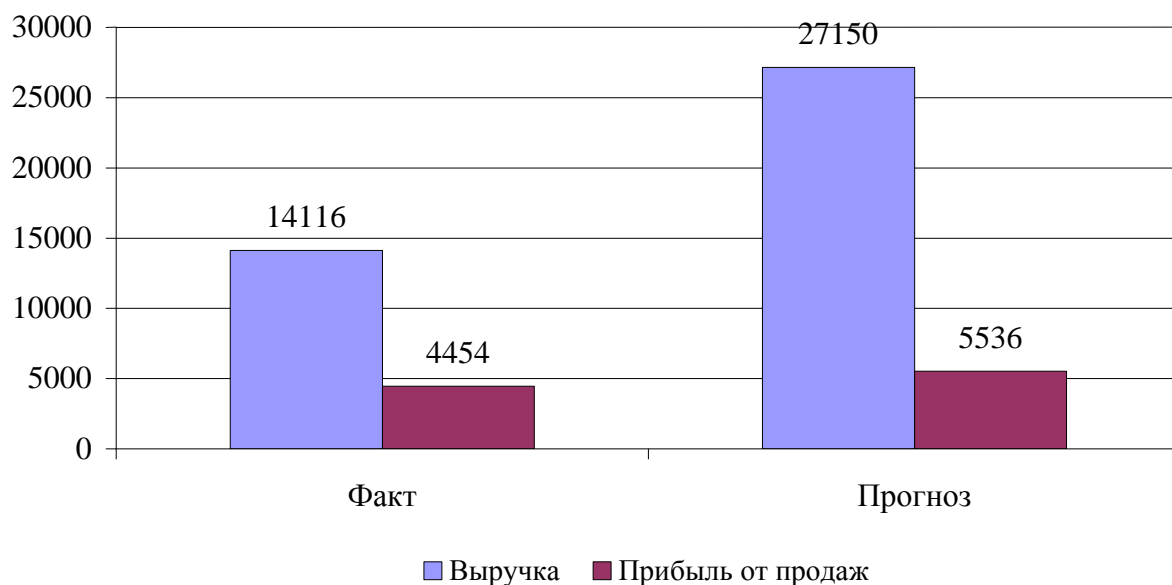


Рисунок 3.4 – Динамика выручки и прибыли после открытия магазина товаров для маникюра в салоне красоты «Вне Времени», тыс. руб.

Предлагаемое мероприятие по открытию магазина профессиональных товаров для маникюра позволит увеличить выручку до 26739 тыс. руб., прибыль от продаж – до 2103 тыс. руб.

Таким образом, рекомендуемое мероприятие можно считать экономически обоснованным и целесообразным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследуемым предприятием является ООО «Виктория», представляющее собой салон красоты «Вне времени».

Салон красоты оказывает следующие услуги:

- эстетическая косметология;
- врачебная косметология;
- аппаратная косметология;
- эстетика тела;
- маникюр, педикюр;
- парикмахерский зал.

На предприятии в динамике сокращается выручка от реализации. Учитывая повсеместный инфляционный рост цен, связано это напрямую с физическим сокращением объемов деятельности. По этой причине на предприятии наблюдается сокращение численности работающих с 14 человек в 2013 году до 10 человек в 2015 году.

На фоне сокращения абсолютных показателей деятельности ООО «Виктория», эффективности деятельности предприятия в целом снижается, о чем свидетельствует снижение показателей рентабельности. Так рентабельность продаж снизилась с 6,56 % в 2013 году до 5,65 % в 2015 году. Данный показатель находится на уровне ниже среднего по отрасли (15-20 %).

Таким образом, технико-экономические показатели деятельности предприятия находятся на удовлетворительном уровне. В абсолютном выражении они ухудшили свои значения за счет физического снижения объемов производства, эффективность в целом снизилась.

Рынок косметологических, эстетических и релаксационных услуг в Красноярске характеризуется большим числом продавцов, большим количеством покупателей, но малым объемом покупок по отношению к размерам рынка. Условно этот рынок можно разделить на два сегмента: сегмент эстетической косметологии и сегмент лечебной косметологии.

Проведенный анализ клиентов салона красоты «Вне времени» позволяет сделать следующие основные выводы. Основные характеристика клиента салона красоты «Вне времени» – это женщина, в возрасте 35-45 лет, со средним уровнем дохода или выше среднего, работающая в сфере бизнеса или в роле служащей в офисе. Наибольший спрос в салоне представлен на услуги парикмахерского зала, маникюра и педикюра. Эти услуги можно считать массовыми, спрос на которые присутствует повсеместно. Спрос на услуги непосредственно косметологии – в основном у обеспеченных возрастных клиентов.

В городе Красноярске работает множество салонов красоты, парикмахерских, ногтевых студий, а также частных мастеров, принимающих на дому, которые не попадают в официальную статистику, но при этом создают большую конкуренцию легально работающим салонам.

Основным конкурентом можно считать салон красоты «Цирюльникъ». Это федеральная сеть салонов красоты. Салон красоты «Цирюльникъ» на протяжении многих лет занимается предоставлением широкого спектра комплексных услуг по уходу за телом: стрижка, укладка и завивка волос, экранирование, ламинирование волос, маникюр, педикюр, массаж, солярий, аппаратная косметология.

ООО «Виктория» имея большой опыт на рынке, в конкурентной борьбе уступает по некоторым позициям. Необходимо принять меры по повышению конкурентоспособности продукции и организации в целом, что позволит привлечь новых клиентов, удержать старых клиентов, расширить рынок сбыта и повысить объемы продаж.

Проведенный анализ показал, что на предприятии снижается выручка и прибыль. Для повышения прибыли предприятия необходимо расширить ассортимент предлагаемых услуг. Так анализ показал, что ООО «Виктория» специализируется в основном на косметологии, парикмахерских услугах, а также маникюр и педикюр. Предлагается расширить ассортимент услуг за счет организации студии загара.

Собственная студия загара на сегодня один из наиболее перспективных видов бизнеса. Спрос на услуги солярия растет с каждым днем: даже несмотря на обилие летнего солнца, большинство любителей бронзовой кожи все же предпочитают получать свою порцию ультрафиолета в специализированных салонах, нежели под открытым небом.

Студию загара в ООО «Виктория» планируется оснастить горизонтальным и вертикальным солярием. Помимо этого предлагается установить популярный в последнее время коллагенарий. Практика успешных владельцев заведений подобного формата показывает, что комбинация разных видов соляриев приносит большую прибыль, чем использование одного из них.

Прибыль от продаж составит 279 тыс. руб. Рентабельность продаж – 19,98 %. Проект окупится за 3,5 лет.

Следующим рекомендуемым мероприятием для повышения прибыли будет организация отдела, который будет заниматься розничной продажей профессиональных товаров для маникюра и педикюра.

В последние годы рынок услуг маникюра и педикюра изменился в лучшую сторону. Большинство женщин и даже мужчин предпочитают профессиональный уход за руками. И даже те, кто в целях экономии делает маникюр дома самостоятельно предпочитает использовать для этого профессиональный инструмент и материалы.

Выручка в первый год реализации проекта составит 13034 тыс. руб. Чистая стоимость проекта составит 2923 тыс. руб., проект окупится в течение 6 месяцев. Предлагаемое мероприятие по открытию магазина профессиональных товаров для маникюра позволит увеличить выручку до 26739 тыс. руб., прибыль от продаж – до 2103 тыс. руб.

Таким образом, все рекомендуемые мероприятия можно считать экономически обоснованными и целесообразными.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 15.02.2016)
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 15.02.2016)
3. Постановление Правительства РФ от 16.04.2012 N 291 (ред. от 15.04.2013) «О лицензировании медицинской деятельности (за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра «Сколково»)» (вместе с «Положением о лицензировании медицинской деятельности (за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра «Сколково»))
4. Аксенов В. В., Бжуков А. А., Боднар А. Ю. Роль финансовой стратегии в обеспечении конкурентоспособности компаний сферы услуг // Пространство экономики. 2011. №4-2 С.80-85.
5. Александров А.В. Доверие как экономический актив бизнеса private banking // Аудитор. 2014. - № 3. - С. 48 - 55.
6. Баринов С.А. Понятие медицинской услуги как объекта гражданского права // Современное право. 2012. - № 1. - С. 91 - 95.
7. Беляев В.И., Кротова М.В. Маркетинговые стратегии развития предприятий в сфере услуг: методы формирования и обоснования // Вестник АГАУ. 2015. №1 (123) С.156-159.
8. Вотчаева А.А. Финансовая стратегия компании: понятие и роль в финансовом менеджменте // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2012. №2. С.86-89.

9. Волостнова М., Матюшина Н. Не проигрывает никто!!! // Управление персоналом. 2014. - № 15. - С. 5 - 14.
10. Герш М.В. Жизненный цикл организации // Отдел кадров коммерческой организации. 2016. - № 1. - С. 61 - 66.
11. Гукеева Л.З., Шокумова Р.Е. Статистический анализ объема платных услуг населению Кабардино-Балкарской республики // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. № 37-1 С.130-137.
12. Глухих Л.В. Методологический подход к оценке и контролю экономической эффективности конкурентной стратегии промышленного предприятия // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU . 2013. №87. С.488-497.
13. Глинкина О.В. Антикризисная стратегия компании: опыт разработки и реализации // Управление собственностью: теория и практика. 2014. - № 3. - С. 39 - 41.
14. Герш М.В. Планирование персонала // Отдел кадров коммерческой организации. 2014. - № 9. - С. 59 - 63.
15. Ерохин В.Ю. Стратегии устойчивого развития предприятий: принципы и критерии разработки // Социально-экономические явления и процессы . 2013. №3 (049). С.60-62.
16. Елсакова Е.А. Финансовая стратегия как элемент обеспечения финансовой устойчивости // Современные проблемы науки и образования. 2014. №2. С.435.
17. Зенирова А. Методика измерения удовлетворенности (лояльности) персонала // Управление персоналом. 2014. - № 14. - С. 57 - 66.
18. Зуева Е.И., Касаткина Е.А. Алгоритм формирования финансовой стратегии // Т-Comm. 2013. №12. С.56-57.
19. Зуева Е.В., Конорев В.В. Финансовая стратегия предприятия и возможности ее реализации // Политика, экономика и инновации. 2015. №2.

20. Киселев С.В., Шакиров М.М. Содержание, характеристика и классификация телекоммуникационных услуг как объекта исследования // Вестник Казанского технологического университета . 2013. №10 С.311-316.
21. Красникова А.В. Синтетический подход к оценке стратегии повышения эффективности инвестиционной деятельности предприятия // Вестник ВГТУ . 2014. №2. С.75-79.
22. Кондратьева Е.А., Шальнева М.С. Анализ финансового состояния компании как основа управления бизнесом // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2013. - № 8. - С. 19 - 29.
23. Кисельников Е. А., Сорочайкин А. Н., Тюкавкин Н. М. Оценка стратегии повышения эффективности функционирования предприятий машиностроения на основе капитализации прибыли // Вестник СамГУ . 2013. №4 (105). С.34-42.
24. Кузнецов Н.И., Лукасевич И.Я. Разработка финансовой модели деятельности предприятия // Финансы. 2015. - № 9. - С. 53 - 57.
25. Кузнецова О.А., Ишеева И.А., Дворникова Ю.В. Формирование финансовой стратегии организации // Концепт. 2013. №S4. С.1-5.
26. Курносова Е.А., Хасьянов И.И. Формирование финансовой стратегии предприятий малого бизнеса // Вестник СамГУ . 2015. №5 (127). С.65-68.
27. Кулахметова З.С. Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия // Концепт . 2015. №S5. С.31-35.
28. Лебедев А. Н. Проблемы координации стратегий развития субъектов сферы услуг // ТДР. 2010. №3 С.90-91.
29. Лисун С.В. Риски как реальность нашей жизни // Налоговое планирование. 2014. - № 3. - С. 22 - 29.

30. Лустина Т.Н. Стратегия сервиса как фактор повышения эффективности деятельности предприятий индустрии красоты // Сервис +. 2015. №4 С.50-54.
31. Мамонов Е. Как проводить дискуссию в тренинге // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2015. - № 5. - С. 72 - 80.
32. Максимова А.Н., Иванов Н.Н. Стратегии франчайзинга в современных условиях функционирования организаций сферы услуг // Проблемы современной экономики. 2013. №1 (45) С.212-214.
33. Матюшина Н. В бизнесе просто - идет процесс обмена талантами... [Интервью с Е. Михайловой] // Управление персоналом. 2015. - № 32. - С. 25 - 33.
34. Михель В. - С. Определение и выбор финансовой стратегии корпорации // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. №1 (21). С.112-117.
35. Мищерина М.В. Методика и доминанты формирования финансовой стратегии предприятия // Пространство экономики. 2012. №1-3. С.101-103.
36. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. 640 с.
37. Нечаева О. С., Кострицына Г. К. Маркетинговые стратегии в продвижении косметологических услуг // БМИК. 2015. №5 С.349.
38. Новикова Н.Г. Процессный подход к конкурентной стратегии в сфере услуг (на примере услуг розничной торговли) // Известия ИГЭА. 2014. №2 С.63-70.
39. Пасичник И.Ю. Оценка эффективности маркетинговой стратегии управления конкурентоспособностью продукции машиностроительных предприятий // Фундаментальные исследования . 2013. №11-8. С.1666-1669.



40. Пашков Р., Юденков Ю. Альтернативы стратегии развития в кризис // Бухгалтерия и банки. 2015. - № 12. - С. 36 - 41.
41. Пихтарева А.В. Формирование стратегии финансовой устойчивости организации // Теория и практика общественного развития. 2012. №11. С.295-298.
42. Радица О. И., Черкасова Ю. В., Малашенко К. О. Франчайзинг бизнес-формата в сфере услуг // ИВД. 2015. №1-2 С.43.
43. Репин В. Стандартизация деятельности компании: стратегия создания культуры работы с бизнес-процессами // Консультант. 2014. - № 5. - С. 59 - 61.
44. Россия в цифрах. 2015: Крат. стат. сб./Росстат- М., 2015 - 543 с.
45. Розманов М.Д. Разработка финансовой стратегии компании // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления в XXI веке. 2015. №7. С.40-44.
46. Рыжков К. Оценка финансового состояния торговой организации // Аудит и налогообложение. 2013. - № 11. - С. 24 - 28.
47. Савина Е.В. Услуги салонов красоты по полочкам // Вмененка. 2011. - № 9. - С. 18 - 23.
48. Селяев Е.В. Формирование стратегии обеспечения конкурентоспособности на предприятиях сферы услуг // ИВД. 2011. №1 С.200-207.
49. Семенихин В. Клиенты в цифре // Банковское обозрение. 2015. - № 10. - С. 95 - 98.
50. Сергеева Г. Стратегия развития фирмы [Интервью с А. Устиновым] // Управление персоналом. 2013. - № 6. - С. 29 - 36.
51. Сизенко Д.А. Анализ показателей ликвидности и платежеспособности позволяет спрогнозировать финансовую стратегию компании // Российский налоговый курьер. 2014. - № 19. - С. 50 - 56.

- 52.Соколова Н. Н., Егорова Т. Н. Финансовая стратегия как важная составляющая общей стратегии компании // Фундаментальные исследования . 2015. №2-12. С.2701-2704.
- 53.Смирнова Е.В., Спирина А.М. Синтетический подход к оценке эффективности стратегий промышленных предприятий // Вестник ОГУ. 2012. №13 (149). С.323-328.
- 54.Трунова Т.Н. Модели анализа стратегической финансовой позиции предприятия // БИ . 2012. №4. С.56-59.
- 55.Тиховская М.Е. Характеристика процесса планирования на предприятии сферы услуг // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №8 (054) С.108-113.
- 56.Федорова О.М., Максименко И.А., Данилова А.С. Роль ресурсного потенциала в обеспечении конкурентоспособности предприятия сферы услуг // Теория и практика общественного развития. 2013. №2 С.251-255.
- 57.Фидельман Г. Менеджмент систем // Управление персоналом. 2015. - № 36. - С. 45 - 56.
- 58.Федосимов Б. КРІ: нужный - ненужный // Расчет. 2015. - № 6. - С. 36.
- 59.Челухина Н.Ф. Страхование ключевых сотрудников компании и защита бизнеса // Финансы. 2014. - № 9. - С. 51 - 55.
- 60.Шалаев А.В. Оптимизация структуры предприятия // Делопроизводство и кадры. 2015. - № 5. - С. 68 - 80.
- 61.Шаш Н.Н. Управление интеллектуальным капиталом развивающейся компании: учеб. пособие. М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014. 368 с.
- 62.Шишкова Г.А. Эффективность стратегии развития предприятия: проблемы оценки // Вестник РГГУ . 2014. №3. С.26-35.
- 63.Широбоков В.Г., Литвинов Д.Н. Стратегический аудит как средство достижения долгосрочных целей экономического субъекта // Международный бухгалтерский учет. 2015. - № 31. - С. 58 - 66;

- Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2015. - № 24. - С. 31 - 38.
64. Шестерикова Н.В. Оценка инновационного потенциала предприятия как показатель эффективности реализации инновационной стратегии // Вестник ННГУ . 2012. №2-2. С.302-305.
65. Шеремет А.Д. Теория Экономического анализа: Учебник.- 6-е изд., доп. и переаб. - М.: Инфра-М, 2012. – 432 с .
66. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: Учебное пособие. – М.: Инфра-М. – 2013. – 208 с.
67. Штефан М.А., Баласанян А.Е. Метод анализа иерархий в количественной оценке рисков бизнес-процессов // Аудиторские ведомости. 2015. - № 12. - С. 26 - 44.
68. Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2015 году // Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/main>
69. Официальный сайт: Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>.
70. Официальный сайт: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru>.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А Отчет о финансовых результатах ООО «Виктория»  
за 2015 год**