

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, профессор

 И.А. Лиман

«16» 06 2017

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнила работу
Студентка 2 курса
очной формы обучения



Аминова
Зифанур
Салаховна

Научный руководитель
канд. экон. наук, доцент



Науменко
Егор
Евгеньевич

Рецензент
канд. экон. наук, доцент,
руководитель бизнес-
инкубатора ГАУ ТО «Западно
– Сибирский инновационный
центр»



Радион
Мария
Александровна

г. Тюмень, 2017

Работа выполнена на кафедре экономической теории и прикладной экономики
Финансово-экономического института ТюмГУ
по направлению «Экономика»,
магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК
протокол от _____ № _____
оценка _____

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	7
1.1 Конкурентоспособность организации и ее составляющие.....	7
1.2 Подходы и методы анализа конкурентоспособности предприятий.....	14
1.3 Особенности анализа конкурентоспособности малых предприятий.....	19
ГЛАВА 2. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ В ИССЛЕДОВАНИИ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	25
2.1. Бизнес-процессы: понятие, сущность и их классификация.....	31
2.2. Подходы к системному анализу бизнес-процессов.....	37
2.3. Универсификация подходов к системному анализу бизнес-процессов малых предприятий.....	42
ГЛАВА 3. ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА ЕГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.....	51
3.1. Системный анализ бизнес-процессов малого предприятия сферы услуг.....	51
3.2. Рекомендации по повышению конкурентоспособности и их эффективность.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Роль малого предпринимательства в мировой экономике резко возросла в 80-90-е годы. По данным ООН, в целом на малых и средних предприятиях в мире занято почти 50% трудового населения и производится 33-60% национального продукта.

Малый бизнес является важнейшим элементом рыночной экономики, без которого не может гармонично развиваться государство и он во многом определяет темпы экономического роста, структуру и качество валового национального продукта.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что предприятия малого бизнеса содержат большой потенциал для оптимизации путей развития экономики и общества в целом. Характерной особенностью малого предприятия является высокая интенсивность использования всех видов ресурсов и постоянное стремление к оптимизации их количества, обеспечению их наиболее рациональных для данных условий пропорций. Практически, это означает, что на малом предприятии не может быть лишнего оборудования, избыточных запасов сырья и материалов, лишних работников. Данное обстоятельство является одним из важнейших факторов достижения рациональных показателей экономики в целом. Поэтому так важно повышать конкурентоспособность малых предприятий, а для этого необходимо проводить ее анализ и оценку.

Целью выпускной квалификационной работы является доработка подхода к системному анализу бизнес-процессов с целью выявления потенциала для повышения конкурентоспособности малых предприятий.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретико-методологические аспекты конкурентоспособности малых предприятий;
- универсифицировать методы и подходы к анализу и оценке конкурентоспособности малых предприятий;

- доработать универсифицированный подход к системному анализу бизнес-процессов малых предприятий;
- синтезировать подходы для получения алгоритма системного анализа бизнес-процессов с целью выявления потенциала для повышения конкурентоспособности малых предприятий;
- апробировать алгоритм на предприятии сферы услуг.

Предметом настоящего исследования выступает возможность повышения конкурентоспособности малых предприятий на основе системного анализа бизнес-процессов.

Объектом исследования является малое предприятие сферы услуг.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

1. формулирование понятия «конкурентоспособность малого предприятия» и выделение ее составляющих;
2. универсификация методов и подходов к анализу и оценке конкурентоспособности малых предприятий;
3. разработка универсифицированного подхода к системному анализу бизнес-процессов малых предприятий;
4. синтетический подход системного анализа бизнес-процессов с целью выявления потенциала для повышения конкурентоспособности малых предприятий.

Теоретической основой исследования служили научные труды ученых-экономистов, посвященные вопросам конкурентоспособности предприятий, таких как Н. Портер, И. Ансофф, А. Градов, Г. Фатхутдинов, А. Юданов, Я. Базилюк, Я. Жалило и И. Белецкой, В. Деркачовой, А. Пеньковой, М. Аноприенко, Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Киперман Г.Я., Перцовский Н.И., Хруцкий В.Е., Корнеева И.В., Фасхиев Х.А., Рубин Ю.Б., Млоток Е., Джакот Д.Х., Рове Мэйсон, Мескон М.Х. и др.

Нормативной базой исследования являются Налоговый кодекс РФ и федеральные законы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

В первой главе раскрываются теоретико-методологические аспекты конкурентоспособности малых предприятий. Изучаются подходы и методы анализа конкурентоспособности предприятий и проводится их универсификация. Выделяются особенности анализа конкурентоспособности малых предприятий. Формулируется определение понятия «конкурентоспособность малых предприятий» и выделяются ее составляющие.

Во второй главе исследуются сущность и понятия бизнес-процессов и системного анализа. Изучаются различные подходы к системному анализу бизнес-процессов и разрабатывается универсифицированный подход. Синтезируются подходы для получения алгоритма системного анализа бизнес-процессов с целью выявления потенциала для повышения конкурентоспособности малых предприятий.

В третьей главе проводится апробация полученного алгоритма на малом предприятии сферы услуг.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1. Конкурентоспособность организации и ее составляющие.

Конкурентоспособность организации выступает актуальной задачей экономики, так как конкуренция внутри каждой отрасли усиливается, что несет за собой ряд вопросов для решения административным аппаратом предприятия. Организациям необходимо совершать жесткий контроль за соблюдением своих позиций на рынках. Им необходимо анализировать и систематизировать факторы, влияющие на их конкурентоспособность. Однако у понятия «конкурентоспособность» имеется широкий ряд сложных и многоаспектных определений. Но если взять морфологическое значение этого слова, то его общий смысл будет звучать, как способность конкурировать.

Что такое конкуренция? Именно с этого вопроса необходимо начать исследование понятия «конкурентоспособность», так как именно конкуренция лежит в его основе.

Итак, термин «конкуренция» произошло от латинского слова *concurrere*, что переводится как «сталкиваться», «соперничать» и в самом общем смысле означает — соперничество в какой-либо области с целью получения выгоды. Однако, с точки зрения экономической науки, термин «конкуренция» имеет огромное количество различных определений и не имеет четкой и однозначной трактовки. [44] Каждый экономист рассматривает это определение с разных сторон и аспектов относительно субъектов рыночных взаимоотношений, объектов рыночных сделок, процессов, протекающих как на самих рынках, так и внутри субъектов и объектов, критериев определения групп субъектов и объектов и т.д. Так как конкуренция – это основа понятия «конкурентоспособность», соответственно и единого определения «конкурентоспособности» не существует. [37]

При исследовании значений определения конкурентоспособности таких авторов, как Н. Портер, И. Ансофф, А. Градов, Г. Фатхутдинов, А. Юданов, Я.

Базилюк, Я. Жалило и И. Белецкой, В. Деркачовой, А. Пеньковой, М. Анопrienко и др., становится понятным, что эти авторы в первую очередь дают свое определение «конкуренции» и на его основе составляют определение понятия «конкурентоспособность». [27]

Другая группа авторов таких как Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Киперман Г.Я., Перцовский Н.И., Хруцкий В.Е., Корнеева И.В., Фасхиев Х.А., Рубин Ю.Б., Млоток Е., Джакот Д.Х., Рове Мэйсон, Мескон М.Х. и др., формируют свои определения конкурентоспособности основываясь на общем понятии конкуренции как соперничестве. [40]

Всего было исследовано и изучено более 30 различных определений термина «конкурентоспособность» и некоторые из них представлены в табл. 1.1.

Таблица 1. 1

Определения термина «конкурентоспособность организации»

Категории	№	Определение	Автор(ы)
<i>Определения, основывающиеся на организации и качестве бизнес-процессов организации</i>	1.	«Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели»	Баринов В. [40]
	2.	«Под конкурентоспособностью предприятия мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей»	Блинов А.О., Захаров В.Я. [3]
	3.	«Конкурентоспособность организации – обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования»	Захаров А.Н. [17]
	4.	«Конкурентоспособность предприятия – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы»	Калашникова Л.М. [21]
	5.	«Конкурентоспособность – это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику»	Селезнев А. [40]
	6.	«Конкурентоспособность предприятия – совокупность характеристик, включающих захваченную предприятием долю рынка, способность предприятия к производству, сбыту и развитию, способность высшего звена руководства»	Конно Т. [40]
	7.	«Борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса, ведущаяся фирмой на доступных ей сегментах»	Куприянова Т. [31]

Продолжение таблицы 1.1

Категории	№	Определение	Автор(ы)
	8.	«Конкурентоспособность компании – способность компании работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ, как минимум, в неизменном виде (лучше – с положительной динамикой)»	Маракулин М.В. [34]
	9.	«Конкурентоспособность предприятия – эффективность использования его производственного потенциала (способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента)»	Фигурнов Э.Б., Донец Ю.Ю. [40]
	10.	«Конкурентоспособность – «уровень предприятия» – является общей мерой интереса и доверия к услугам предприятия на фондовом, финансовом и трудовом рынках. В числе главных определяющих факторов этой меры выступают стоимость предприятия, техническая оснащенность рабочих мест, реализуемая концепция управления, управленческие технологии, организационная система, человеческий капитал, стратегический маркетинг, техническая, инвестиционная и инновационная политики»	Старовойтов М.К., Фомин Б.Ф. [58]
	11.	«Конкурентоспособность предприятия – это возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции»	Яшин Н.С. [40]
	12.	«Конкурентоспособность – это внутреннее свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве капиталистического типа для расширения воспроизводства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от легальной хозяйственной деятельности»	Петров В. [40]
	13.	«Конкурентоспособность – это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов»	Светуныков С.Г. [54]
	14.	«Конкурентоспособность предприятия – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка»	Завьялов П.С. [40]
	15.	«Конкурентоспособность производителя – это его потенциальная или реализованная способность обеспечить вовлечение в хозяйственный оборот собственных или привлеченных активов, могущих стать конкурентными преимуществами»	Емельянова С.В. [40]
	16.	«Конкурентоспособность предприятия – это способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутреннем и внешнем рынках»	Дементьева А.В. [12]

Продолжение таблицы 1.1

Категории	№	Определение	Автор(ы)
<i>Определения, основывающиеся на конкурентоспособности продукции (товаров или услуг) организации</i>	17.	«Конкурентоспособность предприятия – способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише»	Миронов М.Г. [40]
	18.	«Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке»	Фатхутдинов Р.А. [64]
	19.	«Конкурентоспособность организации – это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу»	Фатхутдинов Р.А. [65]
	20.	«Конкурентоспособность – способность страны или фирмы продавать свои товары»	М. Эрлих и Дж. Хайн [40]
	21.	«Конкурентоспособность фирмы – это реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющиеся у них для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителя, чем товары конкурента»	European management forum [30]
	22.	«Конкурентоспособность предприятий (для потребителей) – способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров»	Васильева З.А. [40]
	23.	«Свойство объекта, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, или конкурентоспособность – это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкретного рынка»	Дулисова И.Л. [47]
	24.	«Конкурентоспособность – это способность страны или фирмы продавать свои товары»	Рове М. [40]
	25.	«Интегральная конкурентоспособность предприятия по отношению к другим предприятиям – это его способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать/уменьшать данную долю»	Зулькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. [18]
<i>Определения, основывающиеся на объединении производственных и результативных процессов организации</i>	26.	«Способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности»	Донцова Л.В. [40]
	27.	«Реальная и потенциальная способность компании, а также имеющиеся у них для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов»	Рубин Ю.Б., Шустов В.В. [53]
	28.	«Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал»	Сергеев И.В. [55]

Продолжение таблицы 1.1

Категории	№	Определение	Автор(ы)
	29.	«Под конкурентоспособностью предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, то есть товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей»	Фасхиев Х.А. [62]
	30.	«Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, отражающая отличие процесса развития данного производителя от производителя конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по» эффективности производственной деятельности»	Ермолов М.О. [28]
	31.	«Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, отражающая степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей, а также возможности и динамику приспособления организации к условиям рыночной конкуренции»	Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Г. [33]
	32.	«Конкурентоспособность предприятия – это необходимое условие обеспечения производства конкурентоспособной продукции, что является в современных условиях важным направлением деятельности предприятия, ориентированного на завоевание как внутреннего, так и внешнего рынка путем создания продукции, отвечающей требованиям потребителей и мировым стандартам в конкретных сегментах рынка в определенный период времени»	Иванова Е.А. [19]
	33.	«Конкурентоспособность предприятия – это его возможность производить на действующих производственных мощностях в соответствии запланированными технико-экономическими параметрами, обеспечивающими конкурентоспособность продукции»	Зайцев Н.Л. [14]

Источник: [составлено автором]

Представленные определения конкурентоспособности содержат крайне разнородные элементы исследуемого явления: от продукции предприятия до эффективности использования потенциала организации, - при этом данный список далеко не полон, так как в экономической литературе можно встретить еще больше различных по содержанию определений. Тем не менее, если отбросить детали и не учитывать синонимичные по своей сути выражения, то все исследуемые определения можно разделить на три категории:

1. Определения, основывающиеся на организации и качестве бизнес-процессов организации.

2. Определения, основывающиеся на конкурентоспособности продукции (товаров или услуг) организации.
3. Определения, основывающиеся на объединении производственных и результативных процессов организации.

Исходя из вышеперечисленных определений, можно выделить следующие составляющие конкурентоспособности предприятия [8]:

- 1) Ресурсы. Количество, качество и стоимость ресурсов организации позволяет определять производственный потенциал предприятия и его долгосрочную конкурентоспособность. К ним относят такие ресурсы, как финансовые, материальные, природные, технологические, кадровые, производственные и другие. Большое количество качественных ресурсов, приобретенных по более низкой, чем у конкурентов стоимости, обеспечивает организации конкурентное преимущество. [11]
- 2) Производственные процессы предприятия. Способность предприятия производить качественный продукт на действующих производственных мощностях в соответствии с запланированными техникоэкономическими параметрами при наличии ограниченного количества ресурсов в минимально возможные сроки позволяет организации приобрести еще одно конкурентное преимущество. [15]
- 3) Предложение продукта (товара или услуги) на рынке. Для современных рынков свойственна конкуренция «не того, что произведено фирмами, а того, чем они дополнительно снабдили свою продукцию, будь то упаковка, услуги, реклама, консультации для клиентов, финансирование, особенности поставок, услуги по складированию и прочее». Понятие «предложение продукта» существенно расширяет рамки учитываемых при анализе конкурентоспособности факторов, определяющих окончательный выбор покупателя. Соответственно, предложение включает в себя сам продукт, цену и сопутствующие услуги, т.е. то, что определяет полезность (выгодность) приобретения

для клиента. Востребованный продукт (товар или услуга) обеспечивают предприятию высокую выручку и самое важное конкурентное преимущество. [16]

- 4) Менеджмент. Эффективное управление в организации позволяет: грамотно использовать имеющиеся ресурсы, эффективно выстраивать все протекающие на предприятии процессы, принимать важные решения оперативно и своевременно, генерировать новые идеи в темпе, который требует рынок, организовывать их выполнение, идти на разумный риск. Качественная система менеджмента обеспечивает еще одно конкурентное преимущество предприятию. [22]

Итак, конкурентоспособность предприятия состоит из взаимосвязанных между собой элементов, обеспечивающих эффективное ведение хозяйственной деятельности организации, и, при улучшении каждого из них, образуются конкурентные преимущества (см. рис. 1.1.)



Рисунок 1.1 – Конкурентоспособность организации и ее составляющие
Источник: составлено автором

Таким образом, в рамках настоящей работы конкуренция будет определяться как соперничество между организациями одной отрасли, заинтересованными в достижении одной и той же цели при условии

ограниченности ресурсов, способствующих достижению этой цели. А, соответственно, определение конкурентоспособности организации будет определяться как способность организации соперничать с конкурентами в достижении цели при эффективном и качественном протекании всех бизнес-процессов в условиях ограниченности ресурсов.

Далее, рассмотрим подходы и методы анализа конкурентоспособности предприятий.

1.2. Подходы и методы анализа конкурентоспособности предприятий

Для определения положения, занимаемого предприятием на внутреннем и внешнем рынке необходимо производить оценку его конкурентоспособности.

В современной науке существует два основных подхода к анализу конкурентоспособности: маркетинговый и финансово-экономический. В зависимости от целей и задач анализа выбирается один из подходов.

Финансово-экономический подход к оценке конкурентоспособности в равной степени оперирует как качественной (оценка экспертов) так и количественной информацией о предприятии и заключается в выборе перечня характеристик, определении их относительной важности (веса в общей оценке, %) и оценке этих характеристик для предприятия и его основных конкурентов. Данный подход отличается комплексным анализом конкурентоспособности, что позволяет организации учитывать все аспекты деятельности предприятия и принимать эффективные управленческие решения. [32]

Маркетинговый подход, в отличие от финансово-экономического, в большей степени оперирует качественной информацией. Этот подход часто используется предприятиями для оценки конкурентоспособности продукта или при недостаточном наличии количественных показателей. [35]

Каждый из подходов включает в себя использование различные совокупности методов, каждая из которых имеют свои особенности: авторами обосновывается применение различных методов для расчета показателей

конкурентоспособности, необходимость учета тех или иных факторов для оценки и т. д. [36]

С использованием данных признаков классификации была составлена таблица методов оценки конкурентоспособности фирмы (табл. 1.2).

Таблица 1.2.

Классификация методов оценки конкурентоспособности

Наименование метода	Описание метода	Преимущества и недостатки метода
Маркетинговый подход		
«Матричные методы: — матрица БКГ; — матрица Портера; — матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (модель GE/Mc Kinsey); — матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (модель Shell/DPM); — матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (модель Hofet/Schendel); — матрица «Стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция» (модель ADL/LC)»	«Сущность оценивания состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали — темпы роста (сокращения) объема продаж; по вертикали — относительная доля предприятия на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.»	«Преимущества: позволяет обеспечить высокую адекватность оценки. Недостатки: исключает проведение анализа причин происходящего и усложняет выработку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований.»[42]
«Методы, основанные на оценивании конкурентоспособности товара или услуги предприятия: — дифференциальный метод, основанный на использовании единичных параметров анализируемого товара или услуги и базы сравнения и их сопоставлении. — комплексный метод, основан	«Эта группа методов базируется на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его товара/услуги. Для определения конкурентоспособности товара используются	«Преимущества: учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия — конкурентоспособность его товара/услуги. Недостатки: позволяет получить весьма ограниченное представление

<p>на применении комплексных показателей или сопоставлении удельных полезных эффектов анализируемого товара и образца.</p> <p>– смешанный метод оценки представляет собой сочетание дифференциального и комплексного методов.» [29]</p>	<p>различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена — качество. Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности»</p>	<p>о преимуществах и недостатках в работе фирмы, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает другие аспекты его деятельности.»[45]</p>
<p>Финансово-экономический подход</p>		
<p>«Методы, основанные на теории эффективной конкуренции. В основе методов лежит оценка четырёх групповых показателей или критериев конкурентоспособности: - эффективность производственной деятельности предприятия (издержки производства на единицу продукции, фондоотдача, рентабельность, производительность труда); - финансовое положение предприятия (коэффициент автономии, коэффициент платежеспособности, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент оборачиваемости оборотных</p>	<p>«Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те фирмы, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Каждая из сформулированных в ходе</p>	<p>«Преимущества: учет разносторонних аспектов деятельности предприятия. Недостаток: основу подхода составляет идея о том, что показатель конкурентоспособности предприятия может быть определен путем суммирования способностей фирмы к достижению конкурентных преимуществ. Однако сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любое предприятие), как правило, не дает того же</p>

<p>средств);</p> <p>- эффективность организации сбыта и продвижения товара или услуги (рентабельность продаж, коэффициент затоваренности продукцией, коэффициент загрузки производственной мощности, коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта);</p> <p>- конкурентоспособность товара (качество товара, цена товара).» [57]</p>	<p>предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов.»[63]</p>	<p>результата, что и вся система в целом.»[49]</p>
<p>«Комплексные методы реализуются при помощи метода интегральной оценки, содержащей два элемента: критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей потребителя, и критерий эффективности производства.»[10]</p>	<p>«В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность предприятия есть интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться.»[61]</p>	<p>«Преимущества: учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности фирмы, но и его возможную динамику в будущем. Недостаток: способы и приемы, используемые при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности в конечном счете воспроизводят методы, используемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет и недостатки соответствующих подходов.» [68]</p>

Таким образом, проанализировав существующие подходы и методы анализа конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует идеальной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия. Отмеченные недостатки существующих подходов к анализу конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них, так от метода анализа конкурентоспособности предприятия непроизводственной сферы в значительной степени зависит достоверность результатов, прозрачность их идентификации и возможности использования.

В следующем пункте будут рассмотрены особенности анализа конкурентоспособности малых предприятий.

1.3. Особенности анализа конкурентоспособности малых предприятий

Малые предприятия - это внесенные в Единый государственный реестр юридических лиц потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), а также физические лица, внесенные в Единый госреестр индивидуальных предпринимателей и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, крестьянские (фермерские) хозяйства, соответствующие условиям, перечисленным в Федеральном законе от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (в ред. от 03.07.2016г. №265-ФЗ).

Для того, чтобы считаться малым предприятием, предприятие должно соответствовать трем основным критериям:

1. «попадать в рамки лимита по размеру доходов: все доходы за прошедший налоговый период не должны превышать 800 млн. рублей.»

2. «попадать в рамки лимита по численности сотрудников: среднесписочная численность работников за прошедший налоговый период не должна превышать 100 человек.»
3. «попадать в рамки лимита по доле участия других компаний в уставном капитале:
 - доля участия государственных образований (РФ, субъектов РФ, муниципальных образований), общественных и религиозных организаций и фондов не более 25% в сумме.
 - доля участия обычных юридических лиц (в том числе иностранных) не более 49% в сумме.
 - доля участия юридических лиц, которые сами являются субъектами малого предпринимательства, не ограничена.»

Что касается долей в уставном капитале, то ФЗ N 209 от 24.07.2007 предусматривает исключения. Лимиты не распространяются на:

- «акционеров высокотехнологичного (инновационного) сектора экономики;
- участников проекта "Сколково";
- компании, которые практически применяют новейшие технологии, разработанные их учредителями - бюджетными или научными учреждениями;
- компании, учредители которых включены в правительственный перечень лиц, оказывающих господдержку инновационной деятельности.»

Таким образом, малое предприятие – это юридическое или физическое лицо, чьи доходы не превышают 800 млн. рублей в год, среднесписочная численность работников не превышает 100 человек в год, а доля участия в УК обычных юр. лиц составляет не более 49%, гос. образований и общественных и религиозных организаций и фондов не более 25%, а доля участия в УК юр. лиц, являющихся субъектами малого предпринимательства, не ограничена.

Помимо своего юридического значения малый бизнес является важнейшим элементом рыночной экономики, без которого не может гармонично развиваться государство.

Малый бизнес во многом определяет темпы экономического роста, структуру и качество валового национального продукта.

Роль малого предпринимательства в мировой экономике резко возросла в 80-90-е годы. По данным ООН, в целом на малых и средних предприятиях в мире занято почти 50% трудового населения и производится 33-60% национального продукта.

Роль малого предпринимательства определяется классическими задачами, которые решает малый бизнес в развитых странах. Это, в первую очередь, сглаживание колебаний экономической конъюнктуры посредством особого механизма сбалансирования спроса и предложения; развитие здоровой конкурентной среды экономики, создающее систему сильных мотивационных стимулов для более полного использования знаний, умений энергии и трудолюбия населения, что в свою очередь позволяет более активно разрабатывать и использовать имеющиеся материальные, кадровые, организационные и технологические ресурсы; формирование диверсифицированной и качественной системы бытовых, организационных и производственных услуг; создание значительного количества новых рабочих мест, формирование важнейшей прослойки общества - среднего класса; развитие инновационного потенциала экономики, внедрение новых форм организации, производства, сбыта и финансирования.

Развитие малого бизнеса создает предпосылки для ускоренного экономического роста, способствует диверсификации и насыщению местных рынков, позволяя вместе с тем компенсировать издержки рыночной экономики (безработица, конъюнктурные колебания, кризисные явления).

Малый бизнес содержит большой потенциал для оптимизации путей развития экономики и общества в целом. Характерной особенностью малого предприятия является высокая интенсивность использования всех видов

ресурсов и постоянное стремление к оптимизации их количества, обеспечению их наиболее рациональных для данных условий пропорций. Практически, это означает, что на малом предприятии не может быть лишнего оборудования, избыточных запасов сырья и материалов, лишних работников. Данное обстоятельство является одним из важнейших факторов достижения рациональных показателей экономики в целом.

Поэтому так важно повышать конкурентоспособность малых предприятий, а для этого необходимо проводить ее анализ и оценку.

Исходя из вышесказанного можно сказать, что анализ конкурентоспособности малых предприятий может проводиться только комплексно, так как у предприятий малого бизнеса, в большинстве своем, нет отдельных структурных подразделений, которые бы отвечали за конкретным процессом в организации как, к примеру, у крупного бизнеса, где на каждый отдельный процесс есть специально выделенное подразделение (отдел, департамент, команда, и т.д.) для его исполнения и контроля.

Авторы, которые изучают проблемы развития малого бизнеса в России, предлагают различные подходы к анализу и оценке конкурентоспособности малых предприятий, но все изученные подходы сходятся к единому алгоритму, который у каждого автора отличается набором факторов, влияющих на конкурентный потенциал организации, и расчетом их количественной оценки.

Рассмотрим основные этапы подхода к комплексной оценке конкурентоспособности малого предприятия:

1. Определяем круг предприятий-аналогов, относительно которых будут сравниваться показатели конкурентоспособности.

2. Выделяем факторы, влияющие на конкурентоспособность исследуемого малого предприятия (см. рис. 1.2.). Каждая группа факторов делится на определенные наборы показателей, которые образуют определенные конкурентные потенциалы данного предприятия и сравниваемые с ним предприятий-конкурентов. На этом этапе каждый автор предлагает свой набор показателей и свою группировку факторов, обычно у авторов или различаются

названия этих групп и потенциалов или алгоритм составляется для конкретной отрасли, где без группировки факторов сразу указывают наборы показателей.

3. Здесь авторами формируется методика расчетов показателей, которая в большинстве своем основывается на методе экспертных оценок.

4. Далее проводится ранжирование показателей по критерию важности. В индивидуальном порядке дается количественная оценка каждому из показателей для конкретного предприятия. Затем числовые значения показателей каждого потенциала суммируются. Получаемое интегрированное значение потенциала характеризует конкурентоспособность предприятия по данному виду потенциала. Найденный результат отражает, насколько исследуемое предприятие использует конкретный конкурентный потенциал.

5. На завершающем этапе исследования, для получения комплексной оценки конкурентоспособности малого предприятия, потенциалы должны быть суммированы путем сложения произведений полученных значений потенциалов на соответствующий им весовой коэффициент.

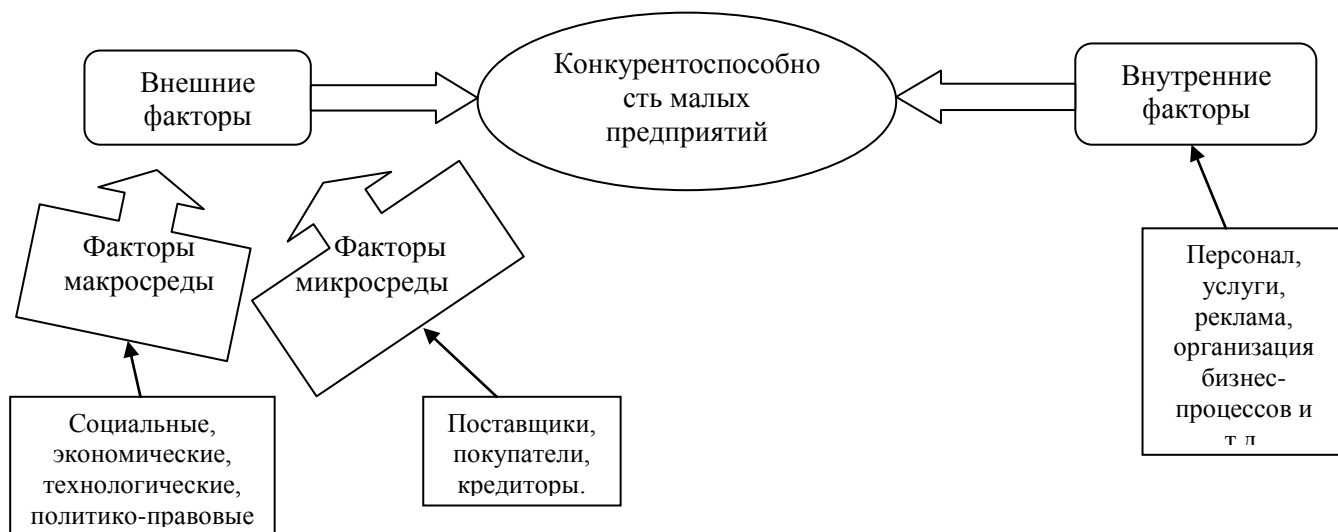


Рисунок 1.2. – Классификация факторов конкурентоспособности малых предприятий.

Источник: [составлено автором]

Таким образом, важная роль малых предприятий в рыночной экономике и их специфические особенности обуславливают важность и необходимость проведения анализа их конкурентоспособности с целью разработки

эффективных рекомендаций по повышению конкурентных преимуществ малого бизнеса. Представленный обобщенный алгоритм оценки конкурентоспособности позволяет максимально точно определить конкурентный потенциал малых предприятий одной отрасли, действующих в одном регионе и сбывающих продукцию на одном рынке.

В следующей главе будет рассматриваться системный анализ бизнес-процессов малых предприятий как эффективный способ выявления преимуществ и недостатков в организации деятельности предприятий малого бизнеса.

ГЛАВА 2. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ В ИССЛЕДОВАНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1. Бизнес-процессы: понятие, сущность и их классификация

В литературе встречается, по меньшей мере, несколько десятков определений понятия «бизнес-процесс», из них можно выделить несколько основных, наиболее часто используемых [3]:

- «Бизнес-процесс — это система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, результаты процесса, представляющие ценность для потребителей.»
- «Бизнес-процесс — это любая организованная и устойчивая деятельность внутри предприятия, которая преобразует какие-либо объекты по каким-либо правилам.»
- «Бизнес-процесс — это ряд определенных, поддающихся измерению задач, выполняемых людьми и системами, которые направлены на достижение заранее запланированного результата. »
- «Бизнес-процесс — это устойчивая целенаправленная последовательность исполнения функций, направленная на создание результата, имеющего ценность для потребителя.»
- «Бизнес-процесс — это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.»
- «Бизнес-процесс — это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя или так называемого «клиента бизнес-процесса».»

– «Бизнес-процесс — это логически упорядоченная последовательность операций, выполнение которой направлено на достижение определенной цели бизнеса.»

В целях данного исследования понятие «бизнес-процесс» будет определяться как система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы — результаты процесса, — представляющие ценность для потребителей. [5]

Все бизнес-процессы организации подразделяют на основные, сопутствующие, вспомогательные, обеспечивающие, процессы управления и процессы развития (см. рис.2.3.):

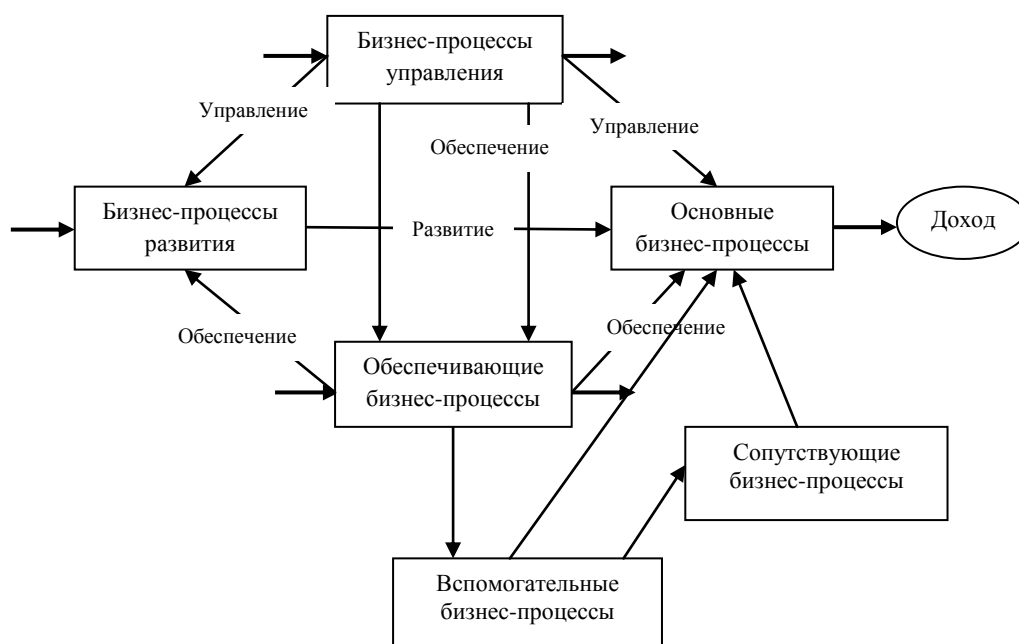


Рисунок 2.3 – Взаимосвязь бизнес-процессов

Источник: [3]

При описании окружения бизнес-процесса рекомендуется построить его графическую схему, приведенную на рис. 2.4.:

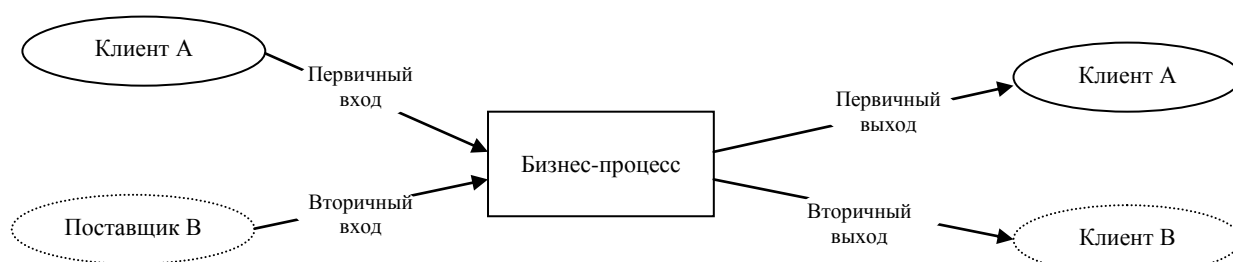


Рисунок 2.4 – Схема окружения бизнес-процесса
Источник: [3]

При описании окружения бизнес-процесса его входы и выходы делят на два типа: первичные и вторичные; их характеристики приведены в табл. 2.3.

Данный инструментарий первичности-вторичности нужно использовать для того, чтобы упростить, ускорить и повысить качество работ по описанию и оптимизации деятельности компании. Правило его использования следующее. При описании окружения бизнес-процесса нужно сделать акцент на описание его первичных входов и выходов. Вторичные входы и выходы нужно описывать на более детальном уровне, когда найдутся подпроцессы, для которых эти входы и выходы станут первичными. [41]

Таблица 2.3

Характеристики первичных и вторичных входов и выходов бизнес-процесса

Элемент	Определение и характеристики
Первичный выход	Основной результат, ради которого существует бизнес-процесс. Определяется целью, назначением бизнес-процесса.
Вторичный выход	Побочный продукт бизнес-процесса, который может быть востребован вторичными клиентами. Не является основной целью бизнес-процесса.
Первичный вход	Поток объектов, инициирующий «запуск» бизнес-процесса — заказ клиента, план закупок и т. д.
Вторичный вход	Потоки объектов, обеспечивающие нормальное протекание бизнес-процесса — стандарты, правила, механизмы выполнения действий, оборудование и пр.

Источник: [3]

После определения первичных и вторичных входов и выходов строится модель бизнес-процесса. Существует несколько типовых моделей выделения бизнеса-процесса, рассмотрим самые распространенные из них:

1. Модель цепочки добавления ценности. [50]

Модель цепочки добавления ценности (Value Chain Model) разработана М. Портером. Модель цепочки добавления ценности рассматривает компанию как цепь базисных действий, каждое из которых добавляет ценность продукту, а оптимизация этих базисных действий максимизирует прибыль и/или минимизирует затраты. Эта модель включает процессы, приведенные на рис. 2.3.:



Рисунок 2.3 – Бизнес-процессы верхнего уровня модели цепочки добавления ценности

Источник: [50]

Эта цепочка моделирует как основную, так и вспомогательную деятельность компании. Основная деятельность связана с производством и дистрибуцией продукции. Вспомогательная деятельность помогает выполнять основную деятельность. Структура бизнес-процессов (перечень подпроцессов) модели цепочки добавления ценности приведены в табл. 2.4.:

Таблица 2.4.

Структура бизнес-процессов модели цепочки добавления ценности

Первичные бизнес-процессы	Вспомогательные бизнес-процессы
<ul style="list-style-type: none"> – БП 1. Внутренняя логистика – Хранение ТМЦ – Учет ТМЦ – Управление запасами ТМЦ – БП 2. Производство – Производство комплектующих – Сборка продукции – Управление производством – БП 3. Внешняя логистика – Обработка заказов клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> – БП 7. Поддержание инфраструктуры компании – Планирование и финансирование деятельности – Учет и администрирование деятельности – Информационное и юридическое обеспечение – БП 8. Управление человеческими ресурсами

<ul style="list-style-type: none"> – Отгрузка продукции – Учет отгрузки – БП 4. Маркетинг и продажи – Ценообразование – Продвижение продукции – Распределение и продажа продукции – БП 5. Послепродажное обслуживание и сервис – Монтаж и обучение – Поддержка клиентов – Работа с претензиями и ремонт – БП 6. Материально-техническое снабжение – Поиск поставщиков – Проведение тендеров – Закупка сырья и оборудования 	<ul style="list-style-type: none"> – Подбор и найм персонала – Обучение персонала – Мотивация и оплата труда – БП 9. Развитие технологий – Проведение рыночных исследований – Проектирование и разработка новых продуктов – Совершенствование внутренних технологий/процессов
---	---

Источник: [50]

2. Модель IBL (The International Business Language). [51]

Модель разработана компанией Price Water House Coopers и включает процессы, приведенные на рис. 2.5. Процессы цепочки добавления ценности непосредственно влияют на продукт или услугу, предоставляемую клиенту.

Цепочка процессов добавления ценности

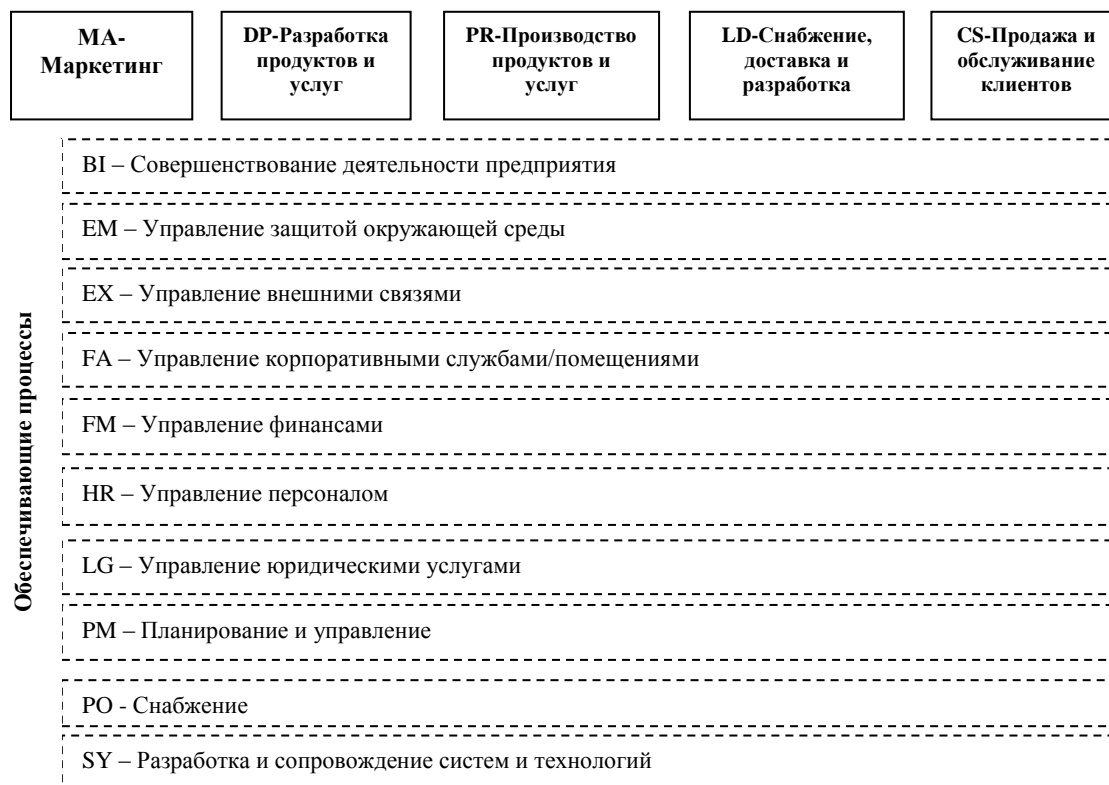


Рисунок 2.5 – Перечень бизнес-процессов верхнего уровня модели IBL
Источник: [51]

3. 13-процессная модель.[69]

13-процессная модель разработана Американским центром производительности и качества (American Productivity and Quality Center) и включает процессы, приведенные в табл. 2.5.:

Таблица 2.5

Выходы/результаты бизнес-процессов 13-процессной модели

№	Бизнес-процесс	Выход/результат бизнес процесса
Основные процессы		
1.	Изучение рынков и потребителей	Запросы на создание продуктов, удовлетворяющих новые потребности клиентов
2.	Разработка видения и стратегии	Стратегия организации
3.	Разработка продуктов и услуг	Техническая документация и порядки, необходимые для производства товаров и услуг
4.	Маркетинг и продажи	Заказы потребителей
5.	Производство и поставка продуктов и услуг (производственные компании)	Выполненные заказы потребителей
6.	Производство и поставка продуктов и услуг (сервисные компании)	Выполненные заказы потребителей
7.	Выставление потребителям платежных требований и сервис	Входящий денежный поток
Вспомогательные процессы		
8.	Профессиональное и карьерное развитие кадров и управление кадрами	Персонал, мотивированный на достижение стратегических целей компании
9.	Управление информационными ресурсами и технологиями	Инфраструктура готовая для использования внутри компании
10.	Управление финансовыми и материальными ресурсами	Возможность и право компании продолжать бизнес
11.	Исполнение программы управления охраной внешней среды	Возможность компании продолжать бизнес
12.	Управление внешними связями	Положительный имидж компании
13.	Управление улучшениями и изменениями	Общая конкурентоспособность компании на рынке

Источник: [25]

После построения модели при необходимости проводится реинжиниринг бизнес-процессов или их совершенствование.

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях

результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность. [4]

Иными словами реинжиниринг представляет собой форму реформирования предприятия, которая способствует резкому повышению эффективности его деятельности за счет переопределения бизнес-процессов, корректировки или замены используемой бизнес - модели. Сутью реинжиниринга является выделение основных бизнес-процессов предприятия, их детальное исследование и изучение, описание на общедоступном языке и анализ с целью дальнейшего преобразования. [23]

Можно выделить два вида реинжиниринга: реинжиниринг в условиях кризиса и стратегический реинжиниринг, потребность в котором возникает в случае наличия неблагоприятных прогнозов развития предприятия или с целью большего отрыва от конкурентов. Стратегический реинжиниринг является составной частью общей стратегии развития предприятия и служит одним из инструментов достижения его долгосрочных целей.[1]

Важно также различать реинжиниринг бизнес-процессов и их регулярное совершенствование (см. табл. 2.6.) [67].

Таблица 2.6

Совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов

Параметр	Совершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывно/ единовременно	Единовременно
Длительность изменений	Малая	Большая
Направление изменений	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий — на уровне функций (функциональный подход)	Широкий — межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Стратегическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Изменение корпоративной культуры	Культурный/структурный

Источник: [67]

Таким образом, было рассмотрено понятие бизнес-процесса, изучена его основная классификация и рассмотрены типовые модели его выделения. Было исследовано понятие реинжиниринга по отношению к бизнес-процессам организации и его отличие от их совершенствования.

Далее будут изучены различные подходы к системному анализу бизнес-процессов.

2.2. Различные подходы к системному анализу бизнес-процессов

Системный анализ – это методология теории систем, заключающаяся в исследовании любых объектов, представляемых в качестве систем, проведении их структуризации и последующего анализа. Главная особенность системного анализа заключается в том, что он включает в себя не только методы анализа, но и методы синтеза. [6]

Главная цель системного анализа – обнаружить и устранить ошибки, приведшие к проблеме, на основе поиска наилучшего решения из существующих альтернатив.

Формулирование цели системного анализа играет определяющую роль, так как она дает зеркальное отражение существующей проблемы, желаемый результат ее решения и описание ресурсов, с помощью которых можно достигнуть этого результата (см. рис. 2.6.).

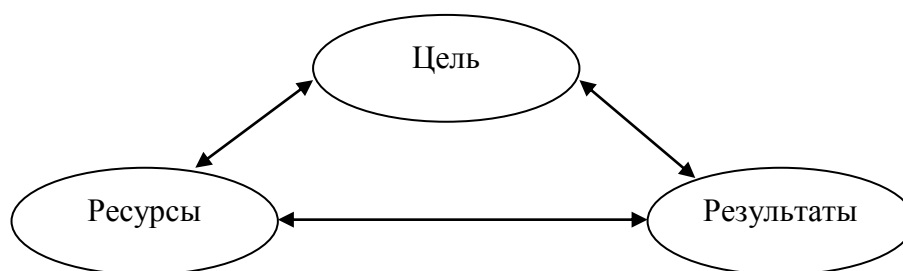


Рисунок 2.6 – Схематичное представление взаимосвязи цели, результата и ресурсов

Источник: [2]

Подходов к системному анализу бизнес-процессов предприятий довольно много, так как само понятие системного анализа подразумевает использование

большого количества разных методов при проведении исследования. Поэтому все подходы отличаются друг от друга как по содержанию и структуре, так и по совокупности методов, используемых при анализе. Однако все многообразие этих подходов можно условно разделить на три вида (см. рис. 2.7.). [70]

Изучение подходов к системному анализу бизнес-процессов обусловлено тем, что для поддержания и улучшения конкурентоспособности компании обречены на постоянное улучшение своей деятельности, что требует, в свою очередь, разработки новых технологий и приемов ведения бизнеса и внедрения более эффективных методов управления и организации деятельности. В таком случае весомым конкурентным преимуществом организаций может стать грамотная оптимизация существующих бизнес-процессов компании, учитывающая не только удобство и налаженность управления, но также возможности для роста предприятия, а для этого необходимо проводить системный анализ бизнес-процессов, который поможет выявить все проблемные зоны в процессах и позволит предложить эффективные рекомендации по оптимизации.

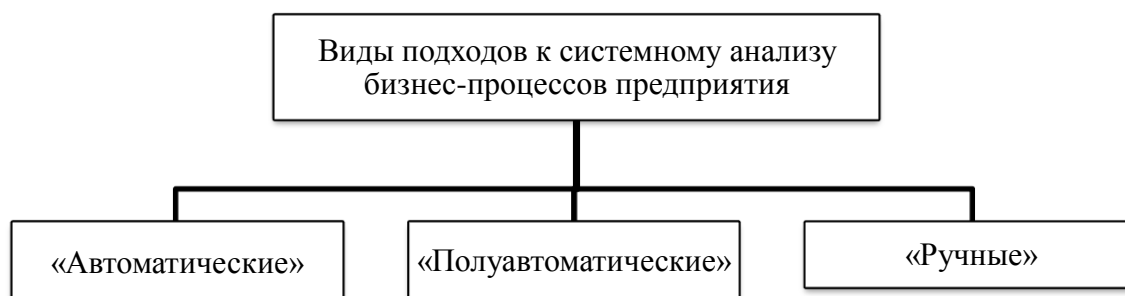


Рисунок 2.7 – Виды подходов к системному анализу бизнес-процессов
Источник: [составлено автором]

Первый подход основан на использовании методологии создания моделей бизнес – процессов – ARIS и его этапы можно увидеть на рис. 2.8.

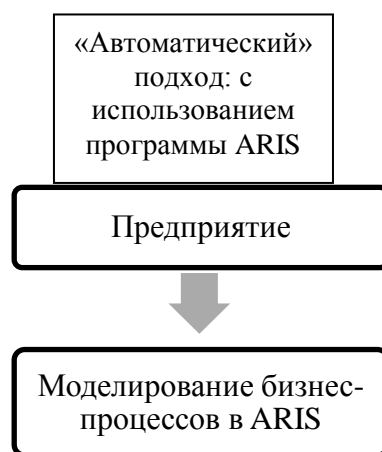


Рисунок 2.8 - «Автоматический» подход
Источник: [составлено автором]

В данном подходе используется программный продукт, носящий название ARIS (Architecture of Integrated Information Systems), разработанный германской фирмой IDS Scheer.

ARIS – это многопользовательская интегрированная среда анализа и разработки сложных гетерогенных информационных систем, поддерживающая цикл создания, принятый в информационных технологиях «анализ-проектирование-реализация», и позволяющая многократно сократить его длительность при гарантированном уровне проектных решений.

ARIS поддерживает четыре типа моделей (и множество видов моделей в каждом типе), отражающих различные аспекты исследуемой системы:

1. Организационные модели, представляющие структуру системы — иерархию организационных подразделений, должностей и конкретных лиц, связи между ними, а также территориальную привязку структурных подразделений.
2. Функциональные модели, содержащие иерархию целей, стоящих перед аппаратом управления, с совокупностью деревьев функций, необходимых для достижения поставленных целей.
3. Информационные модели, отражающие структуру информации, необходимой для реализации всей совокупности функций системы.

4. Модели управления, представляющие комплексный взгляд на реализацию бизнес-процессов в рамках системы.

Для построения перечисленных типов моделей используются как собственные методы моделирования ARIS, так и различные известные методы и языки моделирования, в частности, UML. Процесс моделирования можно начинать с любого из типов моделей.

Второй подход основан на использовании программного продукта IDEF и его этапы можно увидеть на рис. 2.9. В данном подходе используется семейство стандартов IDEF (Icam DEFinition, где Icam - это Integrated Computer-Aided Manufacturing).

Стандарты IDEF – это инструментальные средства накопления и представления в формализованном и удобном для понимания и анализа виде информации, основанной на знаниях сотрудников рассматриваемого предприятия. Сюда включаются стандарты IDEF0, IDEF1 и IDEF3.

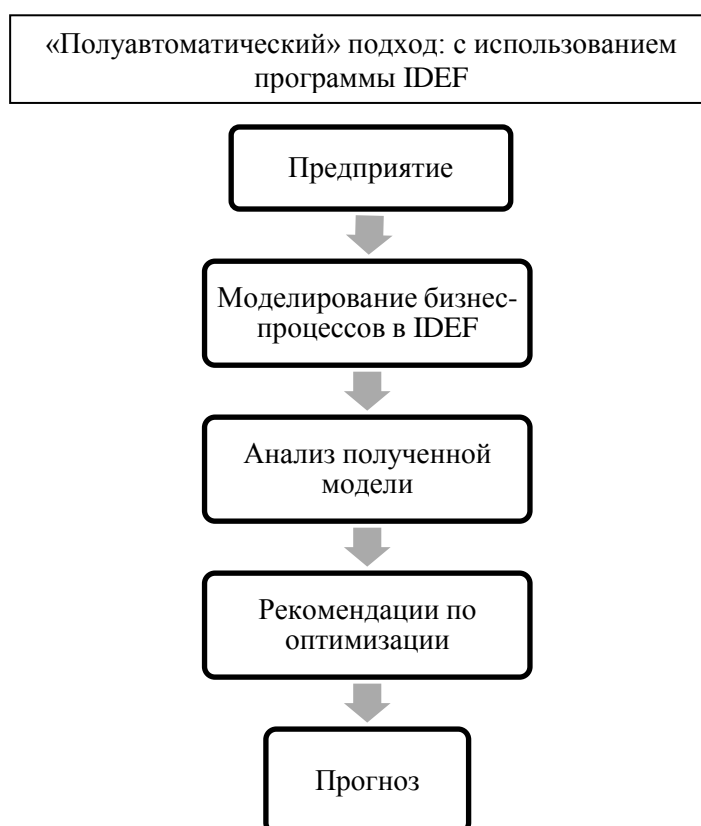


Рисунок 2.9 - «Полуавтоматический» подход
Источник: [составлено автором]

IDEF позволяет создавать следующие модели:

- функциональные, отвечающие на вопрос "что делается на предприятии?" (методология IDEF0); эти модели являются основой для создания остальных моделей;
- информационные модели, представляющие информационную поддержку деятельности (методология IDEF1.x);
- функционально-стоимостные модели, показывающие "сколько это стоит или может стоить в будущем";
- имитационные модели, позволяющие представить "а что будет, если...?", т.е. обыграть некоторые альтернативные варианты развития при различных начальных условиях.

Система описывается как упорядоченная последовательность событий с одновременным описанием объектов, имеющих отношение к моделируемому процессу.

В отличие от ARIS, IDEF – более строгое, дешевое и простое в освоении и использовании средство, позволяющее легко решать небольшие по сложности задачи. Сравнивая оба подхода можно сказать, что в первом подходе весь анализ проводится программой, то есть она анализирует бизнес-процессы предприятия, создает отчеты, предлагает рекомендации по улучшению выявленных и описанных бизнес-процессов, проводит прогнозирование и статистические исследования процессов. Специалисту – аналитику необходимо лишь внести первоначальные данные по процессам предприятия и в конце выбрать наиболее оптимальные рекомендации. Однако эта программа обладает высокой стоимостью и сложностью в использовании, поэтому при покупке необходимо также пройти обучающие курсы. Соответственно цена этого программного продукта выходит очень высокой.

Во втором подходе можно построить модель бизнес-процессов, но все остальное должен делать аналитик. Программы семейства IDEF дешевле и проще, но их нужно брать несколько (IDEF0, IDEF1, IDEF3) и взаимоувязывать

результаты по ним между собой, чтобы получить целостную картину всех бизнес-процессов.

Эти два подхода объединяет использование программных продуктов для моделирования бизнес-процессов, и есть возможность в каждом подходе выбрать другие программы, которые выдают такие же результаты, так как все программы по моделированию бизнес-процессов условно можно поделить именно на такие две большие группы: с анализом и без него.

Третий подход отличается от двух предыдущих тем, что здесь не используются специализированные программы, не исследуется вся бизнес-модель предприятия, а выделяются и анализируются только проблемные бизнес-процессы (см. рис. 2.10.).[38]

Как видно третий подход делает упор на проблемных зонах предприятия и нацелен исключительно на разрешение проблем. Такой метод удобен своей простотой и может проводится для решения краткосрочных проблем без стратегического планирования деятельности.



Рисунок 2.10 - «Ручной» подход
Источник: [составлено автором]

Таким образом, были рассмотрены три основных подхода к системному анализу бизнес-процессов предприятия. Были описаны этапы их проведения, выделены достоинства и недостатки каждого подхода.

В следующем пункте будет разрабатываться универсифицированный подход к системному анализу бизнес – процессов для малых предприятий.

2.3. Универсификация подходов к системному анализу бизнес-процессов малых предприятий

Итак, в первой главе рассматривались специфические особенности малых предприятий, которые выгодно отделяли их от предприятий среднего и крупного бизнеса. Во второй главе были рассмотрены основные понятия бизнес-процессов, их сущность и классификация. Как можно было заметить в большинстве своем бизнес-процесс – это длинная логистическая цепочка взаимосвязанных действий, нацеленных на преобразование входов в выходы процесса. Эти цепочки контролируются определенными сотрудниками из разных отделов (департаментов и пр.). Если строить модель такой цепочки и учитывать все присутствующие в ней элементы, то получается довольно длинная и громоздкая конструкция, каждую деталь которой необходимо уточнять у разных людей. Соответственно, для крупных предприятий выгодно и оправдано использование первого подхода к системному анализу бизнес-процессов (см. п. 2.2.). Также применение этого подхода оправдано для некоторых предприятий среднего бизнеса (если позволяют финансы), а для остальных средних компаний может быть использован второй подход (см. п. 2.2.), где можно выбрать определенную программу из комплекса программ IDEF, или третий, если появляются проблемы в определенных процессах. Такой анализ подходит предприятиям среднего и крупного бизнеса.

Однако у предприятий малого бизнеса складывается иная ситуация, которую создают как раз те самые специфические особенности, выделенные в первой главе (см. п. 1.3.):

во-первых, цепочки их бизнес-процессов более короткие, чем на крупных предприятиях, так как «путь» от входа к выходу обеспечивается меньшим количеством ресурсов;

во-вторых, они выражены не четко, т.е. процессы жестко не регламентированы и не забюрократизированы, за счет чего они более гибкие и их проще усовершенствовать, изменить или заменить;

в-третьих, за счет малого количества сотрудников, некоторые внутренние процессы могут осуществляться разными сотрудниками (на крупных предприятиях за каждый процесс отвечает конкретный человек либо отдел, департамент и т.д.) и каждый сотрудник знает все процессы, протекающие на предприятии;

в-четвертых, из-за финансовых ограничений организации не могут использовать дорогостоящее программное обеспечение или нанимать высококвалифицированных бизнес-аналитиков.

Соответственно, подход к системному анализу бизнес-процессов на малом предприятии будет сильно отличаться от анализа на крупном или среднем предприятии. Также не подойдет вроде бы простой третий подход, так как, если на крупном или среднем предприятии ведется постоянный контроль за эффективностью процессов и есть возможность менять или совершенствовать только определенные процессы, то на малом предприятии необходим анализ всех процессов. Поэтому для малого предприятия необходим такой подход, который будет анализировать все бизнес-процессы и учитывать все факторы, влияющие на деятельность предприятия.

Изучив различные подходы к системному анализу бизнес-процессов автором был предложен следующий подход, который не требует больших финансовых вложений и может быть выполнен сотрудниками с экономическим образованием самого предприятия и привести к необходимым результатам:

1. Организационно-производственный анализ предприятия. Здесь, в первую очередь, анализируется организационная структура предприятия: организационно-правовая форма, условия приема на работу, как организовано

управление, функциональные обязанности сотрудников. Далее, анализируют производственные процессы на предприятии: составляется логистическая схема и цепочки бизнес-процессов, указываются включенные в этот процесс сотрудники, расписываются их обязанности в той или иной цепочке, делаются выводы об эффективности организации бизнес-процессов и составляются предварительные рекомендации по ее улучшению.

2. Маркетинговый анализ предприятия:

- анализ рынка: общая характеристика рынка, сегментирование рынка, популярные продукты (услуги), актуальные проблемы и перспективы рынка, маркетинговая стратегия (SWOT-анализ, СТЕР-анализ, тест-анализ и т.д.), анализ продукта или услуги, выделение потребителя, выделение основных конкурентов и их сравнение с самим предприятием.
- анализ ценообразования: из чего состоит стоимость продукта (услуги), возможность ценовой дискриминации на рынке, изменение структуры стоимости для увеличения прибыли, возможности снижения цены для прироста продаж, возможности продуктовой инновации и т.д.
- анализ систем продвижения на предприятии: методы, используемые предприятием для продвижения своих продуктов (услуг).
- анализ позиционирования предприятия: наличие уникального предложения, отличие от конкурентов, степень эффективности систем продвижения предприятия, уровень узнаваемости предприятия и т.д.
- выводы об эффективности маркетинговой политики предприятия и предварительные рекомендации по ее улучшению.

3. Финансовый анализ предприятия:

- анализ издержек: структура и динамика издержек, структура и эффективность использования основных средств, структура капитала и т.д.

- анализ рентабельности предприятия.
- выводы об эффективности управления финансами на предприятии и предварительные рекомендации по улучшению.

4. Обобщаются все выводы и предварительные рекомендации. Анализируется возможность применения предложенных рекомендаций. Рекомендации корректируются и составляется план по их внедрению.

5. Проводится реинжиниринг или совершенствование бизнес-процессов предприятия.

Предложенный подход позволит построить модель всех бизнес-процессов предприятия, выявить все их преимущества и недостатки, провести улучшения в деятельности предприятия и увеличить их конкурентные преимущества, сократить издержки на аналитику, осуществлять стратегическое планирование с большей точностью, провести диверсификацию бизнеса при необходимости.

Так как главной целью является повышение конкурентоспособности, то для ее оценки будет использоваться алгоритм, приведенный в п. 1.3. Для этого алгоритма также определяется круг предприятий – аналогов и выделяются факторы, влияющие на конкурентоспособность, что как раз и делает универсифицированный подход к системному анализу. Для формализации результатов и оценки необходимо использовать следующую формулу:

$$K_{\text{ПФ}} = \sum \Pi_i \cdot K_{\text{В}i} \quad (2.1)$$

где $K_{\text{ПФ}}$ — коэффициент конкурентоспособности перспективных факторов малого предприятия;

Π_i — значение потенциала;

$K_{\text{В}i}$ — весовой коэффициент, установленный для i -го потенциала.

Для определения улучшений к исходной формуле (2.1) будет прибавляться показатель K^* - коэффициент возможных улучшений по предложенным рекомендациям, который будет рассчитываться следующим образом:

$$K^* = \sum \Delta_j \cdot K_{vj} \quad (2.2)$$

где Δ_j – значение эффективности от каждой предложенной рекомендации, K_{vj} – весовой коэффициент, установленный для j -ой рекомендации.

Итог будет считаться по формуле:

$$K_{KC}^* = \sum \Pi_i \cdot K_{vi} + \sum \Delta_j \cdot K_{vj} \quad (2.3)$$

где K_{KC}^* – коэффициент возможной конкурентоспособности предприятия после проведения мер по оптимизации бизнес-процессов.

Таким образом, сравнивая (2.1) и (2.3) формулы можно сделать вывод о том, на сколько увеличится конкурентоспособность малых предприятий после оптимизации бизнес-процессов.

В следующей главе будет проводиться системный анализ бизнес-процессов конкретного малого предприятия с целью выявления потенциала для повышения его конкурентоспособности на основании предложенного автором подхода.

ГЛАВА 3. ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА ЕГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

3.1. Системный анализ бизнес-процессов малого предприятия сферы услуг

В качестве объекта анализа был выбран Центр красоты «Эдем» (далее по тексту – Центр). Организационно – правовой формой Центра является индивидуальное предпринимательство (далее по тексту - ИП). Организация существует 7 лет.

Виды деятельности Центра:

- Парикмахерские;
- Косметологические;
- Массаж;
- Маникюр и педикюр;
- Солярий.

Услуги, оказываемые Центром:

- Парикмахерский зал: женские и мужские стрижки, наращивание волос, окрашивание и тонирование волос, уход и лечение для волос, плетение косичек, детские стрижки, прически для свадеб и иных торжеств и т.д.
- Макияж и наращивание ресниц
- Косметология: аппаратная косметология, чистка лица, и т.д.
- Маникюрный кабинет: наращивание ногтей акрил/гель, Био-Гель, педикюр, дизайн ногтей, покрытие ногтей, лечение и уход за ногтями и т.д.
- Массаж: оздоровительный, спортивный, релаксирующий, антицеллюлитный, лимфодренаж, обертывание и т.д.
- Эпиляция.
- Вертикальный солярий.

В центре работают 12 человек: 1 директор (он же управляющий салоном), 3 парикмахера, 2 администратора, 2 мастера маникюра и педикюра, 1 массажист, 1 косметолог – эстет, 2 уборщицы.

График работы Центра – каждый день с 9.00 до 22.00.

Центр применяет патентную систему налогообложения.

Проведем организационно-производственный анализ Центра.

Спецификой управления Центра является то, что в структуре управления присутствует лишь один непосредственный руководитель – директор. Он выполняет все управленческие функции. В организации отсутствуют руководители подразделений (отделов), т.е. все сотрудники Центра находятся в равных правах относительно друг друга.

Ниже представлена схема организационной структуры Центра (см. рис. 3.11):

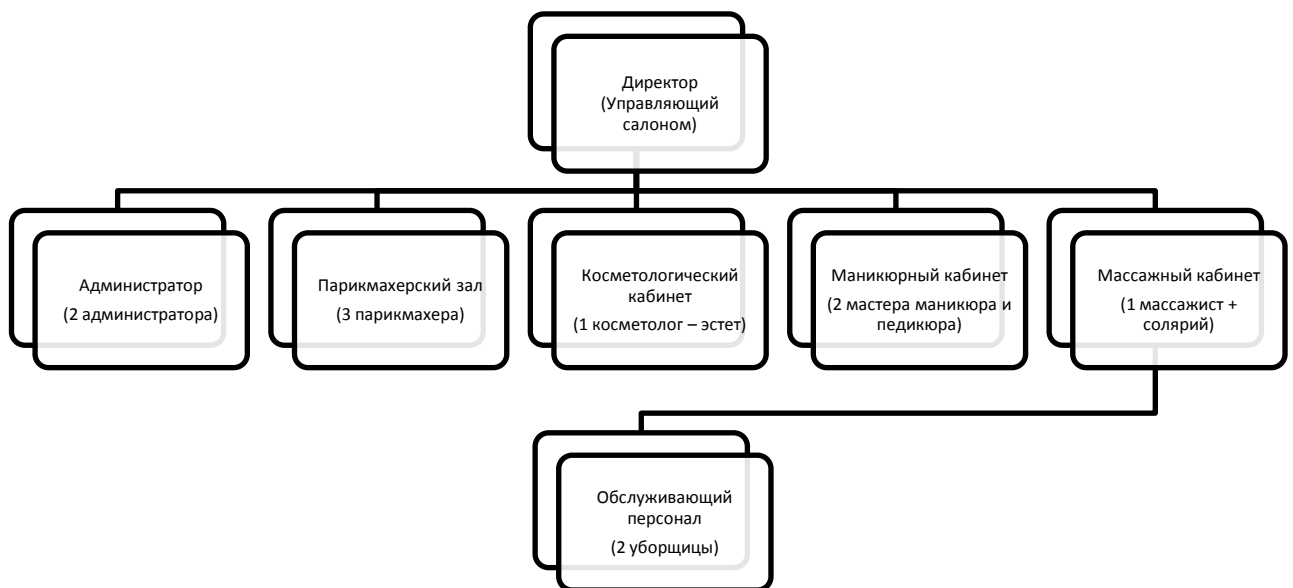


Рисунок 3.11 – Схема организационной структуры

Источник: [составлено автором]

Далее рассмотрим логистическую схему бизнес – процессов организации (см. Приложение 1).

Разберем цепочки бизнес – процессов Центра красоты «Эдем»:

1. Оказание услуг (на примере парикмахерских услуг):

К – А – М – А

Клиент приходит в салон, чтобы сделать себе, например, стрижку – Администратор встречает клиента, предлагает ему чай (кофе, воду или сок), а потом провожает клиента к рабочему месту мастера – Мастер оказывает услугу (в данном случае делает стрижку) и, по окончании, провожает клиента к администратору – Администратор рассчитывает клиента и выписывает ему товарный чек, делает запись в журнале о полученных доходах, помогает одеться (если клиент в верхней одежде) и провожает клиента к выходу.

2. Покупка ТМЦ:

УС (Д) – А – УС (Д) – П – УС (Д) – А – П – А – УС (Д) – А

Управляющий салоном (Директор) дает поручение администратору написать список необходимых материальных ресурсов – Администратор проверяет фактическое наличие остатков и по необходимым материалам составляет список и передает его Управляющему салоном (Директору) – Управляющий салоном (Директор) утверждает этот список и отправляет заявку поставщику – Поставщик принимает заявку и спрашивает когда привезти – Управляющий салоном (Директор) поручает назначить время администратору – Администратор созванивается с поставщиком и назначает время – Поставщик привозит товар – Администратор принимает ТМЦ и относит счет на оплату Управляющему салоном (Директору) - Управляющий салоном (Директор) передает необходимую сумму для оплаты поставщику администратору – Администратор передает деньги поставщику и записывает в журнал расходов.

3. Продажа косметических товаров:

К – А – М – А – УС (Д)

Клиент приходит в салон и хочет купить шампунь (например) – Администратор встречает клиента, предлагает ему чай (кофе, воду или сок), а потом провожает клиента к свободному парикмахеру (т.к. шампунь) – Мастер консультирует клиента по поводу предлагаемых салоном шампуней, спрашивает клиента о его предпочтениях или проблемах, предлагает тот,

который лучше всего подойдет клиенту и провожает его к администратору и передает заказ клиента – Администратор рассчитывает клиента и отдает ему шампунь, а полученные деньги относит Управляющему салоном (Директору).

4. Оплата работы мастера:

А – М – А – УС (Д)

Администратор в конце каждого дня считает полученную выручку от каждого конкретного мастера и отсчитывает зар. плату мастеру (35% от суммы) – Мастер получив свое дневной заработок расписывается в журнале о получении – Остаток от выручки администратор отдает Управляющему салоном (Директору).

5. Уборка помещений:

М – У – А – У

Мастер дает поручение уборщице на уборку какого – либо помещения – Уборщица проводит влажную уборку и отчитывается перед администратором – Администратор проверяет выполненную работу, если его не устраивает, то уборщица еще раз проводит уборку этого места.

Итак, рассмотрев организационно-производственную структуру Центра, сделаем выводы об эффективности организации бизнес-процессов:

Во-первых, основным бизнес-процессом организации является оказание парикмахерских и косметологических услуг. Спецификой оказания подобных услуг является то, что услуги осуществляются по одной, т.е. если клиент хочет сделать, например, стрижку и маникюр, то сперва ему сделают стрижку и только после окончания работы парикмахера он пройдет в кабинет мастера маникюра и ему окажут следующую услугу. В среднем парикмахерские услуги длятся от одного до двух часов (в зависимости от сложности), а косметологические услуги, включая маникюр и педикюр, - от одного до трех часов. Если мы берем нашего условного клиента, который делает стрижку и маникюр, то он, в среднем, проведет в Центре от трех до четырех часов. С точки зрения Центра подобное кажется вполне нормальным, т.к. к освободившемуся мастеру подходит следующий клиент и нет потерь во

времени, но с точки зрения клиента – это большой расход времени, следовательно, это может привести к желанию клиента сократить свои временные издержки, а значит отказаться от какой-либо из услуг или перенести ее на другое время, что уже, в свою очередь, оборачивается проблемами для организации и может принести ей убытки как финансово, так и во времени. Следовательно, необходимо подумать о сокращении времени оказания услуг одному клиенту. Для решения подобных проблем можно использовать европейский метод. Данный метод заключается в том, что клиенту оказывается несколько услуг одновременно. Например, во время стрижки можно одновременно делать маникюр или педикюр, во время укладки можно сделать макияж и оформление бровей, во время обертывания или массажа можно сделать чистку лица и т.д. Главное, верно подобрать комплекс услуг, которые можно осуществлять одновременно, и использовать данный метод как альтернативный к основному, чтобы клиенты могли выбирать при необходимости сокращения своих временных затрат. Также, для сокращения временных издержек можно при оказании услуг одновременно продавать клиенту косметическую продукцию, которую будет советовать мастер, т.е. уже объединить два бизнес-процесса – оказание услуги и продажа косметических товаров.

Во-вторых, цена каждой услуги складывается из стоимости использованных материалов, работы мастера и торговой наценки (у каждой услуги своя наценка). У каждого мастера стоимость его работы индивидуальна. Она зависит от квалификации и опыта каждого мастера. Стоимость материалов берется фактическая (за сколько купили за столько продали). Таким образом, выручка от оказания услуг складывается из товарной наценки. Есть ли возможность увеличить выручку? Несомненно. Можно улучшить качество предоставляемых услуг, например, мастер может повысить свою квалификацию, пройдя обучение и получив сертификат, и увеличить торговую наценку на свою работу. Или можно увеличить количество клиентов посредством проведения различных акций.

И, в-третьих, важно контролировать все процессы, протекающие в организации. Качество оказания услуг, в основном, контролируется мастерами, т.к. если услуга выполнена некачественно и клиенту не понравился полученный результат, то клиент платит лишь за потраченные материалы, а мастер при этом заново оказывает ту же услугу, но полностью за свои средства. Таким образом, мастер в убытке и, соответственно, именно для него, в первую очередь, важно поддерживать высокое качество оказываемых услуг. То же самое можно сказать и про уборку помещения и про встречу клиентов администраторами – ни один клиент не будет обслуживаться в неубранном помещении и никому не будет приятно, если его ему будут хамить, грубить или игнорировать. Что касается всех остальных бизнес-процессов, то тут контроль производится непосредственно самим директором. Расход материалов находится под строгим контролем. В книге учета расходов и доходов мастер, после оказания услуги, пишет сколько и каких материалов он потратил, при этом все упаковки от израсходованных материалов он сдает администратору. Администратор, если упаковка пустая, складывает их в специально отведенное место, а если не полностью израсходована, то на упаковке помечает кол-во оставшегося и ставит в шкаф, где лежат все материалы. В конце каждой недели директор сверяет кол-во израсходованных материалов и остатки с тем, что было в начале недели. В случае несовпадения, директор выясняет личность того, из-за кого произошло несовпадение и в случае намеренного хищения либо накладывает только штраф либо еще может и уволить (в зависимости от суммы хищения). Если же это была неаккуратность (или любая другая непреднамеренная случайность), то сотрудник просто выплачивает фактическую стоимость утраченного.

Доходы также регулируются директором. Точно также вносятся записи в книгу учета доходов и расходов и директор получает ежедневную выручку.

Для более качественного контроля в Центре установлены системы видеонаблюдения, также есть книги жалоб и пожеланий.

Однако Центр упускает такие важные процессы, как развитие и продвижение. Чтобы развиваться, им необходимо переходить на другой уровень организации. Они должны задуматься над тем, чтобы создать свой сайт, где клиент в онлайн режиме могли бы ознакомиться с услугами Центра и его сотрудниками, а также сразу записаться к мастеру, начать вести электронный, а не бумажный, учет доходов и расходов Центра, что помогло бы им оценить свою деятельность, а также прогнозировать возможные сценарии развития. Также они полностью забыли о таком важном аспекте как продвижение себя и своих услуг на рынке.

Теперь проведем маркетинговый анализ Центра.

Во-первых, в Центре популярны услуги на стрижку, укладку, окрашивание, чистку лица и маникюр. Данные виды услуг составляют около 20% от всего перечня услуг Центра и приносят около 70% всей выручки. Маникюр популярен у большинства офисных сотрудников, т.к. руки большую часть дня открыты, то же самое можно сказать и про парикмахерские услуги. Однако даже при таких условиях можно проследить зависимость этих и других услуг от сезонов года:

- зимой наиболее популярны: укладка, макияж, окрашивание, покрытие ногтей лаком или дизайн, чистка лица. Это связано с новогодними праздниками и связанными с ними корпоративами. Чистка лица (и некоторые другие процедуры по лечению или уходу за кожей) популярна именно в это время года, потому что по рекомендациям косметологов данную процедуру лучше проводить тогда, когда кожа не подвержена влиянию солнечных лучей, т.е. зимой.
- весной – стрижка, окрашивание, оформление бровей, т.к. большая часть людей снимает головные уборы и перчатки (или варежки), а также солярий, массаж, эпиляции, лечение ногтей и волос, т.к. девушки и женщины активно готовятся к летнему сезону.
- летом самой популярной услугой становится педикюр и эпиляция (переход на обувь с открытым носком и юбки или шорты). Большая

часть потребителей уходит в отпуска, поэтому спрос на услуги летом довольно низкий, но не забываем, что летом начинаются сезоны выпускных и свадеб, что означает увеличение спроса на услуги по подготовке невест и выпускниц (чаще всего невесты и выпускницы заказывают у мастеров-универсалов полный комплект услуг: макияж, укладка, маникюр, педикюр – поэтому эта услуга так и называется «подготовка невесты (или выпускницы)»).

- осенью клиенты возвращаются из отпусков и перед рабочими буднями приводят себя в порядок: пилинги, массажи, стрижки, лечение волос, окрашивание волос, лечение ногтей.

Ниже представлена таблица (см. табл. 3.7.), в которой более наглядно представлены самые популярные услуги Центра и их сезонность.

Таблица 3.7

Популярные услуги Центра красоты «Эдем»

Услуги	Зима	Весна	Лето	Осень
Укладка	+++++	++	+++	++
Стрижка	+	+++++	+	+++
Окрашивание волос	+	++++	+	+++++
Маникюр	+++	++++	++	+++
Покрытие ногтей лаком (гель-, Био-, Шелл-)	++++	++	+	+++
Дизайн ногтей	+	+++	+	+++
Чистка лица	+++++	+	-	+
Оформление бровей	++	+++	+++	++
Солярий	-	++++	++	++
Массаж	-	+++	-	++
Эпиляция	-	+++++	+++	+
Педикюр	-	-	+++++	+
Подготовка невест (выпускниц)	-	-	+++++	+
Пилинг	+++	-	-	++++
Лечение волос	-	+++	-	++++
Лечение ногтей	-	++++	-	+

Пояснения: количество «+» означает насколько популярен спрос на эту услугу, «-» - нет спроса на услугу в этот сезон.

Источник: [составлено автором]

Во-вторых, для того, чтобы решить к какому ценовому сегменту относится Центр, нужно рассмотреть цены на те услуги, которые имеют спрос в

течение всего года либо, как минимум, в трех сезонах и какие марки расходных материалов используются при их оказании (см. табл. 3.8.).

Таблица 3.8

Цены на услуги

Услуги	Цена			Марки
	Минимальная	Средняя	Максимальная	
Укладка	800	2400	4000	Estel professional, Goldwell, Revlon professional, Schwarzkopf professional, Wella professionals, Moroccan cosmetics (одни из самых известных и дорогих марок)
Стрижка	1000	3000	5000	
Окрашивание волос	2000	8500	15000	
Маникюр	800	1400	2000	Cellcosmet & Cellmen, Janssen Cosmeceutical, Keenwell, Klapp, Kosmoteros Professional, Kris Farrell, Lacrima, Les Complexes, Premium, Professional Cosmetics
Покрытие ногтей лаком (гель-, Био-, Шелл-)	1000	6500	12000	
Дизайн ногтей	3000	9000	15000	
Чистка лица	3100	9050	15000	Hyamatrix, Institut estederm, Maria Galland, Maya Beauty, Biologique Recherche
Оформление бровей	500	1750	3000	Moroccan cosmetics, Ericson Laboratoire.
Солярий	1 минута 22 рубля			
Эпиляция	500	9750	19000	Medic control peel, Bio Techniques M 120, Casmara Cosmetics S. A.

Источник: [составлено автором]

Таким образом, мы видим, что все материалы, используемые Центром, являются высококачественными, дорогими и известными во всем мире. Делаем вывод о том, что по ценовому признаку Центр относится к сегменту люкс.

В – третьих, салон является универсальным, т.е. они оказывают услуги и мужчинам и женщинам всех возрастов, а также детям. Однако клиентами их

салона являются в основном женщины (93%¹), мужчин приходит около 5% (это мужья кого-то из клиенток), а детей – 2% (соответственно дети клиенток).

Таким образом, как и ожидалось, основным потребителем Центра является женщина. При этом 90% - это постоянные клиенты (те, кто регулярно посещают именно этот салон и ни в какой другой больше не обращаются) и только 10% - новые (те, кто приходит разово, случайно и они посещают разные салоны или парикмахерские и не отдают предпочтений кому-то одному).

Среди постоянных клиентов можно выделить несколько категорий:

- Женщины с доходом выше среднего (находятся на руководящих должностях, имеют свой бизнес или офисные сотрудники) – 30%;
- Женщины со средним доходом (разные профессии) – 30%;
- Домохозяйки (жены обеспеченных мужей или не имеют официального трудоустройства) – 15%;
- Студентки (девушки до 25 лет, имеющие источники дохода) – 20%;
- Школьницы (девушки от 15 до 18 лет – дочери «женщин с доходом выше среднего») – 2%;
- Пенсионеры – 3%.

Стоит отметить, что 70% постоянных потребителей живут недалеко от самого Центра (примерно в радиусе 2 км. от самого Центра) и 30% - приезжают из разных концов города Тюмени или из других городов (например, есть 4 постоянные клиентки, которые специально приезжают из г. Саратова именно в этот Центр).

«Новые» клиенты – это в основном женщины со средним доходом (60%), женщины с доходом выше среднего (30%) и остальные 10% - студентки, школьницы и пенсионеры. «Новые» клиента – это всегда просто прохожие и они могут быть откуда угодно.

Далее, сведем всю полученную информацию по услугам и потребителям в одну таблицу (см. табл. 3.9.):

¹ Здесь и далее исследовались клиенты, которые посещали салон за период с января 2014 г. по сентябрь 2016 г., а также результаты проведенного анкетирования среди сотрудников Центра.

Услуги и потребители Центра красоты «Эдем»

Потребность	Зима	Весна	Лето	Осень
	Потребители			
Укладка	П и Н. Женщины различных профессий с разным доходом, домохозяйки, студентки, школьницы, пенсионеры.	П. Женщины с достатком выше среднего до 45 лет, студентки, школьницы.	Н. Женщины с достатком выше среднего до 35 лет.	П и Н. Женщины с достатком выше среднего до 45 лет, студентки, школьницы.
Стрижка	Н. Женщины и девушки различных профессий с разным доходом до 35 лет.	П. Женщины различных профессий с разным доходом, домохозяйки, студентки, школьницы, пенсионеры.	П и Н. Женщины различных профессий с разным доходом, студентки.	
Окрашивание волос		П. Женщины различных профессий с разным доходом, домохозяйки, студентки, школьницы, пенсионеры.	Н. Женщины с достатком выше среднего до 35 лет.	П и Н. Женщины различных профессий с разным доходом, домохозяйки, студентки, школьницы, пенсионеры.
Маникюр	П и Н. Женщины различных профессий с разным доходом, домохозяйки, студентки, школьницы, пенсионеры.	П и Н. Женщины различных профессий с разным доходом, домохозяйки, студентки, школьницы.	Н. Женщины различных профессий с разным доходом, студентки.	П и Н. Женщины различных профессий с разным доходом, домохозяйки, студентки, школьницы.
Покрытие ногтей лаком (гель-, Био-, Шелл-)	П. Женщины различных профессий с разным доходом до 45 лет, домохозяйки, студентки.	П и Н. Женщины с доходом выше среднего до 35 лет, студентки.		
Дизайн ногтей	П. Женщины с достатком выше среднего до 45 лет, студентки.			
Чистка лица	П и Н. Девушки до 30 лет.			

Продолжение таблицы 3.9

Потребность	Зима	Весна	Лето	Осень
	Потребители			
Оформление бровей	П и Н. Женщины различных профессий с разным доходом, домохозяйки, студентки, школьницы, пенсионеры.	П и Н. Женщины различных профессий с разным доходом, студентки, школьницы.		
Солярий	-	П. Женщины различных профессий с разным доходом до 40 лет, домохозяйки, студентки, школьницы.	Н. Девушки до 30 лет.	
Массаж	П. Женщины с достатком выше среднего до 45 лет			
Эпиляция	-	П. Женщины различных профессий с разным доходом, домохозяйки, студентки, школьницы.	П и Н. Женщины различных профессий с разным доходом, студентки.	
Педикюр	-	-	П и Н. Женщины различных профессий с разным доходом, домохозяйки, студентки, школьницы, пенсионеры.	П. Женщины различных профессий с разным доходом, студентки.
Подготовка невест (выпускниц)	-	-	П и Н. Девушки различных профессий с разным доходом до 35 лет, студентки до 25 лет, школьницы до 19 лет.	П и Н. Девушки различных профессий с разным доходом до 35 лет, студентки

Продолжение таблицы 3.9

Потребность	Зима	Весна	Лето	Осень
	Потребители			
Пилинг	П. Женщины различных профессий с разным доходом до 35 лет.	-	-	П и Н. Женщины различных профессий с разным доходом, домохозяйки, студентки, школьницы.
Лечение волос	-	П. Женщины различных профессий с разным доходом от 30 лет.	-	П. Женщины различных профессий с разным доходом, домохозяйки, студентки, школьницы.
Лечение ногтей	-	П. Женщины различных профессий с разным доходом, домохозяйки, студентки, школьницы.	-	П. Женщины различных профессий с разным доходом от 30 лет.

Источник: [составлено автором]

Таким образом, по таблице 3.9. мы наглядно видим сложившуюся ситуацию в Центре:

1. основные потребители – это женщины со средним и выше среднего доходом.

2. 90% потребителей – это постоянные клиенты, которые не первый год приходят в этот салон, при этом количество посещений постоянных клиентов снижается из-за нестабильной ситуации в экономике страны (меньше тратят денег на парикмахерские и косметологические услуги).

3. всего 10% «новых» потребителей – в основном приходят тогда, когда нужно подготовиться к празднику (Новый год, свадьба, выпускной, 8 марта), т.к. в Центре на такое время есть скидки и акции.

4. часть предоставляемых салоном услуг не имеет спрос.

Итак, теперь нам нужно оценить внешнюю среду организации, т.к. внешние условия очень сильно влияют на деятельность любой организации.

СТЭП - анализ Центра красоты «Эдем»

Факторы матрицы СТЭП - анализа	Прогноз влияния этих факторов на деятельность организации
<p><u>Социальные факторы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - изменение предпочтений потребителей; - демографическая структура населения; - стиль жизни, обычаи и привычки, уровень жизни; - мобильность. 	<ul style="list-style-type: none"> - улучшение качества жизни, увеличение доходов населения влечёт рост потребления услуг; - изменения в моде, направлениях сказываются на предпочтениях клиентов, что означает увеличение спроса; - повышение «грамотности» потребителя, т.е. потребитель более придирчив и разборчив в выборе услуг и их продавцов, что может привести как к потере так и к приобретению новых потребителей; - клиент начал ценить свое время, что означает сокращение времени на оказание услуг.
<p><u>Технологические факторы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - инновации в технологиях; - появление новой продукции, средств ухода - компьютерные программы 	<ul style="list-style-type: none"> - совершенствование процесса обслуживания клиента; - повышение качества оказания услуг, комфортное пребывание клиента в салоне; - появление новых видов услуг; - совершенствование бизнес – процессов организации.
<p><u>Экономические факторы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - процентная ставка и курс иностранной валюты; - уровень инфляции; - уровень безработицы; - изменение фактического личного дохода; - экономический кризис. 	<ul style="list-style-type: none"> - колебание курса валют сказывается на цене материалов, соответственно на цене услуг; - любые изменения, влияющие на покупательскую способность потребителя влияют на выручку салонов; - из-за кризиса многие салоны уже закрылись, а некоторые едва остаются на плаву.
<p><u>Политико-правовые факторы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - правительственная стабильность; - налоговая политика и законодательство. 	<ul style="list-style-type: none"> - позиция государства по отношению к другим странам, любое изменение отношения с другими странами (поставщиками продукции) влечёт изменение в деловых отношениях, смене поставщика, что увеличивает издержки; - изменения в налоговой политике, как и в политике в целом, может разным образом сказаться на деятельности салона.

Источник: [составлено автором]

Теперь проведем анализ слабых и сильных сторон Центра, а также его возможности и угрозы (см. табл. 3.11.).

Таблица 3.11

SWOT – анализ Центра красоты «Эдем»

<p>Сильные стороны (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - удачное месторасположение; - широкий спектр предоставляемых услуг; - высококвалифицированные мастера; - стабильность кадров; - наличие скидок и бонусов; - высокое качество используемой продукции и предоставления услуг; - постоянные поставщики. 	<p>Слабые стороны (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - слабая рекламная политика; - низкая мотивация персонала; - зависимость от внешней среды; - зависимость от постоянных клиентов; - отсутствие уникального предложения.
<p>Возможности (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - благоприятная демографическая ситуация; - расширение спектра услуг; - появление новых брендов косметических средств; - появление новых технологий. 	<p>Угрозы (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - экономические изменения в стране; - быстрое появление новых конкурентов; - изменение потребностей и вкусов потребителей; - новые маркетинговые технологии.

Источник: составлено автором

Одним из важнейших элементов всякой теории рынка выступает понятие конкуренции, которое, несомненно, заслуживает специального рассмотрения и в сфере индустрии красоты. Поэтому проведем сравнительный анализ Центра с пятью основными его конкурентами (см. Приложение 2):

- Студия имиджа Эккерт Ирины;
- INTEGRÉE студия красоты;
- L.A.K. салон красоты;
- Студия красоты Натальи Савиной;
- АРТИСТ салон красоты.

По результатам таблицы можно сделать вывод, что Центр имеет ряд преимуществ перед конкурентами, основными недостатками являются отсутствие уникального предложения, которое выделяло бы их среди конкурентов и слабая реклама. Самым серьезным конкурентом для Центра является Студия красоты Натальи Савиной: во-первых, они находятся в одном здании, во-вторых, Студия имеет свое уникальное торговое предложение, в-третьих, они имеют свою школу обучения мастеров, в-четвертых, у них сильная рекламная политика, которая включает в себя: продвижение собственного сайта в сети Интернет, включая социальные сети (Вконтакте, Одноклассники и т.д.), реклама в модных журналах, листовки, а сама владелица Студии, Наталья Савина, часто дает интервью в различные журналы и ведет свой блог.

Целью любого салона красоты является оказание услуг и продажа товаров для домашнего ухода. От объема оказанных услуг зависит выручка предприятия, прибыльность и эффективность бизнеса. Слишком высокие цены на услуги отпугивают часть потенциальных покупателей, а низкие – могут вызвать у клиента подозрение качества обслуживания.

Важно поставить такие цены на услуги салона красоты, которые бы соответствовали ожиданиям потенциальных клиентов и позволяли получать доход от бизнеса.

В связи с тем, что в г. Тюмени увеличивается количество салонов и парикмахерских, частных парикмахеров, косметологических клиник и магазинов парфюмерии и косметики, спрос на парикмахерские и косметологические услуги очень эластичен, т.к. у потребителя широкий выбор поставщиков услуг. Соответственно, увеличение цен в Центре может привести к потере клиентов. Поэтому Центру необходимо сосредоточиться на увеличении продаж, а не цен.

Центр красоты «Эдем» уделяет недостаточное внимание вопросам рекламы, т.к., кроме как «сарафанного радио» и вывески с наименованием, ими не используются какие-либо способы продвижения услуг.

Итак, сделаем выводы по анализу маркетинговой политике Центр:

Во-первых, Центр имеет широкий спектр услуг и готов продавать их любой категории граждан всех полов и возрастов. Однако, около 70% всей выручки Центру приносят парикмахерские услуги и маникюр, которые составляют всего лишь 20% от всего перечня услуг. Спрос на услуги Центра сильно зависит от сезонов года и самым большим спросом пользуются все те же 20%. По ценовому признаку Центр относится к сегменту люкс, т.к. мастерами используются дорогие и высококачественные материалы, но проведение различных акций и предоставление скидок в праздничные дни (Новый год, 8 марта, 23 февраля и т.д.) и на особенные торжества (свадьбы, выпускные) позволяет пользоваться услугами салона клиентам с любым уровнем доходов. Основным потребителем является женщина – 93%, из них 90% - это постоянные клиенты, среди которых 60% - это женщины со средним и выше среднего доходами, 20% - студентки, имеющие источники дохода. И всего лишь 10% «новых» клиентов, из которых, максимум, 1 в год может стать постоянным.

Во-вторых, у Центра есть 5 основных конкурентов, перед которыми он имеет ряд преимуществ, однако основными недостатками являются отсутствие уникального предложения, которое выделяло бы его среди конкурентов, и слабая реклама. Самым серьезным конкурентом для Центра является Студия

красоты Натальи Савиной, т.к. они располагаются в одном здании и студия имеет сильную рекламную политику.

В-третьих, Центру необходимо заняться продвижением себя и своих услуг, т.к. понятие «рекламная политика» у них отсутствует в принципе.

Таким образом, Центр красоты «Эдем» имеет широкий спектр услуг, у них работают мастера высокого класса и используются самые качественные материалы, установлены оптимальные цены на все виды услуг, проводятся акции и предоставляются скидки в праздничные дни, расположены в центре города, всего один серьезный конкурент, мало клиентов, низкий спрос на, примерно, 80% услуг, и почти полное отсутствие рекламы.

Вопрос: что делать с недостатками? Ответ:

1. Совершенствовать ценовую политику, а именно:

- внедрять накопительную систему скидок (дисконтные карты);
- вводить дополнительные скидки на услуги с наименьшим спросом (скидочные флаеры или купоны);
- вводить подарочные сертификаты и скидки на них.

2. Совершенствовать рекламную политику:

- создание сайта в сети Интернет;
- создание страничек Центра в социальных сетях (Вконтакте, Instagramm, Facebook);
- раздача флаеров на улице, в подъездах и т.д.;
- проведение рекламных акций в праздничные дни;
- создание уникального торгового предложения.

Проведем финансовый анализ Центра (см. Приложения).

Сперва проанализируем структуру и динамику издержек Центра (см. табл. 3.12.):

Анализ структуры и динамики издержек

Элементы затрат	Сумма, руб.		Отклонение	Структура затрат, %		Отклонение
	прошлый период*	отчетный период**		прошлый период	отчетный период	
Материалы	777500	717000	-60500	27,46	24,56	-2,90
Зар. плата	1691093	1844057	152964	59,73	63,17	3,44
Отчисления во ВБФ	170280	165744	-4536	6,01	5,68	-0,34
Прочие	192498	192498	0	6,80	6,59	-0,20
Итого	2831371	2919299	87928	100	100	0,00

Источник: [составлено автором]

В отчетном периоде по сравнению с прошлым уменьшились на 60500 руб. затраты на материалы и на 4536 руб. - отчисления во внебюджетные фонды, а заработная плата наоборот выросла на 152964 руб. При этом, в отчетном периоде, доля затрат на материалы снизилась с 27,46% до 24,56% (-2,9%), на отчисления во ВБФ – с 6,01% до 5,68%, а доля зар. платы увеличилась с 59,73% до 63,17% (+3,44%).

Теперь рассчитаем силу операционного рычага по формуле:

$$DOL = (S-VC)/(S-VC-FC) = (EBIT+FC)/EBIT \quad (3.4)$$

где S - выручка от реализации;

VC - переменные издержки;

EBIT - прибыль до вычета процентов;

FC - условно-постоянные расходы производственного характера.

$$DOL = (8489000 - 4861674)/(8489000 - 4861674 - 888996) = 1,33$$

т.е. изменение выручки на 1% изменит прибыль на 0,33%.

У Центра нет заемных средств. Все средства Центра являются собственными.

У Центра нет нового оборудования – все оборудование, принадлежащее Центру, старше 5 лет и уже полностью амортизировано. Часто меняют свое оборудование мастера, но их стоимость не может использоваться для анализа,

т.к. не являются собственностью Центра и не переносят свою стоимость на стоимость услуг.

Итак, проведя финансовый анализ Центра, мы выяснили следующее:

1. 60% из всех затрат – заработная плата сотрудников.
2. 25% из всех затрат – материалы, используемые Центром для оказания услуг.
3. чистая прибыль в среднем составляет 30% от всей выручки.
4. заемные средства отсутствуют.
5. устаревшее оборудование.
6. недостаточное количество данных для проведения более точного анализа (данные представлены за год).
7. отсутствие единой базы учета доходов и расходов.
8. сила операционного рычага = 1,33.

Финансовый анализ показал, что Центр полностью окупает все свои затраты и при этом получает 30% прибыли от всей выручки, т.е. в финансовом плане, предприятие работает достаточно эффективно и, при условии, что Центр займется своей рекламной политикой, они смогут увеличить свою прибыльность.

Однако чтобы правильно оценить свои возможности и результаты, им необходимо организовать процесс учета доходов и расходов. Также им необходимо обновить некоторое оборудование на более инновационное, что позволит им увеличить продажи и, если это будет необходимо, привлечь инвесторов.

Таким образом, был проведен системный анализ бизнес-процессов Центра красоты «Эдем», выявлены сильные и слабые стороны организации, ее ключевая проблема и в следующем пункте главы будут предложены рекомендации для повышения конкурентоспособности Центра и его дальнейшего развития.

3.2. Рекомендации по повышению конкурентоспособности и их эффективность

В результате системного анализа было выяснено, что бизнес – процессы Центра организованы эффективно только на краткосрочный период. Центр имеет широкий спектр услуг, у них работают мастера высокого класса и используются самые качественные материалы, установлены оптимальные цены на все виды услуг, проводятся акции и предоставляются скидки в праздничные дни и они расположены в центре города. Чистая прибыль в среднем составляет 30% от всей выручки, доходы покрывают все расходы Центра, отсутствуют заемные средства, а сила операционного рычага = 1,33.

Однако, главной проблемой Центра является то, что они не стремятся к развитию и улучшению своих позиций на рынке. Это проявляется в том, что они не ведут систематизированный и постоянный учет доходов и расходов, не планируют свою деятельность, у них очень низкий прирост новых потребителей, низкий спрос (или отсутствует вовсе) на, примерно, 80% услуг, слабая рекламная политика, отсутствие позиционирования себя и продвижения своих услуг.

Далее, произведем оценку текущей конкурентоспособности Центра красоты «Эдем» в сравнении с основными конкурентами по взвешенным рейтингам (Приложение 3). Оценка ставится по 8-ми бальной шкале, где 1 – очень слабая позиция, 8 – очень сильная позиция. Рейтинг означает вес фактора в общей совокупности (рейтинг проставлялся экспертным методом с учетом оценок управляющего, двух администраторов и трех мастеров Центра красоты «Эдем»).

Как видно из таблицы оценка текущей конкурентоспособности Центра красоты «Эдем» равна 44 или взвешенная оценка равна 6,58.

Таким образом, $K_{КС} = 6,58$.

Для повышения конкурентоспособности Центра были предложены следующие рекомендации:

1. ввести электронный и систематизированный учет доходов и расходов для оценки своей деятельности, планирования своих дальнейших действий и прогнозирования возможных путей развития;
2. создать свой сайт для удобства, мобильности и продвижения своих услуг: потенциальный клиент может ознакомиться с перечнем услуг Центра и сразу же записаться онлайн к понравившемуся мастеру на необходимую ему услугу;
3. ввести европейский метод предоставления комплексных услуг, т.е. клиенту оказывается несколько услуг одновременно;
4. совершенствовать ценовую политику, а именно:
 - внедрять накопительную систему скидок (дисконтные карты);
 - вводить дополнительные скидки на услуги с наименьшим спросом (скидочные флаеры или купоны);
 - вводить подарочные сертификаты и скидки на них.
5. совершенствовать маркетинговую политику:
 - создание сайта в сети Интернет;
 - создание страничек Центра в социальных сетях (Вконтакте, Instagramm, Facebook);
 - раздача флаеров на улице, в подъездах и т.д.;
 - проведение рекламных акций в праздничные дни;
 - создание уникального торгового предложения.
6. в дальнейшем им необходимо будет обновить некоторое оборудование.

Расчет эффективности предложенных мероприятий:

1. Совершенствование ценовой политики:

Данное мероприятие потребует дополнительных затрат на изготовление дисконтных карт, сертификатов и купонов (или флаеров) для клиентов салона. Мы ожидаем, что данные мероприятия приведут к росту выручки на 15% (табл.3.13).

Расчет эффективности по совершенствованию ценовой политики

Показатели	Ед. изм.	Величина
1. Выручка от реализации в базовом периоде	руб.	2094820
2. Прибыль на 1 руб. выручки в базовом периоде	руб.	0,33
3. Процент прироста выручки	%	15
4. Затраты на проведение мероприятия	руб.	13218

Источник: [составлено автором]

Прирост выручки составит:

$$\Delta V = 2094820 \times 0,15 = 314223 \text{ руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta П = 314223 \times 0,33 = 103693,6 \text{ руб.}$$

Экономический эффект за 3 месяца составит:

$$\mathcal{E}_r = 103693,6 - 13218 = 90475,6 \text{ руб.}$$

2. Совершенствование рекламной политики:

Эффективность мероприятий данного направления проявляется в увеличении выручки от оказанных услуг и получения дополнительной прибыли.

Прирост выручки от реализации можно определить по формуле:

$$\Delta V = V_{\text{ср.дн.}} * B * Д / 100 \quad (3.5)$$

где $V_{\text{ср.дн.}}$ – средневзвешенный объем выручки до рекламного периода, руб.;

B – относительный прирост средневзвешенного объема выручки за рекламный период в сравнении с дорекламным периодом, %;

$Д$ – количество дней учета объема выручки в рекламном периоде.

Прирост прибыли можно рассчитать по формуле:

$$\Delta \Pi = \Delta V * \Pi_p \quad (3.6)$$

где Π_p – прибыль на 1 рубль выручки от реализации.

Текущий (годовой) экономический эффект от проведения рекламных мероприятий определяется по формуле:

$$\Theta_T = \Delta \Pi - Z_T \quad (3.7)$$

где Z_T – текущие затраты на проведение рекламных мероприятий, руб.

Можно рассчитать рентабельность рекламирования салона по формуле:

$$P_{\text{рекл.}} = \Delta \Pi / Z_p * 100 \quad (3.8)$$

Далее рассчитываем эффективность от проведения рекламных мероприятий Центра красоты «Эдем» на основании данных (табл.3.14):

Таблица 3.14

Расчет эффективности по совершенствованию рекламной политики

Показатели	Единица измерения	Величина показателя
Среднедневной объем выручки до рекламного периода	руб.	24560
Относительный % прироста среднедневной выручки	%	13
Количество дней учета объема выручки в рекламный период	Дни	90
Прибыль на 1 рубль выручки	руб.	0,33
Затраты на рекламу	руб.	70000

Источник: [составлено автором]

Прирост выручки от реализации услуг составит:

$$\Delta V = 24560 \times 0,13 \times 90 = 287352 \text{ руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta \Pi = 287352 \times 0,33 = 94826,2 \text{ руб.}$$

Текущий экономический эффект:

$$\text{Э}_T = 94826,2 - 70000 = 39826,2 \text{ руб.}$$

Теперь рассчитаем инвестиционную привлекательность планируемых мероприятий (табл. 3.15):

Таблица 3.15

Расчет инвестиционной привлекательности

	1 мес.	2 мес.	3 мес.
NCF	315969	244711	371176
NCF диск.	315969	242679,8	365039,8
NPV	923688,6		
PI	8,372812		
IRR	2,70		
Ставка диск. год.	11,82%		
Ставка диск. мес.	0,84		

Источник: [составлено автором]

Как мы видим, предложенные мероприятия привлекательны для инвесторов и выгодны для Центра.

Далее, произведем оценку эффективности предложенных рекомендаций по взвешенным рейтингам (табл. 3.16). Оценка ставится по 3-ех бальной шкале, где 0 – рекомендация не влияет на конкурентоспособность, 1 – рекомендация влияет на конкурентоспособность, 2 – рекомендация сильно влияет на конкурентоспособность. Рейтинг означает вес фактора в общей совокупности (рейтинг проставлялся экспертным методом с учетом оценок управляющего, двух администраторов и трех мастеров Центра красоты «Эдем»).

Таблица 3.16

Оценка влияния эффективности предложенных рекомендаций по оптимизации бизнес-процессов на конкурентоспособность Центра

Рекомендация	Рейтинг	«Эдем»	
		Оценка эффективности	Взвеш. оценка эффективности
1. Продвижение в сети Интернет (включая создание своего сайта)	0,25	2	0,5
2. Европейский метод предоставления комплексных услуг	0,20	2	0,4
3. Дополнительные скидки на услуги с наименьшим спросом	0,15	2	0,3
4. Накопительная система скидок	0,12	1	0,12

Продолжение таблицы 3.16

Рекомендация	Рейтинг	«Эдем»	
		Оценка эффективности	Взвеш. оценка эффективности
5. Создание уникального торгового предложения	0,11	2	0,22
6. Электронный учет доходов и расходов	0,10	0	0
7. Обновление оборудования	0,07	1	0,07
Общая оценка эффективности всех рекомендаций	1	10	1,61

Источник: [составлено автором]

Как видно из таблицы оценка влияния эффективности предложенных рекомендаций по оптимизации бизнес-процессов на конкурентоспособность Центра красоты «Эдем» равна 10 или взвешенная оценка равна 1,61.

Таким образом, возможная (будущая) конкурентоспособность Центра красоты «Эдем» равна: $K_{KC}^* = 6,58 + 1,61 = 8,19$. Данный результат говорит нам о том, что у МП «Эдем» есть возможность превзойти всех своих конкурентов и что предложенные мероприятия имеют положительный экономический эффект и могут повысить конкурентоспособность Центра.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие малого бизнеса создает предпосылки для ускоренного экономического роста, способствует диверсификации и насыщению местных рынков, позволяя вместе с тем компенсировать издержки рыночной экономики (безработица, конъюнктурные колебания, кризисные явления).

Поэтому так важно повышать конкурентоспособность малых предприятий, а для этого необходимо проводить ее анализ и оценку.

Однако при анализе и оценке конкурентоспособности малых предприятий у владельцев малого бизнеса и менеджеров возникает ряд проблем, начиная с того, что понимать под термином «конкурентоспособность малого предприятия» и заканчивая тем, какие методы использовать для ее оценки и разработки рекомендаций по ее улучшению.

Для того чтобы ответить на все эти вопросы и систематизировать имеющиеся знания по проблеме и было проведено это исследование, в ходе решения задач которого были сделаны следующие выводы:

Во-первых, проанализировав около сорока определений термина «конкурентоспособность», было сформулировано определение понятия «конкурентоспособность малых предприятий» и выделены ее составляющие, соответствующие цели исследования: конкурентоспособность малого предприятия – это субъективная характеристика, отражающая степень полезности продукта (товара или услуги) для потребителя при эффективном управлении производственными процессами в условиях наличия определенных ресурсов.

Во-вторых, после анализа современных подходов к оценке конкурентоспособности малых предприятий эти подходы были универсифицированы. Виды факторов, влияющих на конкурентоспособность малых предприятий, были определены с учетом выделенных элементов, составляющих, по мнению автора, конкурентоспособность организаций.

Далее, на основе изучения подходов уже к системному анализу бизнес-процессов был разработан универсифицированный подход к системному анализу малых предприятий. Изучение этих подходов было обусловлено тем, что для поддержания и улучшения конкурентоспособности компании обречены на постоянное улучшение своей деятельности, что требует, в свою очередь, разработки новых технологий и приемов ведения бизнеса и внедрения более эффективных методов управления и организации деятельности. В таком случае весомым конкурентным преимуществом организаций может стать грамотная оптимизация существующих бизнес-процессов компании, учитывающая не только удобство и налаженность управления, но также возможности для роста предприятия, а для этого необходимо проводить системный анализ бизнес-процессов, который поможет выявить все проблемные зоны в процессах и позволит предложить эффективные рекомендации по оптимизации.

В-третьих, в результате синтеза двух универсифицированных подходов, была создана практическая модель системного подхода к анализу бизнес-процессов малого предприятия с целью выявления возможностей по ее повышению. По мнению автора, данная модель дает оценку возможной или будущей конкурентоспособности МП при условии применения предложенных мер по оптимизации бизнес-процессов.

И, в-четвертых, разработанный алгоритм был апробирован на малом предприятии – Центр красоты «Эдем». Был проведен системный анализ бизнес-процессов Центра, на основе анализа были выделены факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия и произведена их оценка. Далее была дана оценка текущей конкурентоспособности Центра и разработаны рекомендации по оптимизации бизнес-процессов. Сумма оценок эффективности предложенных рекомендаций показала, что они положительно влияют на конкурентоспособность Центра и, при условии успешного их проведения, повысят ее. Итак, апробация алгоритма подтвердила эффективность и практическую значимость предложенного подхода.

Таким образом, был разработан алгоритм системного подхода к анализу бизнес-процессов с целью выявления потенциала для повышения конкурентоспособности малых предприятий. Эффективность разработанного алгоритма была подтверждена. Цель выпускной квалификационной работы достигнута.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева, М. Б. Системный подход и системный анализ в экономике: учебно-методическое пособие / Алексеева М. Б.; Негос. образовательное учреждение высш. проф. образования "Мурманская акад. экономики и упр.". - Мурманск: МАЭУ, 2012. - 276 с.
2. Блинов, А. О., Рудакова, О. С., Захаров, В. Я., Захаров, И. В. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 344 с.
3. Варзунов, А. В., Торосян, Е. К., Сажнева, Л. П., Анализ и управление бизнес-процессами // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016. – 112 с.
4. Введение в бизнес-процессы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://analyst.by/articles/vvedenie-v-biznes-protsessyi-chast-1> (дата обращения 21.02.2017)
5. Волкова, В. Н., Денисов, А. А. Теория систем и системный анализ. – М.: Юрайт, 2015. – 345 с.
6. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.С. Головачев. - Минск: Выш. шк., 2012. – 319 с. (дата обращения 01.11.2016)
7. Горфинкеля, В.Я, Швандара, В. А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 670 с.
8. Гританс, Я. М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. Экономические, управленческие и правовые аспекты. – М.: Волтерс Клувер, 2012. – 224 с.
9. Грязнова, А.Г., Юданов, А.Ю. Микроэкономика. Практический подход. – М.: КноРус., 2011. – 534 с.
10. Данилов, И.П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции. – М.: Пресссервис, 2013. – 13 с.
11. Дементьева, А.В. Конкурентоспособность международных компаний // Маркетинг. – 2012. – № 3. – 19 с.

12. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин.— М.: ИНФРА-М, 2017. — 319 с.
13. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М (Сер. «Высшее образование»), 2004. - 468 с.
14. Зайцев, Н.Л. Экономика организации. – М.: ИнфраМ, 2012. – 327 с.
15. Захаров, А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения // Бизнес и банки. – 2014.– № 1–2. – 38 с.
16. Зулькарнаев, И.У., Ильясова, Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 4. – 27 с.
17. Иванова, Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия: Учеб. пособие. – Ростовн/Д: Феникс, 2012. – 257 с.
18. Ильичева, И. В. Маркетинг: учебно-методическое пособие / Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 229 с.
19. Калашникова, Л.М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции // Машиностроитель. – 2003. – № 11. – 31 с.
20. Калдыбаев, О., Темирбаев, А. Экономика предприятия (фирмы): учебное пособие. - Алматы, Санат, 1997. - 208 с.
21. Калянов, Г. Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов: учеб. Пособие. — М.: Финансы и статистика, 2015. — 240 с.
22. Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум: Учебное пособие / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013. - 184 с.
23. Классификация бизнес-рисков. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.znay.ru/risk/02-10.shtml> (дата обращения 25.03.2017)
24. Козлов, А. С. Проектирование и исследование бизнес-процессов [электронный ресурс] : учеб. пособие / А. С. Козлов. – 4-е изд., стер. – М. : Флинта, 2011. – 267 с.

25. Конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0041/> (дата обращения 15.11.2016)
26. Конкурентоспособность предприятия как экономическая категория [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edrj.ru/article/02-03-16> (дата обращения 01.11.2016)
27. Копанев, Г.В. Региональная экономика. — Ижевск, 1994. — С. 169.
28. Круглик, В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч.пос. / В.М.Круглик.; Под общ. ред. В.М. Круглик. - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013. - 285 с.
29. Куприянова, Т. Управляемая конкурентоспособность: как ее добиться? // Консультант директора. – 2001.– № 22.
30. Лазаренко, А. А. Методы оценки конкурентоспособности [Текст] / А. А. Лазаренко // Молодой ученый. — 2014. — №1. — С. 374-377.
31. Мазилкина, Е.И., Паничкина, Т.Г. Управление конкурентоспособностью. – М.: ОмегаЛ, 2012. – 277 с.
32. Маракулин, М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 4. – 157 с.
33. Методы оценки конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://research-journal.org/economical/metody-osenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya/> (дата обращения 01.11.2016)
34. Микроэкономика. Учебник/ под ред. Г.А. Родиной, С.В. Тарасовой. – М.: Юрайт, 2012. – 276 с.
35. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.
36. Операционные риски предприятия: понятие, источники, влияние человеческого фактора. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bgscience.ru/lib/7149/> (дата обращения 01.11.2016)

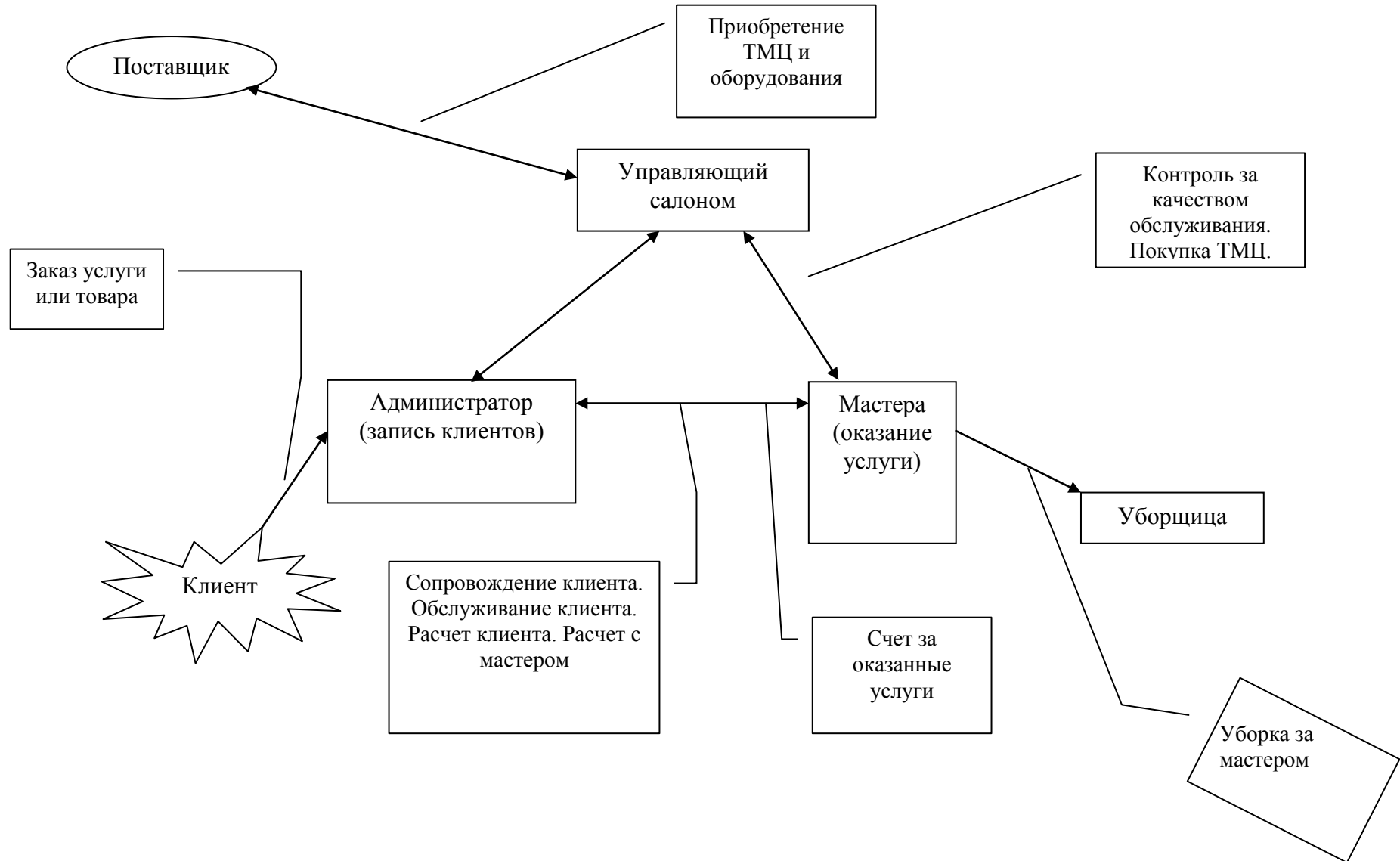
37. Определение конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/management-and-marketing-411/production-management-and-development-company-411/10797-411-1032> (дата обращения 10.03.2017)
38. Оптимизация бизнес-процессов и контролей. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pwc.ru/ru/riskassurance/business-controls-optimization.html> (дата обращения 10.03.2017)
39. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis.shtml> (дата обращения 10.03.2017)
40. Оценка рисков бизнес-процессов предприятий малого и среднего предпринимательства на основе сравнительного анализа и алгоритмического моделирования. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-riskov-biznes-protsestsovo-predpriyatij-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-na-osnove-sravnitel'nogo-analiza-i-algoritmicheskogo> (дата обращения 10.03.2017)
41. Парахин, К. А., Парахина, В. Н. Анализ понятия „конкурентоспособность“ // Сборник научных трудов СевКавГТУ. – Серия „Экономика“. – 2007. – № 5. – С. 65-70
42. Перцовский, Н.И., Спиридонов, И.А., Барсукова, С.В. Международный маркетинг: Учеб. пособие/Под ред. Н.И. Перцовского - М.: Высшая школа, 2011. — 239 с.
43. Поляничкин, Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий / Ю. А. Поляничкин // Бизнес в законе. — 2012. — №3. — С. 191-194.
44. Понятие и сущность бизнес-процесса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lektsia.com/2x50ce.html> (дата обращения 10.03.2017)
45. Понятие конкурентоспособности предприятия и пути ее достижения [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

- http://vectoreconomy.ru/images/publications/2016/5/Economicsmanagement/Gribanova_Khromtsova.pdf (дата обращения 10.03.2017)
46. Попов, Э., Шапот, М. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/os/1996/01/178805/> (дата обращения 10.03.2017)
47. Пострелова, А. В., Маркин, М. С. Оценка конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 398-402.
48. Репин, В. В., Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
49. Репин, В. В., Елиферов, В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
50. Риски в бизнес-процессах. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mrmarker.ru/p/page.php?id=7522> (дата обращения 10.11.2016)
51. Рубин, Ю.В., Шустов, В.В. Конкуренция: реалии и перспективы. – М.: Знание, 1990. – 159 с.
52. Светуных, С.Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях. – СПб., 1997. – 25 с.
53. Сергеев, И. В, Веретенникова, И. И. Экономика организаций (предприятий): учебник / под ред.И. В.Сергеева. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Велби; Проспект, 2005. – 172 с.
54. Система управления операционным риском. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.riskovik.com/riski/operacionnye/full/36/> (дата обращения 11.01.2017)
55. Соломенцев, Ю. М. Экономика и управление предприятием. – М.: Высшая школа: 2015. – 624 с.
56. Старовойтов, М.К., Фомин, П.А. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием: [Электронная версия]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/20005/12.shtml>. (дата обращения 10.03.2017)

57. Суздалов, Е. Г. Теория систем и системный анализ. - СПб.: СПб ГУТИ, 2010. – 331 с.
58. Тензорный анализ рисков бизнес-процессов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.natural-sciences.ru/ru/article/view?id=11656> (дата обращения 10.03.2017)
59. Фасхиев, Х.А. Анализ методов оценки качества и конкурентоспособности грузовых автомобилей // Методы менеджмента качества. – 2011.– № 3. – 21 с.
60. Фасхиев, Х.А., Попова, Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 4. – 37 с.
61. Фасхиев, Х.А., Сафарова, М.А. Методика оценки конкурентоспособности поставщиков // Инженер. Технолог. Рабочий. – 2015. – № 3. – 39 с.
62. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: Экономика, стратегия, управление: Учебник. – М.: ИнфраМ, 2011. – 299 с.
63. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2014. – 199 с.
64. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. - М.: ЮНИТИДАНА, 2012. - 799 с.
65. Что такое бизнес-процессы: основные понятия и определения. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/business-process-organizacija-menedzher-upravlenie-resursy-predprijatie/> (дата обращения 10.03.2017)
66. Экономика предприятия: ответы на экзаменац.вопр. / Е.С. Русак, Е.И. Сапёлкина. - 2-е изд. - Минск: ТетраСистемс, 2009. – 120 с.
67. Due diligence: Risk identification and optimization of business processes. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/print/004445/> (дата обращения 10.03.2017)

68. Ford B., Bornstein J., Pruett P. / Ernst & Young's management of business plans. // Moscow: Alpina Publishers. 2010. Pp. 264.
69. Hammer M., Champi J. / Reengineering Corporation: Manifesto of the Revolution in Business. // M: Mann, Ivanov and Ferber. 2011. Pp.288.
70. Sherwood D. To see the forest behind the trees. A systematic approach for improving the business model. // Moscow: Alpina Publishers. 2012. Pp.342.

Логистическая схема бизнес – процессов Центра красоты «Эдем»



SWOT – анализ конкурентов Центра

	Центр красоты «Эдем»	Студия имиджа Эккерт Ирины	Студия красоты INTEGRÉE	Салон красоты L.A.K.	Студия красоты Натальи Савиной	Салон красоты АРТИСТ
Сильные стороны (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> - удачное месторасположение; - широкий спектр предоставляемых услуг; - мастера высокой квалификации; - стабильность кадров; - наличие скидок и бонусов; - высокое качество используемой продукции и предоставления услуг; - постоянные поставщики. 	<ul style="list-style-type: none"> - удачное месторасположение; - наличие уникального торгового предложения; - мастера высокой квалификации; - средний уровень цен; - наличие скидок и бонусов; - свой сайт в сети Интернет. 	<ul style="list-style-type: none"> - удачное месторасположение; - высокое качество используемой продукции; - сильная рекламная политика; - наличие уникального торгового предложения. 	<ul style="list-style-type: none"> - удачное месторасположение; - широкий спектр предоставляемых услуг; - мастера высокой квалификации; - высокое качество используемой продукции и предоставления услуг; - свой сайт в сети Интернет. 	<ul style="list-style-type: none"> - удачное месторасположение; - наличие уникального торгового предложения; - мастера высокой квалификации; - сильная рекламная политика; - высокое качество используемой продукции и предоставления услуг; - свой сайт в сети Интернет; - наличие обучающего центра. 	<ul style="list-style-type: none"> - удачное месторасположение; - средний уровень цен.
Слабые стороны (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> - слабая рекламная политика; - низкая мотивация персонала; - зависимость от внешней среды; - зависимость от постоянных клиентов; - отсутствие уникального предложения. 	<ul style="list-style-type: none"> - небольшое количество персонала (всего 5 человек); - узкий спектр предоставляемых услуг; - зависимость от поставщиков. 	<ul style="list-style-type: none"> - узкий спектр предоставляемых услуг; - не высокий уровень обслуживания; - высокие цены; - устаревшее оборудование. 	<ul style="list-style-type: none"> - небольшая клиентская база; - высокие цены; - работают с клиентами только с высоким уровнем доходов. 	<ul style="list-style-type: none"> - узкий спектр предоставляемых услуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - слабая рекламная политика; - узкий спектр предоставляемых услуг; - не высокий уровень обслуживания; - небольшая клиентская база; - отсутствие уникального предложения.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

	Центр красоты «Эдем»	Студия имиджа Эккерт Ирины	Студия красоты INTEGREE	Салон красоты L.A.K.	Студия красоты Нatalьи Савиной	Салон красоты Артист
Возможности (Opportunities)	- благоприятная демографическая ситуация; - расширение спектра услуг; - появление новых брендов косметических средств; - появление новых технологий.	- набор новых квалифицированных кадров; - расширение спектра услуг.	- набор новых квалифицированных кадров; - расширение спектра услуг; - замена оборудования.	- увеличение клиентской базы за счет привлечения новых потребителей со средним доходом.	- создание филиала.	- благоприятная демографическая ситуация; - расширение спектра услуг; - появление новых брендов косметических средств; - появление новых технологий.
Угрозы (Threats)	- экономические изменения в стране; - быстрое появление новых конкурентов; - изменение потребностей и вкусов потребителей; - новые маркетинговые технологии конкурентов.	- экономические изменения в стране; - быстрое появление новых конкурентов; - изменение потребностей и вкусов потребителей; - новые маркетинговые технологии конкурентов.	- экономические изменения в стране; - быстрое появление новых конкурентов; - изменение потребностей и вкусов потребителей; - новые маркетинговые технологии конкурентов.	- экономические изменения в стране; - быстрое появление новых конкурентов; - изменение потребностей и вкусов потребителей; - новые маркетинговые технологии конкурентов.	- экономические изменения в стране; - быстрое появление новых конкурентов; - изменение потребностей и вкусов потребителей; - новые маркетинговые технологии конкурентов.	- экономические изменения в стране; - быстрое появление новых конкурентов; - изменение потребностей и вкусов потребителей; - новые маркетинговые технологии конкурентов.

Источник: [составлено автором]

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Оценка текущей конкурентоспособности Центра красоты «Эдем»

Потенциал	Рейтинг	«Эдем»		Студия имиджа Эккерт Ирины		Студия красоты INTEGREE		Салон красоты L.A.K.		Студия красоты Натали Савиной		Салон красоты Артист	
		Оценка	Взвеш. оценка	Оценка	Взвеш. оценка	Оценка	Взвеш. оценка	Оценка	Взвеш. оценка	Оценка	Взвеш. оценка	Оценка	Взвеш. оценка
Месторасположение	0,28	6	1,68	8	2,24	7	1,96	8	2,24	7	1,96	7	1,96
Цена и качество материалов	0,22	8	1,76	6	1,32	5	1,1	4	0,88	8	1,76	5	1,1
Уровень квалификации персонала	0,18	8	1,44	7	1,26	5	0,9	6	1,08	8	1,44	5	0,9
Маркетинговая политика и имидж	0,14	4	0,56	4	0,56	5	0,7	6	0,84	8	1,12	5	0,7
Сервис и качество обслуживания	0,08	8	0,64	8	0,64	5	0,4	6	0,48	8	0,64	5	0,4
Широта ассортимента предлагаемых услуг	0,05	8	0,4	4	0,2	4	0,2	6	0,3	4	0,2	5	0,25
Уникальное торговое предложение	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2	6	0,3	4	0,2
Общая оценка текущей конкурентоспособности	1	44	6,58	41	6,42	35	5,46	40	6,02	49	7,42	36	5,51

Источник: [составлено автором]