

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра экономики и финансов

Заведующий кафедрой
канд.экон.наук
К.А. Баннова

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистра

СТРАТЕГИЯ РОСТА РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнила работу
студентка 3 курса
заочной формы обучения

Жамкочян ЗараНерсесовна

Научный руководитель
канд.экон.наук,
доцент

Лейман Татьяна Ивановна

Рецензент
главный бухгалтер салона красоты
ООО "ЭТУАЛЬ" GoldenWings

Сороковых Наталья Львовна

Тюмень
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.2. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ.....	17
1.3. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ	24
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИИ РОСТА КОМПАНИЙ НА РЫНКЕ КОСМЕТИЧЕСКИХ УСЛУГ В РОССИИ НА ПРИМЕРЕ САЛОНА КРАСОТЫ ООО «ЭТУАЛЬ» GOLDENWINGS.....	29
2.1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА КОСМЕТИЧЕСКИХ УСЛУГ В РОССИИ.....	29
2.2. ОСОБЕННОСТИ СТРУКТУРЫ И ИНФРАСТРУКТУРЫ РЫНКА КОСМЕТИЧЕСКИХ УСЛУГ В РОССИИ И РЕГИОНАХ	39
2.3. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ САЛОНА КРАСОТЫ ООО «ЭТУАЛЬ» GOLDEN WINGS	48
ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ РОСТА САЛОНА КРАСОТЫ ООО «ЭТУАЛЬ» GOLDEN WINGS	68
3.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ САЛОНА КРАСОТЫ ООО «ЭТУАЛЬ» GOLDEN WINGS	68
3.2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РОСТА САЛОНА КРАСОТЫ ООО «ЭТУАЛЬ» GOLDENWINGS И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	93
ПРИЛОЖЕНИЕ	98

ВВЕДЕНИЕ

Переход экономики на рыночные отношения приводит к тому, что организации становятся независимыми. Юридическая и экономическая ответственность организации возрастает. И это приводит к возрастанию роли конкуренции как механизма регулирования рыночной экономики. В данных случаях возникает необходимость в стратегическом мышлении, которое в последствие можно воплотит в план действий, который будет определять средства и цели выбранного пути развития организации.

Разработка стратегии роста заключается, в поиске определения того, каким образом будет вести работу организация, какие цели должен поставить перед собой и какие действия и средства нужны организации для достижения данных задач.

Внешними ограничениями организации являются отрасли окружающая среда. Угрозы и возможности, которые существуют в данной отрасли, характеризуют конкурентную среду. Социальные ожидания отражают влияние на организацию таких факторов, как социальные нравы, социальные отношения, государственная политика и т.д.

Актуальность данной работы состоит в том, что без разработанной и действующей стратегии роста организации, занимающиеся оказанием услуг или производством каких-либо товаров, не сможет выдерживать конкуренцию, действовать эффективно и в соответствии с требованиями рынка. Для успешного развития предприятия в современных условиях развития рынка важно четко определять маркетинговую тактику и стратегию, для чего необходимо точное представление внешней среды и внутреннего потенциала компании.

Проблема, рассмотренная в ходе написания данной работы, заключается в выявлении особенностей при разработке и совершенствовании стратегии роста организации.

Объектом исследования является салон красоты ООО «Этуаль» GoldenWings, период исследования 2015-2019 годы.

Предмет исследования - стратегия роста салон красоты ООО «Этуаль» GoldenWings.

Целью написания данной работы является определения стратегии роста предприятия и разработка мероприятий по совершенствованию стратегии роста салона красоты ООО «Этуаль» GoldenWings. Исходя из поставленной цели написания данной работы, необходимо решить следующие задачи:

- изучить сущность и содержание стратегии роста организации;
- изучить основные подходы к разработке стратегии роста организации;
- изучить методы разработки стратегии организации;
- проанализировать стратегию деятельности салона индустрии красоты ООО «Этуаль» GoldenWings;
- разработать мероприятия по совершенствованию стратегии роста салона красоты ООО «Этуаль» GoldenWings и провести оценку эффективности предложенных рекомендаций.

Практическая и теоретическая значимость данной работы. Разработанные мероприятия и практические рекомендации по совершенствованию стратегии роста российских организации в сфере индустрии красоты.

Научная новизна данной работы заключается в разработке комплекса теоретико-методологических положений и практических рекомендаций, направленных на эффективную разработку стратегии роста организации, позволяющей оценивать и повышать экономическую эффективность результатов хозяйственной деятельности организации.

Значимые результаты работы, имеющие элементы научной новизны и обогащающие теорию управления организации в различных сферах, отражены в следующих положениях:

1. Раскрыты специфические характеристики понятия стратегия роста, фиксирующие внимание на универсальности их применения в современных условиях цифровизации экономики, выявлена его

экономическая сущность, что позволило уточнить понятийный аппарат в области управления конкурентоспособностью организаций.

2. Разработан комплекс организационно-экономических рекомендаций по эффективному использованию при разработке стратегии развития предприятия, что укрепит конкурентные позиции исследуемой компании на выставочном рынке, сохранит и увеличит их клиентскую базу.

При написании данной работы были применены следующие методы исследования:

➤ анализ и обобщение научной литературы по проблеме исследования;

➤ анализ статистической отчетности предприятия;

➤ сбор и анализ данных;

➤ метод классификации;

➤ расчетный метод.

➤ методы сравнения и обобщения;

Структура данной работы: введение, три главы, заключение, список использованных источников.

ГЛАВА 1. РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

В настоящее время нет определенного подхода к пониманию термина «стратегия». Исходя из масштаба области стратегического развития выделяют следующие интерпретации термина стратегия: план развития организации, развития управленческих решений, границы охвата мышления, инструмент адаптивного реагирования, намерение.

«Стратегии должны стать своеобразной " нитью времени ", которая объединит прошлое и будущее, обозначая путь развития» [Клейнер, Тамбовцев, С. 23].

«Сегодня существует несколько подходов к определению стратегии, но все они объединены концепцией стратегии как осознанного и продуманного набора правил и положений, лежащих в основе разработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средство связи организации с внешней средой» [Маркова, Кузнецова, С. 55].

Результаты изучения понятия стратегии разных авторов в научных источниках представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Эволюция определения понятия «стратегия».

№ п/п	Определение	Автор
1	Стратегия – это задачи организации, определение основных целей и задач организации, принятие плана действий и выделение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.	Альфред Дюпон Чандлер
	Стратегия - это комбинация 5Р, которая включает: <ul style="list-style-type: none"> ➤ прием как тактический ход; ➤ план; 	Генри Минцберг

Продолжение таблицы 1.1

2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ позицию по отношению к другим (positioninrespectto ➤ перспективу ➤ поведенческую модель; others);	Генри Минцберг
3	Стратегия-план, отражающий основные цели организации, ее политику и действия в согласованном комплексе.	Дж. Б. Куинн [с. 23]
4	Стратегия является основной сферой деятельности, она должна обеспечить выполнение миссии-главной цели организации-и достижение других ее целей.	Л.Е. Басовский [с. 85]
5	Стратегия - представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей.	М.Х. Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури [с. 161]
6	Стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри	О.С.Виханский, А.И.Наумов [с. 220]

Источник: [Виханский, Наумов,с. 220]

Источник: Мескон, Альберт, Хедоури,с.161]

В современных научных источниках выделяют следующие определения понятия стратегии:

Стратегия -это единый план деятельности организации, нацеленные на конкурентное преимущество;

Стратегия заключается в создании конкурентного преимущества благодаря отличительным признакам;

Стратегия-это набор решений, которые являются движущей силой большинства действий, предпринимаемых организации;

Стратегия -это искусство скорыхизменений, для ростаорганизации и ее стоимости.

Анализируя представленные в таблице 1.1.термины определения стратегии, которые были определены западными и отечественными учеными, можно сделать вывод, что, несмотря на разнообразиеизучаемыхтерминов определения «стратегии», все эти толкования совершенно не противоречат друг друга, а наоборот,взаимодополняют, определяяпонятия, методы образования и реализации стратегии как технология управления организацией, обеспечивающая ее наиболее продуктивное действие и стабильное развитие в постоянно меняющейся внешней и внутренней среде организации [Акуленко, С. 78 - 79].

В связи с вышесказанным, термину «стратегия» можно дать определение слежения. Стратегия - это подробный, комплексный план, который направлен на достижение миссии организации и долгосрочных целей и задач, а также показывает общее направление роста организации, ее методы конкуренции и ее положение в среде

Под стратегией мы подразумеваем наиболее значимые взгляды любого развития управления организации. На сегодняшний день в рыночной экономике ни одна успешная организация не может функционировать на рынке труда без стратегии. Стратегия воздействует на все сферы своей среды, будь то внешняя среда компании или внутренняя, воздействует на участников процесса, на внутренний персонал. В первую очередь нужно обратить внимание на такие понятия, как» цель «и» стратегия " организации, так как эти понятия различны. Ведь если вы не представляете существенной разницы между этими концепциями, вы не разработаете конкретный план действий, который приведет к желаемому результату. Потому что цель - это конечная

точка устремления, а сама стратегия представляет собой средства и методы его реализации, придерживаясь тех этапов, которые могут достичь цели, и конкурентное преимущество перед другими организациями. Концепция стратегии достаточно сложна и обширна, имеет большое количество толкований. Если мы рассмотрим стратегию в более широком контексте, то это прогнозируемый основной курс последовательных этапов организации. Строгое соблюдение этих шагов в конечном итоге приведет к долгосрочным целям. Типологии стратегий отражают совокупность стратегических приоритетов организации, которые используются для достижения ее основных рыночных целей. Соответственно, к выбору стратегии следует подходить осмотрительно, так как в будущем она даже ограничит деятельность менеджмента.

В соответствии с этим выделяют три базовых типа стратегий роста.

1. Концентрированный рост. Данная стратегия предусматривает необходимость изменения двух компонентов - рынка и/или продукта. В этом случае организация стремится улучшить уже произведенный продукт или запустить новый продукт в своей отрасли. В области рынка организация может искать способы улучшить свои позиции на текущем рынке или перейти на новый рынок. Таким образом, существует три типа стратегий концентрированного роста: укрепление рыночной позиции компании на текущем рынке; изменение и развитие продукта, повышение его конкурентоспособности и обеспечение роста потребительской стоимости; выйти на новые рынки и освоить их.

2. Интегрированный рост. Комплексные стратегии роста основаны на расширении и развитии компании путем добавления новых подразделений. При этом различают два основных вида интеграции - горизонтальную и вертикальную. В первом случае речь идет о расширении бизнеса за счет поглощения конкурирующих малых предприятий, производящих такую

продукцию, а во втором-об усилении контроля над посредниками, занимающимися распространением или продажей. Вертикальная интеграция может быть» вперед"и " назад". Стратегия диверсифицированного роста основана на расширении деятельности компании за счет развития новых видов деятельности, но не за счет концентрации усилий на ее главном направлении. Существует три типа стратегий этой группы: диверсификация по центру; диверсификация конгломерата; горизонтальная диверсификация.

3.Диверсифицированный рост. Эта стратегия используется организациями в тех случаях, когда нет возможностей для дальнейшего развития на данном рынке с данным продуктом в данной отрасли. Выбор той или иной стратегии роста и развития организации определяется многими факторами, определяющую роль которых играют внутренний потенциал организации, его сильные и слабые стороны, возможности и угрозы внешней среды и другие факторы. Единой оптимальной стратегии роста и развития бизнеса не существует, даже в том случае, если выбран ее тип, он всегда будет специфическим, сугубо индивидуальным [Родионова, С.53].

«Стратегии классифицируются по различным критериям:

- 1) согласно состоянию рынка (новый, существующий) и товара (новый, существующий);
- 2) по отношению к конкурентам;
- 3) согласно положения предприятия на рынке» [Normann, С. 37].

Далее перейдем к рассмотрению различных типов стратегий. Матрица Ансоффа- матрица, которая позволяет визуально представить стратегии роста организации в терминах «продукт» и «рынок», а также оценить возможности успеха и затрат таблица 1.2. [Normann, С. 47].

Таблица 1.2

Матрица Ансоффа стратегия роста организации в терминах «товар» и
«рынок»

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	1. Глубокое проникновение на рынок (старый продукт на старом рынке)	2. Развитие рынка (старый продукт на новом рынке)
Новый товар	3. Развитие товара (новый продукт на старом рынке)	4. Диверсификация (новый продукт на новом рынке)

Источник [Составлено автором]

1. Проникновение на рынок: в этом случае нет необходимости в особых нововведениях, рынок уже достаточно развит и продукт хорошо известен всем, организации могут выбрать стратегию последователей. Эта стратегия используется новыми организациями или фирмами, которые стремятся расширить сферу своей деятельности ;

2. Стратегия роста рынка: в этом случае стратегия направлена на привлечение новых пользователей. Этого можно добиться путем расширения территории выхода продукта (стратегия географической экспансии) или привлечения новых групп потребителей на уже развитую территорию (стратегия создания новых рынков). Еще один вариант этой стратегии может заключаться в том, чтобы найти новые способы использования продукта или убедить потребителя купить этот продукт в больших объемах ;

3. Разработка нового продукта - рискованная стратегия, но в случае успеха она принесет огромную прибыль, так как ваш продукт будет уникальным на этом рынке. Также важно, чтобы ваш продукт был принципиально новым, и потребители нуждались, в нем ;

4. Стратегия диверсификации относится к расширению бизнеса организации, и наиболее распространенной стратегией является стратегия, в которой организация производит или продает новый продукт, который категорически отличается от ее предыдущих продуктов и, следовательно, запускается на новый рынок, чтобы сделать это [Normann, С.47].

Экономическая стратегия организации основана на трех важных этапах:

➤ концепции ресурсов организации. Этот аспект можно рассматривать как информационную систему. С помощью этой системы, с помощью определенных действий организация достигнет желаемого результата и достигнет поставленных целей;

➤ конкурентные преимущества организации. Этот момент очень важен для любой организации. Его влияние является глобальным по отношению к экономическому развитию компании. Этот фактор позволяет достичь лидерских позиций по отношению к конкурентам.

➤ операционные издержки как важнейший элемент организации позволяют достичь поставленных целей [Боумэн, с. 92].

Анализируя разные виды стратегий, можно сказать, что каждая стратегия играет очень важную роль в хозяйственной деятельности организации. Высшее руководство в зависимости от конкретной ситуации и экономического состояния организации выбирает к какому типу стратегии придерживаться и в каком направлении развиваться.

Стратегия любой организации непосредственно направлена на улучшение хозяйственной деятельности организации. На сегодняшний день стало не редкостью, когда определенная организация в своей деятельности использует несколько видов стратегий либо в объединённом состоянии, либо использования каждой стратегии по отдельности. Данная процедура помогает

к быстрому достижению поставленной цели, а также укреплены конкурентных преимуществ по отношению к другим организациям . [Hodgson, Knudsen, с. 15].

Профессор М. Портером отмечает, что на рынке существуют три особенно важные области поведенческой стратегии организации:

1. Достижение лидерства в снижении издержек производства позволяет завоевать большую часть рынка и превзойти конкуренцию, сократив издержки производства до минимума. Если организации используют этот тип стратегии в своей деятельности, они будут характеризоваться следующими факторами: высокий уровень производительности и предложения, разделение распределения продуктов, ухудшение маркетинга организации и более продвинутое технологии и развитие ;

2. Специализация в области производства, наличие нестандартных процессов и продуктов, отличающихся от других организации. Это также включает эксплуатацию специального оборудования и подготовку рабочего персонала. Благодаря этой функции организация имеет прекрасную возможность продвигать свой продукт по слишком высокой цене. Организации с этой стратегией осуществляют контроль качества продукции и имеют систему маркетинга высокого уровня ;

3. Акцент на конкретный сегмент рынка позволяет любой организации ориентироваться на потребности рынка, но только на определенную категорию потребителей. В этом случае организация может использовать описанные выше типы стратегии в своей деятельности отдельно или одновременно. Этот тип наглядно показывает тот факт, что совершенно невозможно влиять на весь рынок, но можно направить все силы и

возможности для улучшения стратегических действий на конкретную целевую аудиторию потребителей [Волгин, с. 45].

С помощью корпоративной (портфельной) стратегии организация имеет определенную систему, направления для собственного развития. Корпоративная стратегия способствует развитию производственных и торговых операций организации. Данная стратегия необходима из-за своей уникальности-управления несколькими типами бизнеса для установления баланса между товарами и услугами. Именно на этом уровне продукт формируется и утверждается. В качестве исторического факта отметим, что изначально организация была уникальным продуктом. Спустя некоторое время после периода диверсификации производства появилась новая ниша, в которую уже входило большое количество единиц продукции. Поэтому одной из основных областей и задач бизнес-стратегии является выбор той самой бизнес-единицы организации, в которую должны быть сделаны все инвестиции. «Одно из основных решений, которое принимается на корпоративном уровне, - это намерение финансировать продукты или бизнес-единицы на бюджетной основе, а не на чисто коммерческой основе» [Methodological Approaches to the Management of Innovative Development of an Enterprise. С.2].

Если в организации появляется новый продукт, сначала составляется конкретный план действий по его продвижению. Бюджет организации финансирует данные продукты. Самодостаточность данного продукта не играет важной роли для организации такой причине, как на определенном этапе допустима определенная потеря. Все данные процедуры делаются для достижения долгосрочных целей организации, а это постепенное завоевание рынка. Таким образом, можно сделать вывод, что этот тип стратегии также

особенно важен для организаций, находящихся в трудных экономических положениях .

Деловая стратегия (бизнес) –это такая стратегии, которая сможет обеспечить конкурентное преимущество организации в долгосрочной основе. Данную стратегию еще называют стратегией конкуренции. Деловая стратегия очень часто фигурирует в бизнес - планах. Данная стратегия дает организации понять, где и как, можно составить конкуренцию на конкретном рынке товаров, кому продавать товар, как это сделать, какие цены устанавливать, как рекламировать свой товар, как быстро он будет платить и т.д. Очевидно, что бизнес-стратегия одного продукта будет отличаться от другой, поскольку она индивидуальна для каждого продукта[Диксон, с. 66]. Что касается функциональной стратегии, то можно отметить, что эта стратегия разрабатывается и формируется функциональными подразделениями организации. Эта стратегия позволяет распределить ресурсы отдела организации и найти более эффективное решение функциональной политики в области общей стратегии. Она включает в себя конкретные способы достижения целей организации, с которыми сталкиваются подразделения и отделы организации[Диксон, с. 67].

Стратегия развития чаще всего разрабатывается на несколько лет вперед, определяется в различных видах проектов, программ и действий и реализуется в рамках их реализации. Значительная рабочая сила и время, необходимое многим людям для создания стратегий развития организации, не позволяют ей часто менять или вносить существенные коррективы. Это предполагаемая стратегия кроме того, как внутри организации, так и внутри нее, за ее пределами появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не соответствуют первоначальной концепции стратегии. Они могут

открыть новые возможности и перспективы развития для улучшения нынешней ситуации или, наоборот, заставить отказаться от предложенной политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится неработоспособной, и организация начинает рассматривать и формулировать очень важные стратегические цели.

Исходя из вышеизложенного можно разработать и реализовать четыре важных типа стратегий роста организации :

1. Стратегия концентрированного роста как «стратегия укрепления позиций на рынке, стратегия роста рынка, стратегия роста продукта».

2. Интегрированной стратегия роста, рассматриваемая как «стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции».

3. Диверсификационной стратегия роста, представленная как "ориентированная стратегия диверсификации, горизонтальная стратегия диверсификации".

4. стратегия сокращения, определяемая как " стратегия удаления, стратегия сбора урожая, стратегия сокращения, стратегия сокращения затрат» [Зуб, с. 87].

Используя рассмотренные выше типы конкурентных стратегий, появляется огромная возможность решить важную для большинства организаций проблему, основная цель которой-получить преимущество и лидерскую позицию непосредственно перед прямыми конкурентами. Кроме того, используя эти виды стратегий, любая организация может достичь желаемых высот в своей экономической деятельности. Эта типология также играет важную роль в оказании помощи высшему руководству организации в вопросе о том, как именно достичь желаемого и быстро достичь цели.

1.2. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

Для достижения поставленных целей и бизнес подходов руководство каждой организации использует стратегию роста организации

Выбор стратегии и ее реализация - основное содержание стратегического управления.

В литературе есть два разных мнения о стратегии:

➤ Стратегия - это строгий и четкий план достижения цели, а разработка стратегии - это постановка цели и подготовка плана действий. Такой видение стратегии означает, что рыночная (конкурентная) среда понимается как устойчивое, прогнозируемое поле действий, где процессы контролируются всеми сторонами рынка. Такой подход характерен для устойчивых сфер бизнеса.

Такое понимание стратегии существовало в системах плановой экономики. В данном случае под стратегией понимают стратегию долгосрочный план для достижения определенной долгосрочной цели, в то время как разработка - стратегии-это поиск цели и разработка долгосрочного плана.

➤ Стратегия - это длительный курс роста организации, который влияет на всю ее деятельность, формы продукции, человеческие ресурсы и положение организации на рынке. Эта деятельность, которая быстро корректируется без изменения основного курса и которое должно способствовать реализации целей организации. Такой подход типичен для меняющихся рынков (инновации, финансы и т. Д.). Выбор направления осуществляется с помощью различных аналитических методов (чаще всего это SWOT-анализ и матрица BCG) [Ансофф И. с. 39].

Такое понимание стратегии исключает взаимосвязи в поведении организации, поскольку стратегия, определяющая направление к конечному состоянию, оставляет свободу выбора в связи с изменением ситуации.

В данном случае стратегия может быть описана как избранное направление, путь в окружающую среду и действия, в котором организация должна вести к достижению своих целей. [Ансофф, с. 56].

Все разнообразие стратегий, которые организации представляют в реальной жизни различные модификации нескольких базовых стратегий. Каждый из них эффективен при определенных условиях и условиях внутренней и внешней среды, поэтому важно учитывать причины, по которым организация выбирает одну стратегию, а не другую.

Стратегия выбирается с учетом:

- Позиции конкурента в зоне бизнеса;
- Развития стратегической зоны хозяйственной деятельности;
- На основе технологии, доступной компании [Винокуров, с. 17].

Формирование и разработка стратегии - это в первую очередь ответственность высшего руководства, а ее разработка предполагает участие всех уровней руководства. Стратегический план опирается на всестороннее изучение и фактическим данным. Для того чтобы удерживать позиции конкурентоспособной организации в современном деловом мире, организация должна постоянно собирать и анализировать огромное количество информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Высшим уровнем управления организации разрабатывается стратегия роста. На данном этапе руководству организации необходимо дать оценку различным решениям деятельности организации и выбрать конкретные варианты достижения поставленных целей. На основе анализа формируется

стратегическое мышление в процессе разработки стратегии путем обсуждения и согласования с аппаратом линии управления концепции развития организации в целом, рекомендаций новых стратегий развития, формулирования проектов целей, подготовки директив на долгосрочную перспективу. Планирование, разработка стратегических планов и контроль за ними. Стратегическое управление предполагает, что организация определяет свои ключевые позиции на будущее в зависимости от приоритета целей [Винокуров, с. 67].

М. Портер, ведущий теоретик и специалист стратегического менеджмента считает, что существует три подхода к выработке стратегии поведения организации на рынке [Портер, с.10-16].

Первый подход предполагает лидерство в минимизации затрат на производство. Такого рода стратегия связана с тем, что организация получает самые низкие затраты на производство и продажу своей продукции. В результате он может получить большую долю рынка за счет более низких цен на аналогичные продукты. Организации реализующие эту стратегию, должны иметь хорошую организацию производства и поставок, хорошую технологическую и инженерную базу, а также хорошую систему распределения продукции. Чтобы достичь самых низких затрат, все, что связано с затратами на производство, должно быть выполнено с его восстановлением на высоком уровне производительности. Однако маркетинг не обязательно сильно развивается в этой стратегии [Портер, с.15].

Второй подход предполагает специализацию на производстве. В этом случае организация должна реализовывать узкоспециализированное производство и качественный маркетинг, чтобы стать лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели выбирают продукцию этой

организации, даже если цена достаточно высока. организации, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для НИОКР, отличных дизайнеров, отличную систему высококачественной продукции и развитую систему маркетинга [Портер, с.16].

Третий подход относится к укреплению определенного сегмента рынка и концентрации усилий организации на выбранном сегменте рынка. При этом организация подробно выясняет потребности определенной сферы рынка в определенном виде продукта. В этом случае компания может стремиться к сокращению затрат или проводить политику специализации в производстве продукта. Также возможно соединять эти два подхода. Однако для реализации стратегии третьего типа абсолютно необходимо, чтобы организация строила свою деятельность в первую очередь на анализе потребностей клиентов определенной сферы рынка. Можно сказать, что намерения должны основываться не на потребностях определенной сферы рынка, а на потребностях, определенных или даже конкретных клиентов [Портер, с.16].

При выборе стратегической альтернативы руководство организации должно учитывать определенную стратегию роста. Основная цель - выбрать стратегическую возможность, которая максимизирует долгосрочную эффективность организации. Для этого руководство организации должно иметь четкое общее видение организации и ее будущего. Приверженность кого-то конкретному выбору часто ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно быть тщательно изучено и оценено. На стратегический выбор влияют многие факторы: риск, стратегий прошлых; реакция акционеров, учредителей, которые часто ограничивают гибкость руководства в выборе стратегии, является временным фактором, который зависит от выбора подходящего момента. Принятие решений по

стратегическим вопросам может осуществляться по разным направлениям: "Снизу-вверх", "сверху-вниз", во взаимодействии двух вышеперечисленных направлений (стратегия разрабатывается в процессе взаимодействия руководителей, служб планирования и оперативных подразделений) [Портер, с.102].

Основные элементы успешной стратегии роста:

- Каждый уровень руководства в процессе реализации стратегии решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции;
- Руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- Руководство своевременно доносит до сотрудников организации цели стратегии и планы, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация и вовлечь в процесс реализации стратегии [Портер, с.45].

Кроме того, при формировании стратегических программ развития предприятия она должна осуществляться с соблюдением ряда принципов :

- принцип приспособляемости (адаптации) программ определяет тенденции динамики внешней ситуации, поскольку изменение внешней ситуации объективно предопределяет возможные направления развития.
- принцип непрерывности этапов динамики организационных целей, то есть развития цели каждого последующего этапа, должен объективно основываться на ретроспективном анализе историко-генетических корней развития предприятия и на целях предыдущего этапа «жизненного цикла».
- Принцип «обратной перспективы», заключающийся в разложении цели;
- Принцип системы взаимосвязанности всех программ во времени и

пространстве по параметрам показателей основных элементов, а также по этапам этих элементов;

➤ Принцип итеративности расчетов программ.

Методика создания программ основана на принципах итеративного исчисления, то есть на многократных вычислениях, использующих метод последовательного приближения к желаемому результату. Если после первого перерасчета программы мы получаем неудовлетворительные результаты в программе стратегической финансовой поддержки, мы проводим последовательные корректировки, пересчитывая все элементы программы до тех пор, пока не получим приемлемую версию программы. Принцип изменчивости программных расчетов, при котором каждый вариант стратегической программы представляет лишь одно из возможных направлений достижения цели.

Принцип результатов программы "мягкий", основанный на использовании интервальных исходных данных в силу их вероятного характера и недетерминированности соответствующих результатов расчетных параметров программных показателей, относящихся к диапазону допустимых возможных значений.

Принцип единого критерия эффективности и единой методики расчета социально-экономической оценки вариантов программы.

При разработке стратегии возникает основная управленческая проблема: как добиться необходимых результатов с учетом ситуации и перспектив организации .

Основные подходы к разработке выбранной стратегии организации включают понимание того, что стратегия - это долгосрочный план для достижения долгосрочной цели, а разработка стратегии - это поиск цели и

составление долгосрочного плана. Что стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся объема, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации. А также положение организации в среде, которая ведет организацию к ее целям. Выбор стратегии развития обусловлен конкурентным положением организации, перспективами развития наиболее стратегических направлений управления и, в некоторых случаях, даже с учетом имеющихся у организации технологий, целей стратегии и устремлений организации. Обеспечивает своевременное получение ресурсов для реализации выбранной стратегии роста. Часто стратегия не реализуется, и поскольку руководство не может должным образом задействовать существующий потенциал компании для реализации стратегии, оно формирует план реализации этой стратегии в виде целей. В процессе реализации данной стратегии каждый уровень управления решает свои задачи и выполняет возложенные на него функции.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что разработка стратегии роста проводится на несколько лет вперед. В зависимости от выполняемых проектов и потребностей организации стратегия роста корректируется, реализуется в процессе выполнения оперативных задач и целей и не меняет основную миссию организации. Постоянная корректировка стратегии роста очень затруднительно, поэтому это всегда общая формулировка с масштабным планированием.

Факторы, существующие во внутренней или внешней среде организации, которые противоречат разработке и реализации стратегии роста, это означает две потенциальные возможности :

- новые перспективы развития, которые необходимо включить в стратегию;

➤ стратегия устарела и ее невозможно реализовать, а значит, нужно разработать новую.

1.3. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Разработка стратегии роста организации сводится к всестороннему теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным фактором стратегий роста является то, что она никогда не может быть продумана и просчитана до конца, в связи с этим ее можно корректировать по мере изменения внешних и внутренних условий.

Из вышесказанного следует, что подходящего и универсального метода разработки стратегии роста не существует .

Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали основные подходы к формированию стратегий, основные из которых представлены в таблице 1.3. К. Эндрюс предложил стратегию, основанную на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков (экономическую стратегию).

Таблица 1.3.

Подходы к разработке стратегий

Разработчики	Основное содержание разработок	Стратегия	Период
К. Эндрюс	SWOT-анализ	Экономическая	1970-е гг.
М. Портер	Пять сил конкуренции, типовые стратегии	Стратегия бизнеса	1980-е гг.

Г. Хэмел К. Прахалад	Стержневые компетенции	Стратегия лидерства	1990-е гг.
-------------------------	------------------------	---------------------	------------

Источник [Бандурин, с. 95]

Подходы к разработке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции организации, да и сами конкурентные стратегии, разработал М. Портер, а концепция стержневых компетенций принадлежит К. Прахаладу и Г. Хэмелу.

Традиционные методы разработки стратегии SWOT-анализ внешних и внутренних параметров организации, ставший сегодня абсолютной истиной для менеджеров, позволяет :

- определить возможности и угрозы;
- построить матрицу SWOT-анализа;
- выбрать товары и рынки, на которых товары будут продаваться;
- построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации. [Эндрюс К. с.45]

Обычно в SWOT-анализе можно выделить 2 ошибки. Работа завершается первичным SWOT-анализом, то есть просто перечислили все факторы, или выделяются приоритетные, исходя из текущего состояния, а не из целей компании.

Анализ модели пяти конкурентных сил позволяет выявить сильные и слабые стороны организации на рынке и выявить области, в которых стратегические (по прогнозам) изменения могут дать максимальные результаты для развития компании. Согласно Портер, он должен :

- определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти конкурентных сил;
- составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;

- развивать деятельность (как стратегические ходы), направленную на занятие наиболее выгодных позиций на рынке. [Портер М. с. 212].

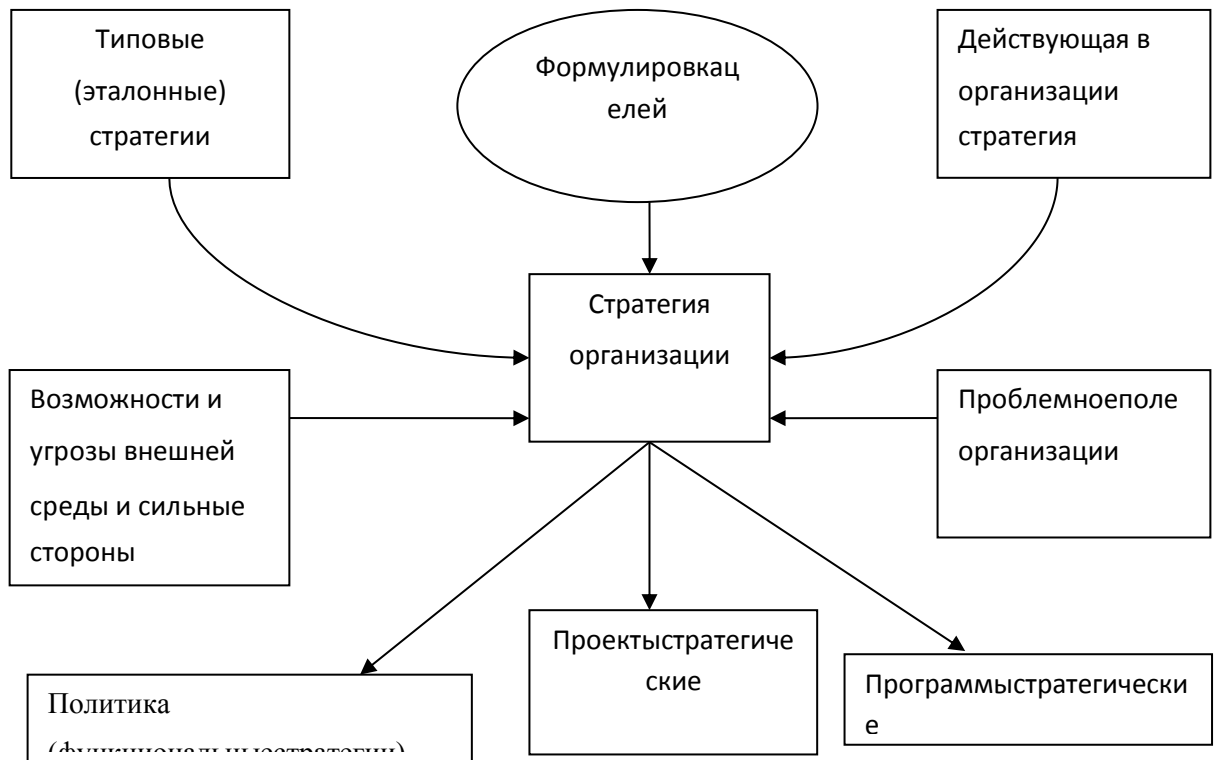


Рис. 1.1 Схема формирования стратегии

Источник: [Портер М. с. 212].

Портер предложил разбить конкурентные стратегии, основанные, с одной стороны, на масштабе рынка (широкий, узкий), а с другой - на направлении приложения усилий организации либо для минимизации затрат, либо для производства уникальных продуктов (предоставление продукта) [Портер М. с. 310].

Ключевые навыки, такие как способность организации достичь чего-то уникального, что обеспечивает лидерство среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в следующих процедурах :

- Формирование особенных свойств организации и ее окончательного продукта;

- Формирование совокупных умений (коллективная система) работников организации;
- Сосредоточения внимания организации на конкурентных компетенциях, которые составляют основу стратегии;
- разработка стратегии роста лидерства.[Хамел Г. с.95].

Матричный метод разработки стратегии - разнообразные состояния внутренней и внешней среды организации это объясняется разнообразием самих компаний и их фактическое состояние. Многоуровневый характер параметров, определяющих позицию каждой конкретной организации, не позволяет им систематизировать и формализовать процесс формирования имиджа существующего и желаемого состояния организации. Различный жизненный опыт сотрудников организаций приводит к разному восприятию одних и тех же явлений, а неизбежные потери, искажения и упущения в словесном описании самих организаций требуют длительного и болезненного общественного согласования мнений.

Следовательно, метод «рисования образов» (настоящее и будущее желаемое состояние организации) с последующим их описанием эффективен для определения «разрыва» между мечтой и реальностью .

Формализовать процесс описания мечты и действительного состояния организации можно путем заполнения матрицы видения приложение 1, где настоящее и будущее состояния организации представлены глазами стороннего наблюдателя и одного из работников организации изнутри. Взгляд со стороны направлен на оценку возможностей и угроз, определение конкурентной позиции организации и ее соответствие одной из стандартных стратегий, а также определение того, какие ресурсы переходят организации, что организация передает во внешнюю среду, обработав эти ресурсы.

Внутреннее видение направлено на описание потенциала организации (ее сильных сторон) и актуальных проблем, определение ключевых компетенций организации, а также особенностей управления персоналом и ориентации самой организации.

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИИ РОСТА КОМПАНИЙ НА РЫНКЕ КОСМЕТИЧЕСКИХ УСЛУГ В РОССИИ НА ПРИМЕРЕ САЛОНА КРАСОТЫ ООО «ЭТУАЛЬ» GOLDENWINGS

2.1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА КОСМЕТИЧЕСКИХ УСЛУГ В РОССИИ

Чтобы иметь представления современного бизнеса и ее структуры, необходимо сделать исторический экскурс в прошлое откуда сможем проследить, как создавался рынок салонного бизнеса в России. Рынок салонного бизнеса в современном виде начал стремительно основываться в начале 90-х годов 20 века. Процесс развития сферы салонного бизнеса можно разделить на 3 этапа:

- До начала 1990г, рынок сферы услуг - доперестроечный;
- Начало-конец 1990-х, рынок сферы услуг – постперестроечный;
- этап после кризиса 1998, рынок сферы услуг - современный этап [Березин И.С. с.45].

До начала 1990-х годов XX века отрасль салонного бизнеса состояла государственных предприятий. В данный период развития салонного бизнеса частное предпринимательство не предусматривалось. Все предприятия данной отрасли регулировалось государством (количество, качество).

А также количество парикмахеров, ассортимент салона, квалификация мастеров, уровень обслуживания, развитие специалиста - данные составляющие салонного бизнеса регулировались государственными органами. Подобные действия приводили к тому, что на рынке салонного бизнеса был спрос и данный спрос превышал предложение. Это приводило к созданию больших живыхочерей, приводило к нехватке количества мест (предложения) и к отсутствию необходимого ассортимента оказываемых

услуг. Государство контролировало всеценообразование данного сегмента рынка. [Березин,с.107].

В рыночной экономике преимущество спроса над предложением обязательно будет координироваться сначала ценой, а затем ростом оказываемых услуг.

Для того чтобы, хоть каким-то образом урегулировать данный сегмент рынка государственные органы контроля многократно разрабатывали всевозможные способы ведения данного бизнеса. В последствии данный разработок ведения салонного бизнеса к концу 80-х годов закрепилось такое понятие, как «план». Руководителя организации данного сегмента были обязаны передать государственным органам поставленные перед салонами план работы и прибыли. В случае превышения прибыли над «планом» разницу между ними собственники салонного бизнеса оставляли себе.

Специалисты данной сферы боролись за клиентов, работы у них всегда хватало. Ассортимент самых парикмахерских и ассортимент оказываемых услуг был очень бедным, в то время почти невозможно было достать зарубежную косметику, поэтому в основном косметика была российского производства, а зарубежные товары поставлялись в очень небольших количествах и очень редко. Клиент довольствовался очень малым выбором, которого практически не было. Такого сервиса, как мы привыкли видеть сегодня, практически не существовал.

Несмотря на, что в данной системе присутствовали существенные недостатки, необходимо отметить определенные преимущества. К данному преимуществу относится уровень профессиональной подготовки специалистов салонного бизнеса. Государственный орган контролировал повышение квалификации и подготовку каждого специалиста. Была

разработана система аттестации специалистов, подготовка была разделена на категории. Чтобы специалисту присвоили 1 категорию, необходимо было пройти повышение квалификации и иметь определенный опыт работы в сфере салонного бизнеса. Тогда на подготовку специалистов выделялось очень много времени и уровень был намного выше, чем сейчас, потому что государство контролировало развитие специалиста. Несмотря на недостатки «плана» собственники салонного бизнеса могли планировать мероприятия, в частности: обучение мастеров, производство изделий и инструментов для работы. [рынка салонов красоты и парикмахерских электронный ресурс] .

В доперестроечном формировании сферы салонного бизнеса были в основном парикмахеры, это были государственные предприятия. В данном этапе развития парикмахеров было значительно меньше, а спрос продолжал расти, не было обслуживания, большие очереди, плохая ориентация рынка.

В начале 90-х годов 20 века начал складываться второй этап развития салонов красоты.

Постперестроечный период формирования салонного бизнеса характеризуется тем, что на Российский рынок данной сферы начали приходить иностранные компании со своей косметикой (продукцией). Такие зарубежные производители косметики (продукции), как: Wella, Schwarzkopf, L'Oréal были первыми, кому удалось войти на Российский рынок салонного бизнеса. Данные зарубежные производители начали распространять свою продукцию и тем самым начали изменять рынок и формировать индустрию красоты как индустрию красоты. рисунок.2.1. [Рынок услуг парикмахерских и салонов красоты в России, электронный ресурс]



Рис. 2.1 Первые иностранные компании на рынке Российской Федерации.

Источник: [Рынок услуг парикмахерских и салонов красоты в России, электронный ресурс, дата 15.10.2020].

Даже после появления иностранных компаний на рынке салонного бизнеса России спрос на услуги превышал предложение. А данные услуги воспринимались потребителями, как нечто ценное не для каждого доступное и не повседневное. Но в отличие от доперестроечного периода, рынок начал активно реагировать на спрос и предложение. У организации салонного бизнеса появилась возможность изменять цены на оказываемые услуги не по указанию государства, а в соответствии с возможностями потребителей. В данном периоде появился такой термин, как «салон красоты».

Разделение общества на бедных и богатых привело к быстрому темпу развитию дорогих салонов красоты и частичному уходу с рынка салонного бизнеса парикмахерские, которые в доперестроечном периоде занимали всю

нишу салонного бизнеса России. Организации салонного бизнеса начали осваивать домашнее обслуживание.

Несмотря на столь сложные времена и объяснимые ошибки, рынок индустрии красоты начал быстро развиваться. В данном периоде началось разделение рынка индустрии красоты на парикмахерские, салоны красоты, имидж-центры, студии, институты красоты. Вместе с иностранными компаниями начали появляться множество вариантов названия бизнеса, которое должно показать сервисную составляющую организации и отражать ценовую политику.

Как показала практика первыми собственниками частных салонов красоты были сотрудники, которые были связанные с этим бизнесом. Но с развитием рынка ситуация резко изменилась. Люди который имели капитал и желание вложить в развивающийся отрасль, выбирали салонный бизнес. Это было связано с тем, что данная сфера только начала наполняться и конкурентоспособность данной сферы была очень маленькой. Происходила активная покупка в собственность помещения и начались открывать частные предприятия салонного бизнеса с обширным ассортиментом оказываемых услуг и высшим уровнем обслуживания. В то время была замечена такая тенденция, как открывания состоятельными гражданами салонов красоты для своих жен [Рынка салонов красоты и парикмахерских электронный ресурс].

У специалистов салонного бизнеса(мастера) появилась выбор работодателя, они стремились работать в новых и интересных салонах. На тот период у работодателей с нехваткой и квалификацией персонала проблем не возникала. В то время в сфере салонного бизнеса приветствовался такой термин, как «дорого - значит высокое качество», и данный фактор активно влиял на спрос влияло на спрос. Большинство клиентов салонного бизнеса, это

на то время это были состоятельные люди, хотели попробовать другой уровень обслуживания и качественную косметику.

Чрезмерно активное развитие индустрией красоты привело к появлению множества конкурентов. Рынок салонного бизнеса стал активно развиваться и наполняться. Бурное развитие организации салонного бизнеса привело к появлению парикмахерских и салонов красоты, студий красоты, бутиков красоты. В конечном итоге это привело к гротескным формам и юридической чепухе.

Бурное развитие организации салонного бизнеса остановилось вмешательством государства. Данное вмешательство привело к регулированию деятельности организации индустрии красоты. Рынок индустрий красоты более-менее стабилизировался. Кризис 1998 года окончательно расставил приоритеты, данный фактор привел к отсеиванию с рынка салонного бизнеса слабых игроков, урегулировал качество поставляемых продуктов (косметики). Это привело к тому, что поставщики начинали более ответственно и лояльно относиться к салонам красоты, а руководители салонов бизнеса начали понимать понимают, что для развития салонного бизнеса нужно правильное и четкое управление данного рынка. И это привело к этапу «образовательного» менеджмента.

На сегодняшний день никто не может назвать точное количество салонов и парикмахерских в России, но согласно маркетинговому исследованию салонов красоты, на российском рынке салонов красоты насчитывается около 70 000 салонов красоты и парикмахерских, из которых около 13-15% расположены в столичном регионе России. Таким образом, количество салонов красоты в столице перевалило за четыре тысячи, постоянно появляются новые салоны красоты, преимущество которых -

новизна, предоставление услуг клиентам в соответствии с новыми требованиями к салонному бизнесу. Конечно, России на сегодняшний день далеко до Италии, где более 160 тысяч салонов красоты, и все они не только выживают, но и зарабатывают приличные деньги, но у нашей страны есть все шансы развивать эту отрасль.

На данный момент потребность населения в качественных услугах салонов красоты растет. По уровню обслуживания салонный бизнес можно классифицировать по следующим критериям: салоны эконом-класса, салоны среднего и среднего-высокого уровня, салоны класса люкс, VIP-салоны. [Рынка салонов красоты и парикмахерских электронный ресурс].

Наибольшая доля по уровню обслуживания клиентов салонного бизнеса приходится на салоны эконом-класса, данный сегмент занимает в среднем 35% рынка салонного бизнеса, салоны среднего класса занимает в среднем 30%, салоны класса люкс занимает 25%, меньшая доля приходится на VIP-салоны, данный сегмент занимает 10% от общего количества заведений салонного бизнеса в России, рисунок 2.2.



Рис. 2.2 Структура салонов красоты по уровню обслуживания клиентов в России

Источник: [Рынок салонов красоты электронный ресурс, дата 15.10.2020]

Ценовая политика салонов красоты в основном зависит от уровня её обслуживания. Таким образом в среднем разовое посещение салона эконом-класса обходится в 750-2000 руб, разовый посещение салонов среднего класса для граждан России обойдется в зависимости от услуги в среднем до 6000 руб, посещение имиджевых заведений таких как салоны класса люкс разовая услуга обойдется в среднем на 7000 руб, самыми дорогими и высокими по качеству обслуживания клиентов являются VIP-салоны красоты стоимость разового визита в данные салоны составляет от 10000 руб., рисунок 2.3.

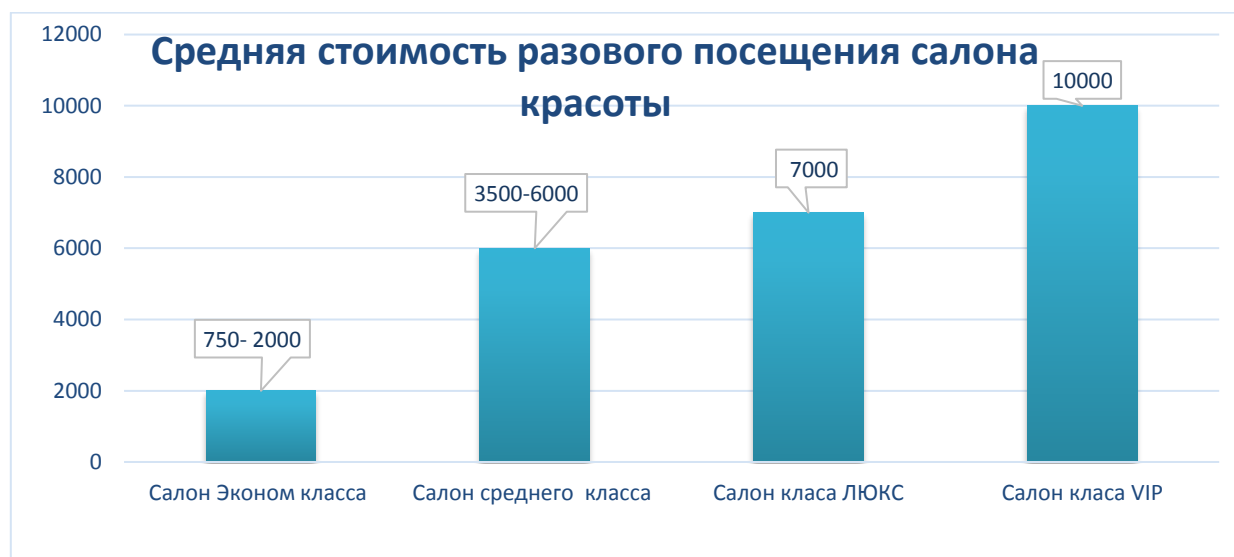


Рис. 2.3 Средняя стоимость разового посещения салона красоты

Источник: [Анализ российского рынка парикмахерских и салонов красоты, дата 16.10.2020].

В настоящее время наиболее активно развиваются такие сегменты салонного бизнеса, как салонный красоты класса люкс и бизнес-класса. В последние годы, их количественный рост составил не менее 20%. Это связано не только с высокой платежеспособностью клиентов. Как минимум еще два других фактора определяют спрос здесь. Во-первых, регулярное посещение

дорогих салонов красоты стало частью имиджа обеспеченных горожан, признаком принадлежности к определенному слою общества. А во-вторых, внимательнее относятся к собственному здоровью и внешнему виду. [Анализ российского рынка парикмахерских и салонов красоты, электронный ресурс]

Согласно моему исследованию, клиентами элитных салонов красоты чаще всего являются люди среднего возраста - от 28-30 до 45-50 лет, что связано с доходом: молодые люди и пожилые люди редко могут оплачивать дорогие услуги. Конечно, есть исключения, но их доля невелика. Среди клиентов роскошных салонов класса люкс и VIP преобладают женщины от 40 до 50 лет. Их активно интересуют косметические услуги, а также услуги маникюра и педикюра, уход за телом. У женщин больше шансов получить свободное время: по статистике большой процент клиентов таких салонов - неработающие домохозяйки.

Несмотря на это, мужчины - очень перспективные клиенты салонов класса люкс, их количество постоянно растет, как и спектр услуг, которые они потребляют. Что касается салонов бизнес-уровня и их клиентов, то их чаще всего посещает более состоятельное население.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что на данный момент рынок салонного бизнеса России близок к своей насыщенности. Показатель развития салонного бизнеса России в зависимости от может составлять от 50% до 70%. Это говорит о том, что порог насыщения салонного бизнеса в России не достигнуть.

Новые технологии и научный прогресс указывают на то, что этот рынок всегда будет насыщенным и динамичным. Финансовый кризис - единственная сила, которая сможет на неопределённое время замедлить развитие рынка салонного бизнеса. С каждым днем количество салонов красоты

увеличивается. Исходя из вышеизложенного можем сказать, что рынок салонного бизнеса в ближайшее время будет двигаться в сторону укрепления, т.е. сильные салоны красоты у которых есть опыт работы, достаточное количество ресурсов, достаточное количество знания в данном сегменте и имеют определенную стратегию роста поглотят мальки растущий салонный бизнес. При этом стремясь укрепить свои позиции среды конкурентов, создавая большие сети, которые будут располагаться по всей территории России.

Поскольку рынок салонного бизнеса России развевается в сторону салонов класса люкс VIP, сегмент эконом-класса остался практически незадействованным, а значит данный сегмент в будущем будет активно наполняться новыми игроками салонного бизнеса. На сегодняшний день термин «дорого, значит качественно» в сфере салонного бизнеса утратил свою актуальность и поэтому сегмент эконом класса может являться одним из более привлекательных в этой сфере. В связи с этим можно сказать, что рынок салонного бизнеса пойдет по пути укрепления основных игроков салонного бизнеса и существующего уровня цен. Рынок салонного бизнеса России будет стремиться к европейской схеме развития. Сократится время процедур, людей начнут заменять роботизированные технологии, появятся выездные салоны красоты. Возможно, в будущем, с изменениями в законодательстве и налогообложении, а также с лицензированием этого бизнеса, мы придем к выводу, что количество организаций, оказывающих услуги салонного бизнеса, уменьшится, а оставшиеся на рынке будут предоставлять высокие - качественные услуги с высоким уровнем сервиса и квалифицированными мастерами.

2.2. ОСОБЕННОСТИ СТРУКТУРЫ И ИНФРАСТРУКТУРЫ РЫНКА КОСМЕТИЧЕСКИХ УСЛУГ В РОССИИ И РЕГИОНАХ

В настоящее время есть перспективы развития и совершенствования отдельных направлений экономической деятельности, одним из которых является сфера услуг рынка индустрии красоты. Существуют следующие факторы для развития данной отрасли:

- увеличение темпов жизни населения;
- появление средств на оплату различных услуг;
- нехватка времени на самообслуживание
- рост потребности в профессиональной, качественно оказанной услуге;
- стремление соответствовать модным тенденциям. [Итоги социально-экономического развития Российской Федерации].

Рынок предприятий салонного бизнеса достаточно своеобразный, в силу ряда особенностей он активен и развивается быстрыми темпами. Ежегодно около 25-30% всех салонов красоты разоряются и прекращают свое существование, но вместо закрытых заведений на рынок сразу выходят новые салоны, поэтому сокращения их общего количества нет, а наоборот, общего число даже увеличивается. Следующая особенность заключается в том, что основную долю предприятий индустрии красоты составляют парикмахеры, и эти заведения практически не зависят от фазы экономического развития, а именно от того, переживает ли экономика подъем или кризис. Таким образом, даже в период финансового кризиса общий объем оказываемых населению услуг остается стабильным. Все предприятия, предоставляющие услуги населению, конкурируют за потребителей и заказчиков, и победителями становятся те организации, которые предоставляют услуги, отвечающие

потребностям населения.[Итоги социально-экономического развития Российской Федерации].

По данным исследований IBISWorld рисунок 2.4, сегмент-лидер мирового рынка салонов красоты - это уход за кожей

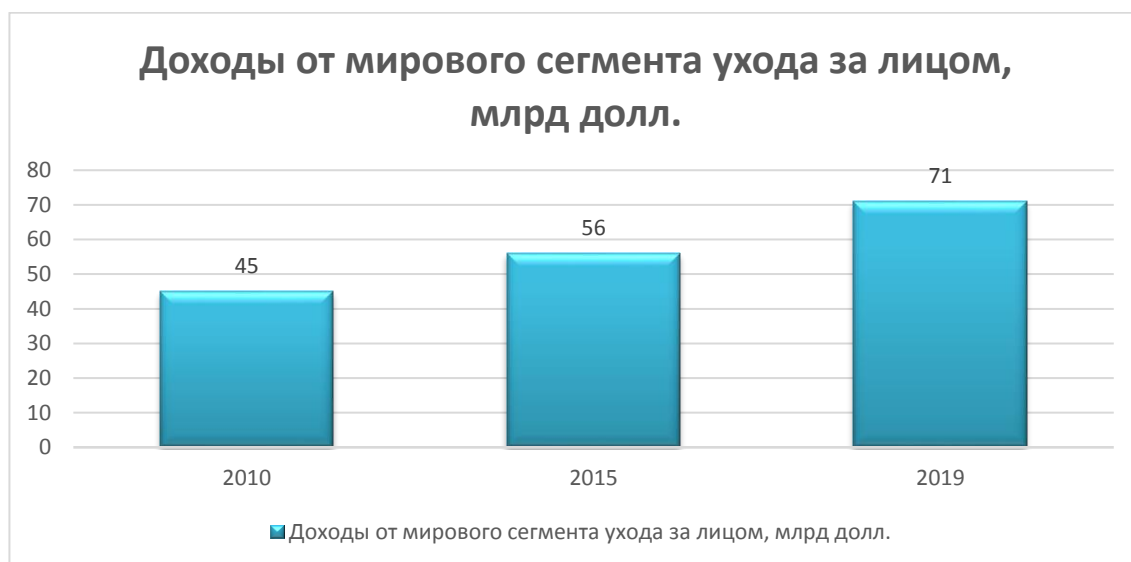


Рис.2.4. Доходы от мирового сегмента ухода
за лицом, млрд долл.

Источник: [Глобальные тенденции и перспективы развития. Электронный ресурс]

Исходя из рисунка 2.4 можем сделать вывод, что доходы от данного сегмента в 2010 году составляет 45 млрд. долл. в год, при этом к 2015 году произошло увеличение данного сегмента 5 %, а к 2015доходы мирового сегмента возрос на 22 %, что составило 56 млрд долл. в год. А по сравнению с прошлым периодом 2019 году возрос на 24 %. За последние пять лет достаточно высокий рост[Глобальные тенденции и перспективы развития. Электронный ресурс].

Салонный бизнес России очень привлекателен для иностранных компании и инвестиции. Это связано с тем, что российские женщины тратят гораздо больше средств на салоны красоты, процедуры и косметические

средства, чем женщины в Азии и Европе. Показатели затрат на косметические услуги европейских стран приведены на рисунок 2.5.



Рис. 2.5. Затраты европейских женщин за год на процедуры и косметические продукты в долл.

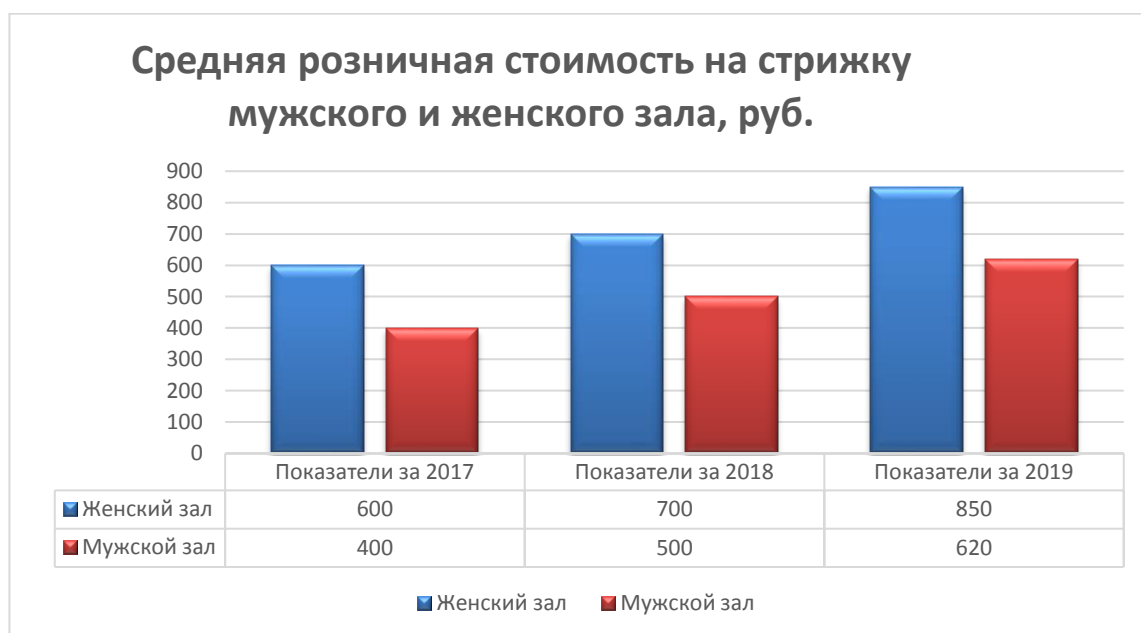
Источник: [Анализ международного и российского рынков индустрии красоты, электронный ресурс]

Исходя из рисунка 2.5 можем наглядно увидеть, что жительницы Швейцарии на вышеперечисленные процедуры тратят около 230 долл. в год, испанские и португальские женщины готовы заплатить за указанные услуги 256 долл., жительницы Англии 198 долл. в год.

А что касается российских женщин, отметим, что сумма, которую они тратят на такие процедуры, намного меньше и составляет 90 долларов, но стоимость услуг и заработная плата в РФ ниже, чем в странах Европы. С 2010 года посещаемость российских салонов красоты женщинами увеличилась в 10 раз и составила 70%. Но согласно данным Businessstat из отчета «Анализ рынка парикмахерских и салонов красоты в России», его рост в последние годы незначителен. Например, в 2016-2017 годах он составлял 2% (160 млн

рублей), а в 2018-2019 годах было снижение на 3%. В последние годы небольшой рост показателей связан со снижением платежеспособности населения страны. [Анализ рынка услуг парикмахерских и салонов красоты в России. Электронный ресурс].

При этом средние розничные цены на базовые услуги продолжают увеличиваться. Показатели средней розничной стоимости на модельную стрижку мужского и женского зала приведены на рисунке 2.5.



**Рис. 2.6 Средняя розничная стоимость на стрижку
мужского и женского зала**

Источник: [Анализ российского рынка салонов красоты, электронный ресурс]

Таким образом средняя цена на модельную стрижку в мужском зале по итогам 2019 года выросла до 620 руб. по сравнению с 2017 годом стоимость данных услуг выросла на 55%. То же самое наблюдается и в женском сегменте красоты, средняя розничная цена на модельную стрижку в женском зале по итогам 2019 года составила 850 руб., в данном сегменте цены выросли на 42%.

Салонный рынок в России на сегодняшний день, один из самых популярных и востребованных. В данном сегменте рынка с каждым днем

возрастает доля компании с иностранным капиталом. Проанализировав данные Росстата, можем сделать вывод о том, что за последние пять лет наиболее развитыми услугами в индустрии красоты являются парикмахерские (10,5%) и косметология (8,6%), а также ногтевые услуги (6,5%) [Анализ рынка услуг парикмахерских салонов красоты в России. Электронный ресурс].

На сегодняшний день, в России официально зарегистрировано более 70 тысяч салонных предприятий, данные приблизительны, в связи с тем, что в России официальный учет организации салонного бизнеса ни один орган не ведет. Исходя из вышеизложенного можем смело сказать, что рынок салонного бизнеса в России не насыщен, ее наполняемость 50-70% в зависимости от региона. Данный сегмент рынка всегда развивается большими темпами, несмотря на это в данной сфере всегда найдется место крупным и сильным игрокам. Скорее всего нишу рынка салонного бизнеса наполнить такие сильные игроки как «сети»

На сегодняшний день, рынок салонного бизнеса демонстрирует появления крупных организации индустрии красоты, в некоторых случаях это являются сети. В достаточно крупных городах, особенно областной столице России, растет конкуренция, а в средних и малых городах упор делается на клиентов «среднего чека» и на оказание всего спектра парикмахерских услуг. [Итогах социально-экономического развития Российской Федерации. с.195].

Лидером по уровню цен салонные услуги является, а также наблюдается рост цен на те же самые услуги, но на региональных рынках России.

Рассматривая данные услуги по регионам можно сказать, что в Москве за последние 10 лет цены выросли на 120%, при снижении потребления в 1,5 раза, а что касается Тюменской области, то можем отметить, что доля

стоимостного объема составляет 4,6%, в Московской области-6,8%, в таких регионах как Республика Татарстан доля стоимостного объема составил-4,3%, а в Ростовской области-4,2%. [Рынок парикмахерских услуг в России: региональный рынок парикмахерских услуг растет. Электронный ресурс].

Лидерами потребления салонных услуг являются:

- Московская область;
- Ленинградская область
- Хабаровский край;
- Мурманская область;
- Карачаево-Черкесская Республика;
- Тюменская область;
- Краснодарский край.

Российский рынок красоты большими темпами стремится к уровню европейской индустрии красоты как по качеству услуг, так и по мотивации персонала.

Такие регионы, как Тюменская область и Тюмень, по сравнению с центральной частью России, демонстрируют средние темпы роста физического объема потребления услуг индустрии красоты по сравнению с другими регионами. Сегодня в Тюмени насчитывается около 1382 организаций, которые расположены не только на центральных улицах, но и в спальных районах города. Это около 700 тысяч человек, что отражает емкость рынка косметических услуг Тюмени.[Сайт аналитической группы IntescoResearchGroup Электронный ресурс].

В последние годы в Тюменской области в сфере индустрий красоты на рынок на рынок пришли новые и сильные игроки салонного бизнеса, основателями которых являются профессионалы из крупных городов России

и Европы. Данные игроки в регионе предлагают совершенно новую лояльную ценовую политику, при этом существенно увеличивая ассортимент оказываемых услуг, уровень и обслуживания. В областной столице Тюменской области начали открылись школы для повышения квалификации мастеров и специалистов, начали проводить тренинги и мастер-классы, что позволило многим салонам красоты выйти на новый уровень.

Современный рынок предприятий индустрии красоты динамичен под влиянием ряда факторов (мода, искусство, социальные нормы, инновационные разработки), все это указывает на возможность внедрения новых услуг, тем самым способствуя увеличению прибыли от данного вида деятельности.

Тенденции на российском рынке отличаются от мировых. Для них характерно снижение количества салонов красоты, рост числа других типов, усиление сегментации, рост конкуренции, развитие сетей и появление собственных академий. В настоящее время в мире наблюдается рост потребления услуг, открытие на основе франчайзинга, корпоративной мобильности, расширения аудитории, интегрированного маркетинга (в 2019 году 72% бюджета приходится на цифровой маркетинг). Также идет активное внедрение интернет-технологий, маркетинговая активность и расширение аудитории (появление мужского сегмента косметических процедур и продуктов). [Тенденции в индустрии красоты // Журнал «Генеральный директор». Электронный ресурс].

Несмотря на мировые тенденции по развитию интернет-технологий и продвижение социальных сетей, по факту онлайн-запись использует лишь 13% женщин и 3% мужчин.

На смену салонам красоты и спа в Россию и Тюменской области в частности, приходит новый формат -бьюти-бары. Их объединяет то, что у каждого из них какая-то одна специализация. Сначала появились «ногтевые» бары (NailBar), теперь они есть в каждом торговом центре. Чуть позже возникли бары укладки (DryBar), эпиляции (WaxBar), коррекции бровей (BrowBar), limBar- здесь уход за телом, в отличие от спа-салона, осуществляется быстро: клиент выбирает мини программы или, при желании, комбинирует их[Рынок услуг парикмахерских и салонов красоты в России. Электронный ресурс].

В связи с быстрым темпом жизни и желанием клиента быстро получить услугу в индустрии красоты, начинают развиваться форматы экспресс-студий, предоставляющих услуги в ускоренном варианте. В целях экономии времени и увеличения посещаемости с клиентом работает не один мастер, а несколько, выполняя, например, сразу и маникюр, и педикюр.

В 2019 году объем рынка салонов красоты и моностудий, предоставляющих услуги красоты, превысил 150 млрд рублей. Однако значительная часть рынка уже несколько лет испытывает проблемы - драйверы роста рынка в условиях кризиса - новые форматы - моностудии, парикмахерские, домашние мастера и салоны красоты новых форматов. Динамика сопоставимых продаж классических салонов красоты в 60% случаев отрицательная в 2017-2019 годах, что во многом связано с усилением конкуренции и сокращением набора потребляемых услуг в период кризиса.[Рынок услуг парикмахерских и салонов красоты в России. Электронный ресурс].

Барбершопы - самый быстрорастущий сегмент рынка красоты, но объем выручки в этом сегменте по-прежнему невелик и составляет менее 5 млрд

рублей. Однако дальнейший рост сегмента будет более медленным - первоначальное насыщение рынка уже произошло .

Моностудии растут быстрее рынка, но и в 2019 году их рост замедлился - темп роста составил 4,5%. В 2020 году стоит ожидать увеличения темпов роста рынка (этому будет способствовать франчайзинг, относительно невысокий порог входа на рынок и лучшая ситуация с персоналом, чем на рынке барбершопов). Моностудии регулярно посещают 13,6% женщин с целью получения дополнительных услуг. Наибольшей популярностью у москвичей пользуются процедуры ногтевого сервиса (77,5% респондентов), а также коррекция и окрашивание бровей (41,3%).

Классические салоны, составляющие более 80% рынка бьюти-услуг в денежном выражении (более 120 млрд руб.). За последние несколько лет практически не выросли, и, похоже, они и дальше будут испытывать проблемы, если не найдут. способы выиграть соревнование с новыми игроками .

Исследователи Businessstat указывают на возможный рост количества предприятий индустрии красоты в ближайшие 5 лет, после чего на рынке появятся сильные бизнесы и крупные сети, что затруднит выход новых «игроков» [Рынок салонов красоты и парикмахерских. Электронный ресурс].

Как бы успешно ни развивался салонный бизнес в России, у каждой компании есть проблемы, которые замедляют ее развитие. К основным проблемам многих салонных предприятия относятся;

- Недостаток информации о новинках рынка
- Отсутствие системы подготовки и повышения квалификации руководящего персонала предприятий;
- Неверная мотивация руководителя при принятии решения о создании предприятия;

- Непонимание основных положений для создания успешного бизнеса
- Поверхностный просчет экономических показателей;
- Неверная мотивация персонала предприятия в процессе работы;
- Слабое представление о маркетинге, отсюда ошибки в ценовой и рекламной политике;
- Отсутствие на предприятии внятной корпоративной культуры, системы планирования.

Исходя из вышесказанного, следует сделать вывод, что в будущем в сфере салонного бизнеса в России в целом, и г. Тюмени в частности, произойдет укрупнение основных игроков рынка, создание партнерских сетей под одним брендом.

Рынок салонов красоты будет расти из года в год под влиянием новейших технологий и достижений косметологической индустрии, которые все больше будут отражать основные модные тенденции в этой сфере .

При этом предприятия салонного бизнеса, которые смогут в течении кратчайшего времени выявить основные проблемы и разработать методы решения данных проблем смогут сохранить свое место на рынке салонного бизнеса.

2.3. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ САЛОНА КРАСОТЫ ООО «ЭТУАЛЬ»

GOLDENWINGS

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Этуаль» зарегистрирован 20 апреля 2005 года. Орган первичной регистрации- Инспекция ФНС России по г. Тюмени № 3 .

Основной вид деятельности (96.02)Предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты ;

Вид собственности: Частная собственность;

ИНН: 7203159938;

КПП: 720301001;

ОКПО: 76835888;

ОКТМО: 71701000001;

ОКВЭД: 96.02;

ОКАТО: 71401368000

625023, Тюменская область, город Тюмень, улица Республики, 171 2/4 [Проверка и анализ Российских юридических лиц и предпринимателей. Электронный ресурс].

ООО «Этуаль» работает под названием Beauty-проект Golden Wings, начало которому положил салон красоты BlackLady, - первый и единственный в Тюмени салон, который стал членом Ассоциации высокой парикмахерской моды Франции HauteCoiffureFrancaise в 2009 году. Далее, 2014 год принес компании очередную победу в международном конкурсе лучших товаров и услуг «ГЕММА», а весной 2015 года стилист-парикмахер салона красоты Golden Wings Дмитрий Скореднов доказал свой профессионализм всей стране в телевизионном шоу «Битва салонов» [Официальный сайт салона красоты Golden Wings] .

Именно салон Golden Wings первым познакомил жителей г. Тюмень с косметическими брендами сегмента luxury-Kerastase, Redken, Babor, Margy's, Abalico, Brazilian Blowout, Balmain. Сегодня здесь предлагается множество процедур по омоложению с использованием прогрессивных и безопасных технологий: от вакуумного гидропилинга с уникальной системой HydraFacial для чистки лица до ультразвуковой липосакции, которая проходит абсолютно безболезненно.

Для своих клиентов, большинство из которых - известные жители города, Golden Wings устраивает грандиозные праздники. Каждый февраль Людмила Рядинская со своей командой профессионалов организовывает модное шоу - Fashion Night, где не только представляет гостям модели свадебных платьев своего агентства Blacklady Exclusive и другие яркие образы от мастеров Golden Wings, но и устраивает сюрпризы, о которых гости этих встреч помнят долгое время [Официальный сайт салона красоты Golden Wings].

Салон GoldenWingsпредставляет«территорию стиля и красоты», который предоставляет самые разнообразные услуги.

Основными видами деятельности салона красоты GoldenWings являются предоставление услуг: , массажный салон ногтевая студия, парикмахерская, спа салон, центр косметологии. Данные вид групп представленных услуг включает в себя все виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством РФ.

Основной стратегией роста, которому на сегодняшний день придерживается салон красоты Golden Wings является диверсифицированный рост. В основе диверсификации лежит переориентация рынков сбыта, расширение ассортимента выпускаемой продукции, а также освоение новых видов производств. Ее основной целью выступает получение экономических выгод и укрепление рыночных позиций бизнеса.

Организационная структура управления - это совокупность отделов и служб, участвующих в построении и согласовании системы управления, разработке и реализации управленческих решений. В рамках организационной структуры регулируются функции, такие как выполнение бизнес-плана

инновационного проекта, разделение и взаимодействие административной деятельности, в которой происходит процесс управления. ООО «Этуаль» применяется самая простая линейная структура управления, которая представлена на рисунке 2.7.

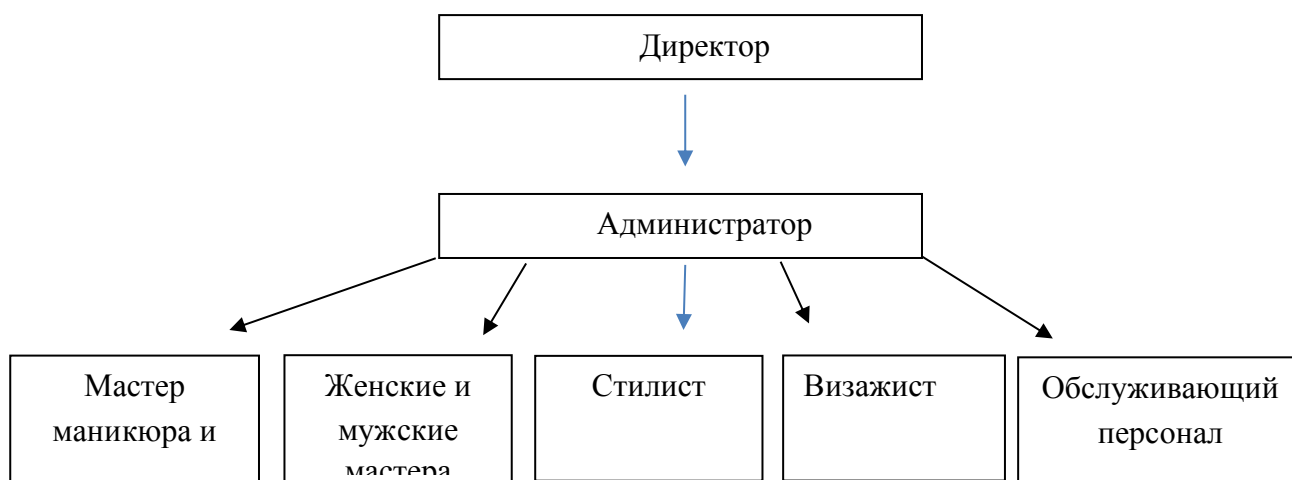


Рис. 2.7 Организационная структура управления
салона красоты GoldenWings

Источник: [Составлено автором].

Линейная организационная структура - это простейшая иерархическая структура управления, также называемая пирамидой или бюрократической структурой. Линейная структура состоит из руководителя организации и нескольких подчиненных сотрудников.

Основные преимущества линейных организационных структур:

- оперативность в принятии решений;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказания;
- четкая система взаимных связей;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые;
- согласованность действий исполнителей;

Руководство ООО «Этуаль» салона красоты GoldenWings осуществляет директор, он руководит деятельностью салона красоты, неся всю полноту

ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества салона красоты, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности; оформляет и получает документы (разрешения), необходимые для оказания услуг бытового обслуживания населения; взаимодействует с государственными органами во время плановых и внеплановых проверок; заключает договоры на коммунальное и иное обслуживание (обеспечение электроэнергией, отопление, водоснабжение, телефонную связь, уборку территории, вывоз отходов, охрану и пр.) и др.

Мастера-парикмахеры, мастера педикюра и маникюра, стилисты и визажисты относятся к категории специалистов. На должность этих специалистов закрепляется лицо, имеющее среднее профессиональное или общее среднее образование и специальную подготовку по установленной программе. Должностные обязанности специалистов прописаны в должностных инструкциях. Далее в таблице 2.8 представлен анализ основных кадровых процессов салона красоты GoldenWings за последние 3 года: 2017-2019 гг.

Таблица 2.1

Анализ основных кадровых процессов в предприятии салона красоты
GoldenWings

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Среднесписочное число работников, чел.	8	11	12
Принято всего, чел.	1	2	1
Выбыло всего, чел.	1	1	1
в т. ч.:	-	-	-
- по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	1	1	1

- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
Коэффициент оборота по приему	0,11	0,18	0,11
Коэффициент оборота по выбытию	0,11	0,09	0,09
Коэффициент постоянства кадров	0,88	0,81	0,9
Коэффициент текучести кадров	0,11	0,09	0,09

Источник: [Штатное расписание салона красоты GoldenWings].

На основании данных таблицы 2.1 в которой отражены основные кадровые процессы салона красоты GoldenWings за 2017-2019 годы, можно сделать следующие выводы: в 2018 году в штат организации были дополнительно приняты 2 сотрудника- мастер-парикмахеры женского зала и стилист. Также следует отметить, что за исследуемый период коэффициент оборота по приему в 2017 году по сравнению с 2018 годом увеличился и составил 0,18%. Коэффициент постоянства кадров организации, который рассчитывается, как отношение численности персонала организации, проработавшего весь год к среднесписочной численности организации, и на конец 2019 года равен 0,9%, что свидетельствует о том, что кадровый состав организации постоянен.

Коэффициент текучести сотрудников организации показывает отношение уволившихся работников (по собственному желанию и в результате нарушения трудовой дисциплины) к среднесписочной численности работников организации за год. На основании расчетов можно сделать вывод, что на протяжении последних лет наблюдается сокращение данного показателя.

В таблице 2.2 отражена характеристика персонала по отношению специалистов, рабочих и руководителей.

Таблица 2.2

Основные параметры персонала салона красоты GoldenWings

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Персонал, всего	9	11	12
в том числе:			
Руководители	1	1	1
Специалисты	7	9	10
Рабочие	1	1	1

Источник: [Штатное расписание салона красоты GoldenWings].

По данным таблице 2.8 можно сделать следующий вывод: основную долю работников салона красоты GoldenWings занимают специалисты (10 чел.) - их доля составляет 89,7% от всей численности персонала салона красоты, на долю руководителей и рабочих приходится 10,3% от всей численности персонала.

В таблице 2.3 представлено распределение состава персонала салона красоты по трудовому стажу.

Таблица 2.3

Распределение персонала по трудовому стажу в 2019 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5 лет	-	-	6	53,5	-	-
От 5 до 10 лет	1	9,09	4	29,2	1	8,21
От 10 до 15 лет	-	-	-	-	-	-
Свыше 20 лет	-	-	-	-	-	-

Источник: [Штатное расписание салона красоты GoldenWings].

Анализируя таблицу 2.3 по трудовому стажу, можно сделать вывод, что во всех категориях работников наибольшее количество человек, которые

относится к категории - специалистов, имеют трудовой стаж до 5 лет, а затем следуют остальные сотрудники предприятия, стаж работы которых составляет от 5 лет до 10 лет.

В следующей таблице 2.4 отражено распределение персонала предприятия по уровню полученного образования

Таблица 2.4

Распределение персонала по образованию салона красоты

GoldenWings

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее специальное	-	-	-	-	1	8,21
Незаконченное высшее	-	-	6	53,5	-	-
Высшее	1	9,09	4	29,2	-	-

Источник: [Штатное расписание салона красоты GoldenWings].

На основании данных табл. 2.4 можно сделать вывод, что из всех работников магазина: директор салона красоты и 4 сотрудника из категории специалистов имеют высшее образование, остальные специалисты имеют неоконченное высшее образование.

Анализ финансовой деятельности организации – это важнейший этап оценки ее деятельности и особая составляющая, характеризующая производственно-экономическую сторону организации. Отражает результат его текущего, инвестиционного и финансового развития, содержит необходимую информацию для инвесторов, а также характеризует способность предприятия погашать свои долги и обязательства и увеличивать

свой экономический потенциал.[Герасимова Е.Б. с.215]. Анализируя финансовую деятельность организации можем выявить основные проблемы салона красоты GoldenWings и разработать мероприятия по усовершенствованию стратегии роста организации.

Для анализа основных экономических показателей деятельности салона красоты GoldenWings, рассмотрим такие показатели, как структура имущества организации и источники его финансирования, чистые активы салона красоты, проведём анализ финансовой устойчивости собственных оборотных средств, проведем анализ экономических результатов деятельности салона красоты и анализ рентабельности.

Экономические результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем выше прибыль, тем эффективнее деятельность организации. Информационной базой для данного анализа являются основные экономические показатели деятельности компании. салона красоты GoldenWings. Далее перейдем к рассмотрению показателей структуры имущества и источники его финансирования. Данные показатели приведены в приложение 2.

На основании данных, изложенных в приложении 2 структура имущества и источника его финансирования, можно сделать вывод, что структура активов организации по состоянию на 31.12.2019 характеризуется отсутствием внеоборотных средств при 100% текущих активов. Активы организации за весь анализируемый период значительно увеличились (на 120%). Учитывая значительное увеличение активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился в меньшей степени - на 103,9%. Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как негативный фактор.

Наглядное соотношение основных групп активов организации представлено ниже на рисунке 2.9.



Рис. 2.9. Структура активов салона красоты GoldenWings.

Источник: [Составлено автором].

Рост величины активов организации связан с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- запасы - 342 тыс. руб. (63,2%);
- финансовые и другие оборотные активы - 199 тыс. руб. (36,8%).

Одновременно, в пассиве баланса прирост наблюдается по строкам:

- капитал и резервы - 404 тыс. руб. (76,7%);
- кредиторская задолженность - 123 тыс. руб. (23,3%).

Далее перейдем к оценке стоимости чистых активов салона красоты GoldenWings. Чистые активы организации должны быть как минимум положительными. Отрицательные чистые активы - признак несостоятельности организации, говорящий о том, что фирма полностью зависит от кредиторов и не имеет собственных средств.

Таблица 2.5

Оценка стоимости чистых активов организации

Показ-ль	Значение показателя							Изменение	
	в тыс. руб.					в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.6- гр.2)	± % ((гр.6 -гр.2) : гр.2)
	31.12. 15	31.12. 16	31.12. 17	31.12. 18	31.12. 19	на нач. анализ-го периода (31.12.2015)	на нач. анализ-го периода (31.12.2019)		
1	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Чистые активы	389	611	681	818	793	90,3	83,6	+404	103,9

Источник: Источник: [Финансовая отчетность за анализируемый периоды, дата обращения ноябрь 2020г].

Исходя из показателей, приведенных в вышеуказанной таблице 2.5 можем сделать вывод, что Имеющаяся величина чистых активов положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. К тому же, определив текущее состояние показателя, следует отметить увеличение чистых активов на 103,9% за 5 лет. Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку. На рисунке 2.10 наглядно предоставим динамику чистых активов.



Рис. 2.10 Динамика чистых активов салона красоты GoldenWings.

Источник: [Составлено автором].

Одна из ключевых задач анализа финансового состояния предприятия - это изучение показателей, отражающих его финансовую устойчивость. Для него характерно стабильное превышение доходов над расходами, свободное маневрирование денежных средств и их эффективное использование в ходе текущей (операционной) деятельности. Анализ финансовой устойчивости на определенную дату (конец квартала, года) позволяет определить, насколько эффективно компания управляет собственными и заемными средствами в период, предшествующий этой дате. Ниже на рисунке 2.8. наглядно представлено соотношение собственного и заемного капитала организации



Рисунок 2.11 Структура капитала салона красоты GoldenWings.

Источник: [Составлено автором].

Отсюда можем сделать вывод, что по состоянию на 31.12.2019 собственные оборотные средства составил 793 тыс. руб. За весь анализируемый период изменение показателя обеспеченности собственными оборотными средствами составило 83,6%. При этом на повышение показателя также указывает и усредненный (линейный) тренд. На 31 декабря 2019 г. данный показатель демонстрирует исключительно хорошее значение. Значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами в течение всего рассматриваемого периода соответствовали нормативным, что дает положительное развитие салона красоты. Показатель краткосрочной задолженности организации показывает на отсутствие долгосрочной задолженности при 100% краткосрочной.

Далее перейдем к проведению анализа финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств.

Таблица 2.6

Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка)
собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя на конец анализируе- мого периода (31.12.2019)	Излишек (недостаток) *				
		На 2015 год	На 2016 год	На 2017 год	На 2018 год	На 2019 год
СОС1 (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	793	389	611	375	476	451
СОС2 (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, NetWorkingCapital)	793	389	611	375	476	451
СОС3 (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	793	399	624	375	476	451

Источник [Составлено автором]

На основании вышеизложенных данных в таблице 2.6 можем сделать вывод, что по всем трем вариантам расчета на 31 декабря 2019 г. наблюдается покрытие собственными оборотными средствами имеющихся

у организации запасов, поэтому финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как абсолютно устойчивое. Более того все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период улучшили свои значения.

Анализ и оценка эффективности работы компании - это завершающий этап анализа финансовой деятельности предприятия, на котором эффективность или неэффективность индивидуальных управленческих решений, связанных с определением стоимости товара, объема партии закупок сырья или поставок продукта, замена оборудования или технологии и другие решения следует оценивать с точки зрения общего успеха организации, характера ее экономического роста и роста общей эффективности.

Таблица 2.7

Основные экономические показатели деятельности салона красоты
GoldenWings

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.					Изменение показателя		Средне- годовая величина, тыс. руб.
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	тыс. руб. (гр.6 - гр.2)	± % ((6-2) : 2)	
Выручка	930	657	587	332	164	-766	-82,4	534
Расходы по обычным видам деятельности	532	395	470	154	156	-376	-70,7	341

Продолжение таблицы 2.7

Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	398	262	117	178	8	-390	-98	193
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-43	-30	-41	-33	-30	+13	↑	-35
ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	355	232	76	145	-22	-377	↓	157
Проценты к уплате	-	-	-	-	-	-	-	-
Налоги на прибыль (доходы)	-	-	-	-	3	+3	-	1
Чистая прибыль (убыток) (5-6-7)	355	232	76	145	-25	-380	↓	157

Источник: [Финансовая отчетность за анализируемый периоды, дата обращения ноябрь 2020г].

На основании данных, изложенных выше в таблице 2.7 можно сделать следующие выводы: выручка от реализации продукции (работ, услуг) за последний отчетный период составил 164 тыс. руб. А если проанализировать выручку на протяжении всего исследуемого периода 2015-2019г., то увидим, что годовая выручка очень сильно снизилась за 5 лет (-766

тыс. руб.) или на 82,4% (до 164 тыс. руб.). Падение выручки наблюдалось в течение всего периода .

За 2019 год прибыль от продаж равнялась 8 тыс. руб. За весь рассматриваемый период отмечено стремительное уменьшение финансового результата от продаж - на 390 тыс. руб., или на 98%. Стремительное уменьшение прибыли от деятельности салона красоты связано с тем, что на рынке появились новые и сильные конкуренты (сети), произошло снижение спроса на услуги, отсутствия нужного и расширенного ассортимента.

Наиболее наглядно динамика выручки и чистой прибыли салона красоты GoldenWings представлены на рисунке 2.12.



Рис. 2.12. динамика выручки и чистой прибыли
салона красоты GoldenWings

Источник: [Составлено автором на основании таблицы 2.13].

Эффективность экономической деятельности предприятия и экономическая целесообразность его работы напрямую связаны с его рентабельностью, о которой можно судить по прибыльности или доходности капитала, ресурсов или продукции предпринимательской

организации. Рентабельность - это относительный показатель уровня доходности предприятия, он характеризует эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т.д.). Далее в приложении 3. проведем Анализ рентабельности.

Проанализировав данные приложения 3 можем сделать вывод, что только первый показатель рентабельности за последний год, представленный в таблице, имеет положительные значения, так как организацией за данный период получена прибыль от продаж. Однако в целом от финансово-хозяйственной деятельности был получен убыток, что повлекло за собой отрицательное значение двух других показателей рентабельности.

Салон красоты по обычным видам деятельности за прошедший год получил прибыль в размере 4,9 копеек с каждого рубля выручки от реализации. Однако имеет место отрицательная динамика рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за 2015 год (-37,9 коп.).

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕБИТ) к выручке организации, за последний год составил -13,4%. То есть в каждом рубле выручки ООО "ЭТУАЛЬ" содержалось -51,6 коп. убытка до налогообложения и процентов к уплате.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что основными видами деятельности ООО «Этуаль» салона красоты GoldenWings являются предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты. В салоне красоты GoldenWings на данный момент официально работают 12 человек: директор, администратор, мастера-парикмахеры, мастер маникюра и педикюра, визажист, стилист и уборщица. Коэффициент постоянства кадров

предприятия по состоянию на конец 2019 года равен 0,9%, что свидетельствует о том, что кадровый состав предприятия постоянен.

Анализ основных экономических показателей деятельности салона красоты GoldenWings за последний 5 лет показал;

- чистые активы превышают уставный капитал, к тому же они увеличились за анализируемый период;
- Отмечая значительный рост активов на 31.12.2019 г, необходимо учесть, что собственный капитал за анализируемый период увеличился - на 103,9%;
- полностью соответствует нормальному значению коэффициент текущей (общей) ликвидности;
- положительное изменение собственного капитала относительно общего изменения активов организации;
- абсолютная финансовая устойчивость по величине излишка собственных оборотных средств.

В целом от финансово-хозяйственной деятельности получен убыток, что и обусловило отрицательное значение рентабельности. Стремительное уменьшение прибыли от деятельности салона красоты может быть связано с тем, что на рынке появились новые и сильные конкуренты (сети), произошло снижение спроса на услуги, отсутствия нужного и расширенного ассортимента, отсутствие контроля над персоналом, работа под устаревшим брендом, отсутствие программы лояльности. В целом это связано с выбранной стратегией роста организации. В нашем случае можно сказать, что выбранная стратегия роста организации в полном объеме не работает. Исходя из вышеизложенного можем сказать, что в салоне красоты GoldenWings присутствует достаточное количество проблем, которые необходимо решить в кратчайшие сроки. В связи с этим необходимо провести мероприятия по

совершенствованию стратегии роста салона красоты GoldenWings. Для этого проведем стратегический анализ деятельности салона красоты GoldenWings, определим параметры конкурентоспособности, выявим сильные, слабые стороны, возможности салона красоты и разработаем мероприятия по совершенствованию стратегии роста салона красоты GoldenWings.

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ РОСТА САЛОНА КРАСОТЫ ООО «ЭТУАЛЬ» GOLDEN WINGS

3.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ САЛОНА КРАСОТЫ ООО «ЭТУАЛЬ» GOLDEN WINGS

Салон красоты - общедоступное предприятие, предоставляющий потребителям широкий спектр услуг. Салон красоты Golden Wings сочетает в себе качественное и добросовестное обслуживание клиентов на высоком уровне. Коллектив - основа салона красоты Golden Wings. Люди являются неотъемлемой частью любой организации. За счет человеческого ресурса создается продукт в организации, он так же принимает участие в формировании культуры организации, влияет на ее внутреннее настроение, и от него зависит лицо организации.

При анализе деятельности было выявлено, что организационная структура салона красоты ООО «Этуаль» GoldenWings линейная, (рис. 2.5), данная структура имеет ряд достоинств:

- в ответ на прямые указания руководителя следует быстрое реагирование коллектива
- руководитель лично берет на себя ответственность за итоговый результат
- правильно устроенная система взаимоотношений между руководством и подчиненными;

Конечно, есть и недостатки, такие как высокие требования к руководителю организации и перегруженность администратора. Эта структура управления представляет организацию как набор взаимосвязанных элементов.

У каждого элемента свои цели и задачи. Директор управляет администратором, имея представление о действиях подчиненных более низкого уровня. [Занько, Жукова. салоны красоты С. 56].

С целью промежуточной оценки сил предприятия и положения на рынке необходимо провести анализа деятельности салона, для этого выявим ключевые факторы успеха (КФУ) и проведем SWOT-анализ салона красоты GoldenWings. Был проведен опрос на предмет выявления КФУ, в котором приняли участие постоянные клиенты салона красоты GoldenWings в количестве 20 человек. Из предложенных критериев необходимо было выбрать самые важные качества салона красоты GoldenWings. Результаты были представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Определение параметров конкурентоспособности

№ п/п	Критерии	Количество упоминаний	Итого	Пожелания клиентов
1	Соотношение цен/качество	+++++	20	
2	Соблюдение норм СанПиНа	+++++	20	
	Квалификация мастеров	+++++	18	
3	местоположение	+++++	18	
4	Уровень обслуживания	+++++	18	
5	Атмосфера	+++++	17	
6	Чистота салона	+++++	17	
7	Время работы салона	+++++	17	
8	Наличие собственного сайта	+++++	17	
9	Репутация	+++++	15	
10	Наличие комплекса (пакета) услуг	+++++	10	Расширить ассортимент оказ-ых услуг

11	Система лояльности	+++++++	9	Организовать бонусную систему
----	--------------------	---------	---	-------------------------------

Продолжение таблицы 3.1

12	Использование материалов , продукция	+++++	5	Включить в ассортимент материалов новые бренды
13	Онлайн запись	-	0	Разработать приложение для онлайн записей

[Источник: Опрос постоянных клиентов салона красоты GoldenWings, датаопроса 10.11.2020г].

Проанализировав полученные результаты можно сделать вывод, что показатели салона красоты GoldenWings: соотношение цена/качество, местоположение салона красоты, соблюдение норм СанПиНа, а также квалификация мастеров и уровень обслуживания на высшем уровне. А такие показатели, как наличие комплекса пакет (ассортимент оказываемых услуг), система лояльности и использования материалов продукции практический на уровне минимума. А такой показатель как онлайн запись, что немаловажен в наше время полностью отсутствует. Также были учтены пожелания постоянных клиентов салона красоты; расширить ассортимент оказываемых услуг; организовать бонусную систем; включить в ассортимент материалов новые бренды; разработать приложение для онлайн записей. Данные пожелания постоянных клиентов салона Golden Wings помогут нам в дальнейшем при разработке мероприятий по совершенствованию стратегии роста салона красоты Golden Wings . Далее проведем SWOT-анализ салона красоты Golden Wings .

SWOT(анализ-подход) применяется для анализа среды организации, который дает возможность на проведение совместного изучения внутренней и внешней среды. Метод SWOT включает в себя анализ сильных и слабых

сторон организации, ее возможности и угрозы, которые могут возникнуть, установление связей между полученными результатами, которые в будущем могут быть использованы для совершенствования стратегии организации.

- Сильные стороны (Strengths)-достоинства вашей организации;
- Слабости (Weaknesses) - недостатки вашей организации;
- Возможности (Opportunities)-факторы внешней среды, использование которых создаст превосходство Вашей организации на рынке;
- Угрозы (Threats) - факторы, которые могут оказать негативное влияние на положение вашей организации на рынке.

Применение SWOT-анализа позволяет сгруппировать всю имеющуюся информацию и, получая определенную картину с «поля боя», можно принимать продуманные решения, относящиеся к развитию бизнеса.

Далее перейдем к SWOT-анализу салона красоты Golden Wings , который представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

SWOT- анализ салона красоты GoldenWings

Сильные стороны-strengths	Слабые стороны-Weaknesses
1. Большая база постоянных клиентов	. Незначительная реклама;
2. Удобное месторасположение салона	2. Небольшой ассортимент оказываемых
3. Высокая квалификация сотрудников	услуг;
4. Хорошее оснащение оборудованием	3. Нет системы лояльности(бонусов);
5. Высокий уровень сервиса;	4. Отсутствует получение обратной связи
6. Услуги производятся по наименьшей себестоимости;	от клиентов;
7. Участия в международных конкурсах.	5. Выбранная стратегия роста организации
8. Соотношение цен/качество	на сегодняшний день в полном объеме не работает.

Возможности-Opportunities	Угрозы- Threats
---------------------------	-----------------

Продолжение таблицы 3.2

<p>1. Разработка новых видов обслуживания потребителей;</p> <p>2. Увеличение прибыли за счет закупок у других поставщиков, на более выгодных условиях;</p> <p>3. Реклама в СМИ и Интернете;</p> <p>4. Привлечение новых клиентов;</p> <p>5. Открытия сети салонов по Тюменской области;</p> <p>6. Расширение отдела по продаже парфюмерно-косметических товаров.</p> <p>7. Возможность привлечения дополнительных средств;</p> <p>8. Использование компьютерных программ;</p> <p>9. Создание отдела по развитию стратегии роста .</p>	<p>1. Появление на рынке сильного конкурента, ужесточение конкуренции с уже имеющимися салонами;</p> <p>2. Падение объема реализации услуг за счет недостатка денежных средств у потребителей;</p> <p>3. Введение новых законодательных актов о предпринимательской деятельности, дальнейшее повышение коммунальных платежей и стоимости энергоносителей, повышение налогов, изменение политической и экономической ситуации в России;</p> <p>4. Рост цен на материалы;</p> <p>5. Увеличение пошлин на импорт косметических товаров;</p> <p>7. Риск неплатежеспособности клиентов;</p> <p>8. Утечка информации;</p> <p>9. Переход наших сотрудников в фирмы-конкуренты.</p>
---	---

Источник:[Составлено автором]

Из таблицы 3.2 видно, что у салона красоты GoldenWings немало сильных сторон. Такая сильная сторона как соотношении цен/качество,

высокий уровень сервиса, высокая квалификация сотрудников позволит фирме получать прибыль в будущем.

Немаловажным фактором для стратегического анализа деятельности салона красоты GoldenWings является анализ конкурентоспособности салона красоты.

В настоящее время конкурентная стратегия салона красоты GoldenWings основывается на следующих составляющих:

- Забота о качестве предлагаемых услуг;
- Высокая квалификация мастеров;
- Уровень обслуживания и т.д.

Поскольку салона красоты GoldenWings относится к сегменту «Люкс» класса, то основных конкурентов следует искать из данного сегмента числа и оказывают аналогичный спектр услуг.

Таким образом, основными конкурентами салона красоты GoldenWings являются:

- Студия красоты «VIPMEN&VIPWOMEN», Тюменская обл., г. Тюмень, ул. Максима Горького, 68, корп. 8 ;
- Студия красоты «Paloma», Тюменская обл., г. Тюмень, ул. 25 Октября, 34;
- Студия красоты «ARCADA», Тюменская обл., г. Тюмень, ул. Котовского16 .

Таким образом в приложении 4 проведем анализ некоторых основных конкурентов, выявим их достоинства и недостатки.

Данные для проведения анализа были получены из открытых источников - официальные странички салонов в сети Интернет (социальные

сети), а также отзывы о салонах (например, отзывы на flamp.ru, 2 gis.ru, в социальной сети «Вконтакте», Instagramи т.д.).

На основе проведенного анализа в приложении 4 проведем оценку качественных характеристик конкурентоспособности салонов в баллах. Следует отметить, что 5 баллов - наибольшее значение сравниваемого показателя, а 1 балл - наихудшее значение.

Таблица 3.3

Оценка качественных характеристик в баллах

Виды услуг	Салон Красоты Golden Wings	Студия красоты «VIPMEN&VIP WOMEN»	Студия красоты «Paloma»	Студия красоты «ARCADA»
Сопутствующие товары для продажи в салоне	5	5	4	3
Средняя цена на услуги	5	5	4	4
Количество и квалификация сотрудников	5	4	5	5
Скидки и бонусы	3	2	4	5
Каналы и формы	3	4	4	4
Дополнительные услуги	3	1	1	5
Оценка дизайна и интерьера	5	4	4	5
Качества сервиса	5	4	5	5

Проведение опросов и анкетирования	2	1	4	5
--	---	---	---	---

Продолжение 3.3

Источник: [Составлено автором].

Итого	36	30	35	41
-------	----	----	----	----

Исходя, из проведенного анализа салона красоты GoldenWings набрал 31 баллов и занял 3 место среди конкурентов.

Таким образом, главными конкурентами салона красоты GoldenWings являются студия красоты « ARCADEA». Сильной стороной салона красоты GoldenWings по сравнению с конкурентами является уровень цен, качества сервиса, дизайн и интерьер салона. Тогда как студия проигрывает по таким показателям, как:

- скидки и бонусы;
- дополнительные услуги;
- каналы и формы рекламы;
- проведение опросов.

Хотелось бы еще отметить, что салон красоты GoldenWings постоянно заботиться о повышении качества продукции и услуг, что является основным направлением работы салона красоты GoldenWings. Одной из основной положительной традиции салона красоты GoldenWings является ежегодное повышение квалификации каждого сотрудника . На сегодняшний день финансовое состояние салона недостаточно стабильно и в основном зависит от объемов продаж услуг. Поэтому компания использует все возможности для увеличения продаж услуг.

Однако у салона красоты Golden Wings есть свои недостатки. Слабая стратегия роста организации и незначительная реклама могут в значительной

степени повлиять на деятельность салона красоты Golden Wings. При нынешней стратегии роста салон красоты не добился значительных успехов в салонном бизнесе.

Также салон красоты имеет достаточное количество возможностей, которые могут быть реализованы, что позволит салону красоты прочно удерживать свои позиции на рынке салонного бизнеса. С целью устранения слабых мест руководящий состав салона красоты должен учесть изменения в своей работе, улучшить стратегию роста .

Проведя стратегический анализ деятельности салона красоты GoldenWings можно сделать следующие выводы:

1. Внутренней среды салона красоты Golden Wings организовано хорошо. Данному факту способствует высококвалифицированные сотрудники, которые ежегодно повышают свою. Это одна из сильных сторон салона красоты Golden Wings;

2. Клиентская база салон красоты Golden Wings достаточно большая, основа данной базы – это постоянные клиенты салона красоты.;

3. Немаловажным фактором является появление новых конкурентов. Чтобы не допустить проникновения конкурентов с среду салона красоты Golden Wings, необходимо изучения деятельность конкурентов и принятия соответствующих мер.

4. Стратегия роста, на сегодняшний день является слабым местом салона красоты Golden Wings. Необходимо усовершенствовать и провести мероприятия по повышению стратегии роста салона красоты среди большого числа конкурентов. Данные действия позволят салону красоты успешно продолжать успешно функционировать и удерживать салон красоты среди конкурентов.

3.2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РОСТА САЛОНА КРАСОТЫ ООО «ЭТУАЛЬ» GOLDENWINGS И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В настоящее время, с появлением новых конкурентов, развитием открытого информационного пространства и повсеместным использованием технологий, становится все труднее защищать ноу-хау и поддерживать свои конкурентные преимущества. Конкурентное преимущество - это положительное отличие от конкурентов, поэтому потребитель выбирает именно этот салон красоты, этот товар или услугу [Царицына, С. 5].

Предприятие может успешно существовать и развиваться, если его работа удовлетворяет трех участников бизнеса: потребителей, персонал и владельцев. Для достижения этих целей необходимо, чтобы услуги салона имели конкурентные преимущества, т.е. превосходили конкурентов по таким важным показателям, как цена/качество, квалификацию сотрудников и уровень обслуживания.

При этом следует помнить, что спрос рождает предложение, а не наоборот. Невнимание или непризнание данного факта может привести к краху предприятия. Многие ведущие компании не только ищут свободные ниши для развития бизнеса, в поисках неудовлетворенных потребностей, но и пытаются понять, как изменится спрос завтра, чтобы обеспечить себе конкурентное преимущество в будущем. При этом следует понимать, что никому еще не удавалось быть одинаково привлекательным и интересным для всех людей. Следовательно, вам нужно будет провести дополнительную сегментацию клиентов с выделением целевых аудиторий .

Для этого мы разработаем мероприятия по совершенствованию существующей стратегии роста салона красоты Golden Wings с учетом

пожеланий постоянных клиентов салона красоты. Напомним, что стратегия роста салона красоты Golden Wings – диверсифицированный рост. Далее мы проведем мероприятия по совершенствованию существующей стратегии роста салона красоты Golden Wings. На основе существующей стратегии роста мы разработаем концепцию, которая позволит держать на высоком уровне квалификацию персонала, поддерживать высокое качество услуг, расширять спектр предоставляемых услуг и развивать бонусную программу. Разработанная концепция будет выглядеть так: «учебный центр + салон красоты + собственный бренд».

Учебный центр позволит решить проблему с квалификацией персонала для салона красоты. Будет поддерживать высокое качество услуг, так как клиентов обслуживают мастера-преподаватели и выпускники учебного центра. А главное, салон красоты Golden Wings предоставит условия для роста и развития не только студентами мастерам, но и креативному директору, а в дальнейшем и партнеру или владельцу собственного бизнеса.

На данный момент салону красоты необходимо оформить лицензию на образовательную деятельность. В дальнейшем салон красоты Golden Wings получит право выдавать дипломы установленного образца, что будет отличать их от конкурентов. Затем появится необходимость на расширение деятельности салона красоты, что приведет к созданию франшизы для учебного центра и салона красоты. В ближайшем будущем салон красоты Golden Wings будет иметь два филиала и сможет вступать в партнерские отношения с существующими салонами, открыв учебный центр на базе своих салонов красоты.

Помимо этого, появится возможность создать уникальную потребительскую ценность, которая позволит создать свой собственный

бренд. Все расходные материалы, оборудование с логотипом компании, профессиональная косметика, инструменты и др. будут являться частью ассортимента бренда. Данные материалы будут использовать не только мастера сети учебных центров и салона красоты Golden Wings, но и студенты в процессе обучения, которые приведет к привыканию и лояльности к бренду, а также будет являться рекламным ходом. Также в будущем появится возможность поставлять эти материалы в другие салоны и розничные магазины. Сеть салонов красоты и обучающих центров с собственным брендом создаст уникальность в глазах потребителей, повысит имидж и статус компании, что приведет к росту продаж и, соответственно, укрепит позиции салона красоты Golden Wings на рынке салонного бизнеса.

Для того, чтобы данная концепция по совершенствованию стратегии роста работала, необходимо в нее включить пожелания постоянных клиентов салона красоты GoldenWings таблица 3.4.

Таблица 3.4.

Недостатки салона красоты GoldenWings

№ п/п	Недостатки	Способы их устранения
1	Незначительная реклама	Совершенствование рекламной деятельности (наружная и внутренняя реклама)
2	Небольшой ассортимент оказываемых услуг	Расширения ассортимента путем опроса постоянных клиентов
3	Нет системы лояльности(бонусов)	Разработка системы бонусных карт
4	Отсутствует получение обратной связи от клиентов	Проведение опросов

5	Отсутствия онлайн записи	Разработка онлайн приложений
---	--------------------------	------------------------------

Источник [Составлено автором, выводы из таблицы 3.1].

Данные мероприятия помогут совершенствовать стратегию роста салона красоты GoldenWings, поднимут объем продаж, укрепят конкурентоспособность салона.

1. Совершенствование рекламной деятельности. Без рекламы, без четко разработанной системы мероприятий, направленных на продвижение студии, на повышение ее известности, невозможно привлекать клиентов, поскольку в выигрыше остаются лишь те салоны, которые «на слуху» - такова суровая правда рынка предприятий индустрии красоты.

Таким образом, для активации рекламной деятельности салона красоты GoldenWings целесообразно проведение следующих мероприятий:

- Активное использование рекламы в сети Интернет;
- Установка переносных информационных щитов на улице около студии красоты;
- Установка световой вывески салона красоты.

Помимо этого, особое внимание следует уделять рекламе, которая размещается непосредственно внутри салона.

В салоне есть зона отдыха, где посетители могут ознакомиться с каталогами и журналами пока ждут своей очереди. Целесообразно разместить в этой зоне печатную рекламу салона - каталоги, плакаты, листовки, визитки и т.д.

В зоне ожидания каждого салона установлены телевизоры, трансляция передач происходит на усмотрение администратора салона. В этом направлении нужна конкретная политика, что в телевизорах будут

оповещаться только информация о салоне красоты GoldenWings, акции бонусы, новые продукты, короткометражные фильмы о повышении квалификации сотрудников салона и т.д.

1. Расширение ассортимента услуг. Для того чтобы, приходя в салон посетители смогли получить полный комплекс услуг красоты, имеет смысл расширить их число. Однако делать это необходимо учитывая мнение клиентов. Поэтому был проведен опрос посетителей салона- им был задан единственный вопрос - «Какую услугу вы бы хотели видеть в нашем салоне».

В опросе приняли участие 42 человека. Его результаты представлены на рисунке 3.1.



Рис. 3.1 Опрос о введении новых услуг в салоне красоты GoldenWings

Источник:[Составлено автором, данные опроса 15.11.2020].

Таким образом, исходя из полученных данных, для расширения перечня услуг салона красоты GoldenWings целесообразно внедрить косметологические услуги, услуги шугаринга и услуги массажа.

2. Формирование программ лояльности для постоянных клиентов - формирование программ лояльности для постоянных клиентов (внедрение

системы бонусных карт). Этот инструмент в большинстве случаев помогает сделать клиента постоянным посетителем салона красоты.

В отличие от визитки, которую часто выбрасывают или теряют, бонусная карта представляет ценность, поскольку это не просто информация о предприятии, которая под рукой потребителя, но и гарантия скидки.

Для салона красоты GoldenWings бонусную карту разумнее всего сделать накопительной.

Можно использовать, например, такую систему с максимальной скидкой 30%:

- 1) совокупная сумма услуг, полученных в салоне, до 5 000 руб. - на карту начисляется бонус в размере 7 % от стоимости услуги;
- 2) совокупная сумма услуг, полученных в салоне, до 15 000 руб. - на карту начисляется бонус в размере 10% от стоимости услуги;
- 3) совокупная сумма услуг, полученных в салоне, до 25 000 руб. - на карту начисляется бонус в размере 15% от стоимости услуги;
- 4) совокупная сумма услуг, полученных в салоне, до 35 000 руб. - на карту начисляется бонус в размере 20% от стоимости услуги;
- 5) совокупная сумма услуг, полученных в салоне, до 45 000 руб. - на карту начисляется бонус в размере 25% от стоимости услуги;
- 6) совокупная сумма услуг, полученных в салоне, до 55 000 руб. - на карту начисляется бонус в размере 30% от стоимости услуги.

Бонусная карта будет выдаваться бесплатно при первом посещении салона или при третьей покупке. Стоит отметить, что действие бонусной карты будет распространяться и на товары, продающиеся в салоне. Как показывает практика салонов красоты, бонусные карты стимулируют клиентов возвращаться именно в этот салон (при условии, что они довольны

качеством услуг), поскольку каждому человеку приятно получать выгоду [Программа лояльности на практике. Электронный ресурс].

3. Разработка онлайн приложений для салона красоты GoldenWings. Данное приложение позволит клиентам салона выбрать услуги, сориентировать по стоимости и записаться в нужное время к нужному мастеру.

4. Получение обратной связи от клиентов, что крайне важно для понимания своих слабых и сильных сторон, для выявления существующих недостатков работы и их своевременного устранения. Для этого предлагается проведение опросов посетителей - заполнение ими небольшого листа-опросника, где будут включены вопросы относительно работы салона, взаимодействия с сотрудниками, цен и т.д.

Далее разработаем мероприятия, направленные на повышение доходности от использования финансовых ресурсов ООО «Этуаль» Golden Wings, которые представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Мероприятия, направленные на повышение доходности от использования финансовых ресурсов салона красоты Golden Wings.

№ п/п	Мероприятия	Способы оптимизации
1	Повышение ликвидности	Рост высоколиквидных активов в форме денежных средств
2	Наращивание оборотных средств	Рост оборотного капитала, денежных средств
3	Улучшение структуры активов	Формирование дополнительного потока денежных средств, оптимизация запасов
4	Улучшение структуры капитала	Анализ источников формирования капитала и их оптимизация

5	ПовышениеЭффективности	Ускорениеоборачиваемостиавансированногокапитала
---	------------------------	---

Источник [Составлено автором]

Целью мероприятий по повышению финансовой устойчивости является устранение причин, которые оказывают отрицательное влияние на показатели ликвидности и структуру капитала салона красоты Golden Wings. За счет новых технологий и оптимизации затрат будет повышена экономическую эффективность, что приведет к стабилизации финансового состояния салона красоты Golden Wings. Важную роль играет разработка финансовой стратегий, которая позволит получить повышенный доход, снизить использование привлеченных финансовых ресурсов и увеличить собственные. Стабильность финансового положения зависит напрямую от положительного разрыва между притоком и оттоком денежных средств.

Разработка плана действий, которая позволит принести компании максимальную прибыль, будет являться главной целью финансового планирования. В данном случае имеет смысл рассчитывать прибыль следующим образом: $\text{Прибыль} = \text{Реализация} - \text{Переменные затраты} - \text{Постоянные затраты} = \text{Маржинальная прибыль} - \text{Постоянные затраты}$. При расчете управленческой прибыли следует учитывать, что в затраты включены практически все налоги. На ряду со всеми затратами, налоги делятся на постоянные, несвязанные напрямую с продажами, такие как налоги на недвижимость, и переменные, которые напрямую связаны с продажами, такие как налоги на пользователей автомобильных дорог и налоги на жилищно-коммунальные услуги. Если организация получает стабильный доход и не занимается налоговым планированием, налог на прибыль также является переменными расходами, так как каждая дополнительная рублевая маржа

прибыли, и, следовательно, соответствующие продажи имеют 30 копеек налога на прибыль (при 30% налоге на прибыль).

Таким образом, работа по разработке плана действий, соответствующего максимизации прибыли, осуществляется в два этапа:

- работа с фиксированными затратами (поскольку этот вид затрат не зависит от объема продаж, такая работа становится практически независимой от других видов работ);

- работа с маржинальной прибылью (это задача ценовой и ассортиментной политики организации).

Рациональный расход прибыли позволит организации успешно развиваться. Часто бывает, что организация ведет прибыльную основную работу, но вся полученная прибыль направляется на увеличение размера запасов сырья или, что особенно часто бывает у организаций, недавно вышедших из предбанкротного состояния, на все полученная прибыль и даже больше направляется на погашение старых обязательств. Еще один пример нерационального расходования полученной прибыли - ее направление на развитие нереализованных проектов по расширению продаж автосервисов. Политика в области качества должна включать экономические, коммерческие, социальные, технические и другие аспекты развития компании. Сегодня стабильное развитие бизнеса и повышение эффективности управления невозможно без вмешательства риск-менеджмента как составной части системы управления компанией. Таким образом, основная рекомендация - улучшить управление рисками в салоне красоты Golden Wings.

Работа этого механизма основана на комплексном подходе и должна соответствовать следующим условиям:

- Непрерывность процесса и системность;

- Координационным центром является высшее руководство;
- Каждый сотрудник заинтересован в снижении риска;
- в управлении рисками участвуют все отделы и службы организации;
- Постоянное совершенствование комплекса методов управления рисками.

Задача механизма управления рисками на предприятии решается путем формирования и реализации программы, которая включает следующие этапы:

цели, устанавливающие цели, должны соответствовать миссии компании, учитывать уровень риска и реализовываться до того, как Менеджер определит события, влияющие на достижение целей;

- Внутренняя среда определяет, как сотрудники решают вопросы риска и контроля;
- Оценка рисков - анализ выявления рисков, их вероятности возникновения и степени воздействия;
- Реагирование на риски - выявление сотрудниками и руководителями предприятия возможных мер по снижению риска до уровня его приемлемости.

Создание системы управления финансовыми рисками на предприятии означает внедрение специальных стандартов управления рисками, обучение сотрудников, назначение ответственных лиц, разработку процедур для мониторинга и выявления факторов риска, анализа размера потенциального ущерба и борьбы с ним. разработаны действия по управлению рисками. Все это формирует новую внутреннюю культуру, положительной чертой которой является переход к принятию решений, обоснованных качественным анализом и количественными расчетами.

Руководителям и сотрудникам организации необходимо разработать методы минимизации рисков. Выбор наиболее оптимального метода должен основываться на анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия, ее ключевых факторов, характеризующих деятельность организации и ее внешнюю среду. На основе этого анализа вы можете создать план управления рисками, который должен основываться на сильных сторонах компании, но также учитывать возможности и угрозы, выявленные во внешней среде. Любая коммерческая организация может использовать четыре основных способа реагирования на финансовые риски: предотвращение, принятие, смягчение и перевод. Для правильного выбора одного из этих методов необходимо обращать особое внимание на динамику роста прибыли от продаж и чистой прибыли или снижения затрат, контролировать в полной мере используемые основные и оборотные средства предприятия при рациональном использовании материальных, трудовых и производственных ресурсов. финансовые ресурсы. При выборе инструментов управления рисками следует учитывать ряд факторов:

- Влияние рисков на текущую деятельность;
- Возможное влияние на риск без дополнительного финансирования;
- Подверженность риску анализа;
- Решение, связанное с риском, должно быть разумным и не должно сопровождаться негативными последствиями для деятельности компании;
- Управление рисками должно быть систематическим;
- Необходимо ориентироваться только на полную и достоверную информацию.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что, придерживаясь этих мер по совершенствованию стратегии роста салона красоты Golden Wings

на долгие годы укрепить свои позиции в салонном бизнесе. Продажи услуг увеличатся в кратчайшие сроки. Бизнес организации нормализуется, что даст дополнительные средства на дальнейшее развитие салона красоты Golden Wings и расширение его работы. Кроме того, был разработан комплекс организационно-экономических рекомендаций по эффективному использованию методических подходов при разработке стратегии развития предприятия, позволяющий укрепить конкурентные позиции исследуемого предприятия на рынке, сохранить и расширить его клиентскую базу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Переход экономики на рыночные отношения приводит к тому, что организации становятся независимыми. Юридическая и экономическая ответственность организации возрастает. И это приводит к возрастанию роли конкуренции как механизма регулирования рыночной экономики. В данном случае возникает необходимость в стратегическом мышлении, которое в последствие можно воплотит в план действий, который будет определять средства и цели выбранного пути развития организации .

Разработка стратегии заключается, по существу, в поиске четкой формулировки того, как предприятие будет вести работу, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей.

Основной стратегией роста, которому на сегодняшний день придерживается салон красоты Golden Wings является диверсифицированный рост. В основе диверсификации лежит переориентация рынков сбыта, расширение ассортимента выпускаемой продукции, формирование уникальных конкурентных преимуществ, а также освоение новых видов производств.

Изучая теоретические аспекты стратегии роста, можно сделать вывод, что чем более полно использует организация в своей деятельности возможности выбранной стратегии, тем более реальным становится преобразование организации в конкурентоспособную компанию. Совершенствование стратегии роста организации повышает ее результативность, непосредственно повышая конкурентоспособность.

Были раскрыты специфические характеристики понятия стратегия роста, фиксирующие внимание на универсальности их применения в современных

условиях цифровизации экономики, выявлена его экономическая сущность, что позволило уточнить понятийный аппарат в области управления конкурентоспособностью организаций. Был разработан комплекс организационно-экономических рекомендаций по эффективному использованию методических подходов в разработке стратегии роста предприятия, что позволит усилить конкурентную позицию исследуемого предприятия на рынке, сохранить и увеличить их клиентскую базу.

Далее мы охарактеризовали салонный бизнес Российской Федерации и г. Тюмени, в частности на примере салона красоты GoldenWings. Данная отрасль весьма привлекательна и перспективна. С каждым годом растет количество организаций исследуемой отрасли, появляются новые направления для развития. В последнее время начали появляться очень крупные и сильные игроки в салонном бизнесе.

Важнейшим этапом оценки деятельности организации является анализ финансовой деятельности, которая отражает результат его текущего, инвестиционного и финансового развития, содержит необходимую информацию для инвесторов, а также характеризует способность предприятия отвечать по своим долгам и обязательствам и наращивать свой экономический потенциал. Анализ салона красоты GoldenWings г. Тюмень показал, что на протяжении последних лет доходы салона красоты падают, что способствует к отрицательной рентабельности

В связи с вышеизложенным был проведен стратегический анализ деятельности салона красоты GoldenWings. Был проведен SWOT анализ - где отражены сильные, слабые стороны салона красоты, был проведен опрос постоянных клиентов салона красоты. В ходе анализа салона красоты было

выявлено, что салон красоты GoldenWings не является достаточно конкурентоспособным, что объясняется рядом выявленных в деятельности организации недостатков. Так, она уступает основным конкурентам по целому спектру важнейших показателей работы (неразвитая рекламная деятельность салона, недостаточное количество услуг, бонусная программа и т.д.).

Для совершенствования стратегии роста организации, укрепления конкурентоспособности и роста прибыли салона красоты GoldenWings была разработана концепция «учебный центр + салон красоты + собственный бренд».

Для того, чтобы данная концепция работала, были предложены следующие мероприятия по совершенствованию стратегии роста с учетом проведенных опросов постоянных клиентов салона и SWOT анализа:

1. Совершенствование рекламной деятельности (активное использование рекламы в сети Интернет, установка переносных информационных щитов, установка световой вывески салона красоты).

2. Расширение ассортимента услуг. Для этого был проведен отдельный опрос постоянных клиентов салона красоты. Исходя из полученных данных, для расширения перечня услуг салона красоты GoldenWings целесообразно внедрить косметологические услуги, услуги шугаринга и услуги массажа.

3. Формирование программ лояльности для постоянных клиентов. Для салона красоты GoldenWings бонусную карту разумнее всего сделать накопительной.

4. Разработка онлайн приложений для салона красоты GoldenWings.

5. Получение обратной связи от клиентов, что крайне важно для понимания своих слабых и сильных сторон, для выявления существующих недостатков работы и их своевременного устранения.

Далее были разработаны мероприятия, направленные на повышение доходности от использования финансовых ресурсов ООО «Этуаль» Golden Wings. Данные мероприятия по совершенствованию стратегии роста, помимо экономической выгоды, будут способствовать также укреплению конкурентных преимуществ салона красоты GoldenWings, значит, будут способствовать повышению конкурентоспособности, что означает цель данной работы достигнута, актуальности темы обоснована.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Albrecht K. At America's Service. - Homewood: Dow Jones - Irvin, 2016. - P.
2. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society: A Venture of Social Forecasting. - New York : Basic Books, 2015
3. Normann R. Service Management. - Malmo: Liber, 2015
4. Hodgson G., Knudsen T. The Firm as an Interactor: Firms as Vehicles for Habits and Routines // Journal of Evolutionary Economics. 2014. Vol. 14. No 3. P. 281-307
5. Methodological Approaches to the Management of Innovative Development of an Enterprise [электронный ресурс <https://www.google.ru/search>]
6. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник. - М.: Инфра-М, 2016. - 240 с.
7. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. - М.: Экономистъ, 2015. - 526 с.
8. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие, М. :Изд-во РИОР, 2016. 81 с.
9. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов.М.: Аспект Пресс, 2016. - 415 с.;
10. Алексунин, В.А. Маркетинг: Учебник для вузов [Электронный ресурс] : учебник. - Электрон.дан. - М. : Дашков и К, 2016. - 200 с.
11. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятия в нестабильной экономической среде, риски, стратегия, безопасность. - М.: Экономика, 2015. С. 4.
12. Джеффри М. Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый [Электронный ресурс] : . - Электрон. дан. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 369 с

13. Мамзина Т. Типы стратегий в бизнесе. Типы и виды стратегий развития предприятия. Электронный ресурс: <http://fb.ru/article>
14. Маркова В.Д, Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА - М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2015. -288с. ISBN: 5-16-000027-5.
15. Акуленко Н. Б. Экономика предприятия (организации): учебник / [Н. Б. Акуленко и др.]. – Москва: Инфра–М, 2016. - 638 с.
16. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн. – М: Юнити , 2013. – 55 с.
17. Волгин, В.В. Автосервис. Маркетинг и анализ / В.В. Волгин. - М.: Дашков и К., 2015. - 496 с
18. Диксон П. Управление маркетингом: Учебное пособие. – М.: Бином, 2016.
19. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Аспект - Пресс, 2013. - 385 с.
20. Ансофф И. Стратегическое управление. /Пер. с англ. под ред. Евенко Л.И. -М.:Экономика, 2017г. -519с
21. Уваров В.М. Методы педагогического исследования: учебное пособие / В.М. Уваров. - Нижний Тагил, 2015. -87 с.
22. Чалдаева, Л. А. Экономика предприятия: учебник / Л. А. Чалдаева. – Москва: Юрайт, 2011. – 347 с.
23. Овчинников О.В., Самодов А.Т. Основы стратегического менеджмента: Учеб. пособие. Архангельск: Изд. центр СМГУ, 2015. - 437 с.
24. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. / А.Н. Люкшинов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 375 с.
25. Ламбен Жан-Жак Стратегический маркетинг. — СПб., 2014. - С 550

26. Чандлер А. Стратегия фирмы. - М.: Дело, 2013. - 318 с.
27. Бочкарев. А. Семь нот менеджмента / Общий менеджмент. - М: ЗАО Журнал «Эксперт», 7-е изд. 2013. С. 18.
28. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учеб. / Р.А. Фатхутдинов. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. 448 с
29. Чернышев М.А. Основы стратегического управления. Учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. - 506 с.
30. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебное пособие - СПб.: Питер, 2015г. - 256с.
31. Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент организации: учебник / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. - М.: Дело, 2016. - 526 с.
32. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия /Пер. с англ, под ред. Ю. Н. Каптуревского.-СПб. : Издательство «Питер». - 2016. - 512с.
33. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии -М.: Центр экономики и маркетинга, 2018г. - 305с.
34. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие для вузов- М.: Приор,2016г. - 361с.
35. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. 3 издание. - М: Альпина - 2017. - 312с.
36. Сайт аналитической группы IntescoResearchGroup [Электронный ресурс] www.i-plan.ru (дата обращения 23.11.2020).
37. Анализ российского рынка парикмахерских и салонов красоты: итоги 2019 г., прогноз до 2020 г. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/10088/>. - (Дата обращения: 16.10.2018).
38. Анализ международного и российского рынков индустрии красоты[Электронный ресурс]. Режим доступа: /

<https://scientificmagazine.ru/images/PDF/2017/22/analizmezhdunarodnogo.pdf>. -(Дата обращения: 18.10.2020).

39. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г.Хамел, К.К. Прахалад; пер. с англ.-М.: ОлимпБизнес, 2017.-288 с.
40. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков М.: Русская деловаялитература, 20002
41. Краткий обзор рынка салонов красоты и парикмахерских. Электронный ресурс. Режим доступа: [<http://b2bfirma.ru/entry/19-otkryvayem-salonkrasoty/>].
42. Анализ рынка услуг парикмахерских и салонов красоты в России. Электронный ресурс. Режим доступа: [<http://marketing.rbc.ru/>].
43. Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2015 году. - Москва, 2016. - 206 с.
44. Мировой рынок салонов красоты: глобальные тенденции и перспективы развития. Электронный ресурс. Режим доступа [<https://cosmetology-info.ru/6683/news-Mirovoy-rynok-salonor-krasoty-globalnye-tendentsii-i-perspektivy-razvitiya/>].
45. Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 208 году. - Москва, 2019. - 206 с
46. Анализ рынка услуг парикмахерских и салонов красоты в России Электронный ресурс []. <https://businessstat.ru>
47. Рынок парикмахерских услуг в России: региональный рынок парикмахерских услуг растет. Электронный ресурс. Режим доступа: [<http://spamanagement.su/practice/resear4/130-hairdressing-servicesmarket/>].
48. Тенденции в индустрии красоты // Журнал «Генеральный директор». Электронный ресурс. Режим доступа: [<http://alliancebeauty.ru/site/generalnyj-direktor/>].

49. Проверка и анализ Российских юридических лиц и предпринимателей. Электронный ресурс. [<https://www.rusprofile.ru>].
50. Официальный сайт салона красоты GoldenWings. Электронный ресурс. <https://blacklady.ru>
51. Герасимова Е.Б. Финансовый анализ. Управление финансовыми операциями: Учебное пособие / Е.Б. Герасимова, Д.В. Редин. - М.: Форум, 2018. - 432 с.
52. Программа лояльности на практике. Мнение эксперта [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <https://blog.cardsmobile.ru/programmaloynosti-na-praktike-mnenie-ehksperta>. - (Дата обращения: 25.11.2020).
53. Царицына, М.Е. Маркетинг и стратегии торговых организаций / М.Е. Царицына // Бизнес и экономика. - 2017. - № 42. - С. 1-7.

Матрица видения

Период времени	Взгляд	Оценка параметров организации	Описание состояния организации (настоящее и будущее)	Примечание
Настоящее	Вид со стороны	Пять сил конкуренции, Типовые стратегии, Возможности и угрозы, Входящие ресурсы, Выпускаемая продукция		
	Изнутри	Сильные стороны, Проблемы организации, Ключевые компетенции, Управление персоналом, Ориентация организации		
Будущее	Вид со стороны	Пять сил конкуренции, Типовые стратегии, Возможности и угрозы, Входящие ресурсы, Выпускаемая продукция		
	Изнутри	Сильные стороны, Ключевые компетенции, Управление персоналом, Ориентация организации		
Назначение		Мотивировать к достижению определенных результатов, Объединить деятельность многих в одном направлении, Помочь выработать критерии достижения целей, Создать эталоны ценностей		
Требования		Мысленное путешествие от известного к неизвестному, Взгляд на организацию с высоты птичьего полета, Значительные качественные улучшения		

Источник: [Составлено автором]

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Структура имущества организации и источники его финансирования

Показатель	Значение показателя						Изменение за анализируемый период		
	в тыс. руб.					в % к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	на начало анализируемого периода (31.12.2015)	на конец анализируемого периода (31.12.2019)	(гр.6-гр.2)	((гр.6-гр.2) : гр.2)
Актив									
Внеоборотные активы	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Оборотные, всего	431	631	907	982	948	100	100	517	120

Источник: [Финансовая отчетность за анализируемый периоды, дата обращения ноябрь 2020г].

в том числе: запасы	–	–	306	342	342	–	36,1	342	–
денежные средства и их эквиваленты	58	21	–	42	34	13,5	3,6	-24	-41,4
Пассив									
Собственный капитал	389	611	681	818	793	90,3	83,6	404	103,9
Долгосрочные обязательства	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Краткосрочные обязательства*, всего	42	20	226	164	155	9,7	16,4	113	+3,7 раза
в том числе: заемные средства	10	13	–	–	–	2,3	–	-10	-100
Валюта баланса	431	631	907	982	948	100	100	517	120

Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)					Изменение показателя	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	коп.,(гр.6 - гр.2)	± % ((6-2) : 2)
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли : 6% и более	42,8	39,9	19,9	53,6	4,9	37,9	18,95
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	38,2	35,3	12,9	43,7	13,4	51,6	↓
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 3% и более.	38,2	35,3	12,9	43,7	15,2	53,4	↓
Справочно							
Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	74,8	66,3	24,9	115,6	5,1	69,7	93,1

Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение : 1,5 и более.	-	-	-	-	-	-	-
--	---	---	---	---	---	---	---

Источник: [Составлено автором на основании финансовой отчетности за анализируемый периоды].

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Анализ преимуществ и недостатков конкурентов

Виды услуг	Услуги ногтевого сервиса	LPG-массаж Уход за волосами, Диодная лазерная эпиляция Услуги ногтевого сервиса	Парикмахерские услуги Косметические услуги ногтевого сервиса
Сопутствующие товары для продажи в салоне	Витрины с продукцией по уходу за ногтями и различные аксессуары	Витрины с продукцией по уходу за волосами, за кожей и различные аксессуары	Витрина с продукцией по уходу за волосами, ногтями
Средняя цена	От 800 рублей	От 900 рублей	От 900 рублей
Количество и квалификация сотрудников	10 сотрудников средней квалификации	10 сотрудников средней квалификации	10 сотрудников средней квалификации
Скидки и бонусы	Карты постоянных клиентов с 10% скидкой	Карты постоянных клиентов с 15% скидкой	От покупки 3тыс. подарок процедура. Скидка 20% на услуги, в день рождения. Карты постоянных клиентов 10%.
Каналы и формы рекламы	Наружная реклама, размещение рекламы в интернете	Наружная реклама, бегущая строка, размещение рекламы в журналах, интернете	Наружная реклама, распространение буклетов по ближайшим домам
Доп. услуги	Отсутствуют	Отсутствуют	Выездмастера на дом
Оценка дизайна и интерьера	Непримечательный дизайн, отсутствие единого стиля	Красивый, привлекательный салон красоты, оснащенный новейшим оборудованием	Уютный салон красоты, старающийся следовать за последними тенденциями

Источник: [Составлено автором].