

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы  
Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. Кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности  
ООО «СпортЛайфСтайл»

Исполнитель  
студент группы 772 об

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Н.И. Бессарабова

Руководитель  
Зав.каф., канд.эк.наук

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

А.В. Васильева

Консультант  
по экономической части  
зав.каф., канд.эк.наук

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

А.В. Васильева

Нормоконтроль

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Н.А. Николаева

Благовещенск 2021

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Профиль: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

### ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Бессарабовой Натальи Игоревны.

Тема бакалаврской работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «СпортЛайфСтайл» (утверждена приказом № 658-уч от 05.04.2021)

Срок сдачи студентом законченной работы \_\_\_\_\_

Исходные данные к бакалаврской работе: научная и учебная литература, статьи и публикации, характеристика ООО «СпортЛайфСтайл», финансовая (бухгалтерская) отчетность.

Содержание бакалаврской работы: теоретические основы конкурентоспособности предприятия; анализ внутренней и внешней среды ООО «СпортЛайфСтайл»; разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «СпортЛайфСтайл».

Перечень материалов приложения: планируемые объемы выручки в первый год работы фитнес-центра ООО «СпортЛайфСтайл»; перечень необходимого оборудования; финансовая отчетность ООО «СпортЛайфСтайл» за 2018 г; финансовая отчетность ООО «СпортЛайфСтайл» за 2019 г; финансовая отчетность ООО «СпортЛайфСтайл» за 2020 г.

Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Васильева Анжелика Валерьевна.

Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Руководитель бакалаврской работы: Васильева Анжелика Валерьевна, доцент, кандидат экономических наук (фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 83с., 32 таблицы, 10 рисунков, 50 источников.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, СТРАТЕГИЯ, МАРКЕТИНГ,  
РАЗРАБОТКА, ПРЕДПРИЯТИЕ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА,  
КОНКУРЕНЦИЯ

Цель бакалаврской работы разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО«СпортЛайфСтайл».

Исходными материалами для написания бакалаврской работы послужили учебные пособия различных авторов.

В первой главе работы рассмотрена сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия, факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, а также рассмотрены некоторые мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе проведен анализ внутренней и внешней среды ООО «СпортЛайфСтайл», проведена оценка конкурентоспособности компании методом рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия, методикой «4Р» и др.

В третьей главе проведено обоснование предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «СпортЛайфСтайл», разработан бизнес-плана по открытию фитнес-центра в г. Благовещенске, а также проведена экономическая эффективность открытия фитнес-центра.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия	8
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия	16
1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	20
1.4 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия	25
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «СпортЛайфСтайл»	28
2.1 Краткая характеристика ООО «СпортЛайфСтайл»	28
2.2 Анализ внутренней среды ООО «СпортЛайфСтайл»	32
2.3 Анализ внешней среды ООО «СпортЛайфСтайл»	47
2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «СпортЛайфСтайл»	52
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «СпортЛайфСтайл»	60
3.1 Обоснование предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «СпортЛайфСтайл»	60
3.2 Разработка бизнес-плана по открытию фитнес-центра в г.Благовещенске	64
3.3 Экономическая эффективность открытия фитнес-центра в г.Благовещенске	69
Заключение	75
Библиографический список	79
Приложение А	84
Приложение Б	89
Приложение В	94
Приложение Г	99
Приложение Д	102

## ВВЕДЕНИЕ

Современный рынок – это не что иное, как сочетание конкурентных начал и монополистического производства. В последнее время можно заметить, насколько сильно усилилась конкуренция на всех рынках мира. А ведь совсем еще недавно ее практически не было в большинстве стран и отраслях. Многие страны придерживались политики протекционизма. Национальные рынки были защищены, и доминирующие позиции на них были четко определены. Но даже если и было соперничество, то оно не было настолько ожесточенное, как на данный момент.

Развитие конкуренции, в частности, сдерживалось непосредственным вмешательством правительств и картелей. Данное явление не новое, но разнообразие проявлений требует постоянного изучения, включая оценки динамики или интенсивности. Сейчас все большие фирмы сталкиваются с конкуренцией. Многие компании стараются выбрать такую стратегию достижения успеха на рынке, которая поможет им справиться с разнообразными формами и методами конкурентной борьбы.

Функционирование предприятий невозможно само по себе без учёта деятельности конкурентов, которые являются звеньями одной цепи – экономики. Жизнь в условиях конкурентной борьбы – неперенный фактор, определяющий само право на существование той или иной организации. Сама конкурентная борьба позволяет вычлнить из множества организаций неперенных лидеров, способных производить по-настоящему качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы населением. Именно поэтому так важно изучать конкурентов и, исходя из этого, принимать обоснованные решения в пользу повышения конкурентоспособности отдельно взятой организации.

Контроль над конкурентами, при грамотном подходе и быстрых и правильных действиях со стороны менеджмента организации, позволит

удовлетворить специфические запросы потребителя раньше и лучше других. Лишь выявив слабые и сильные стороны конкурентов, можно правильно оценить их потенциал, цели и стратегии, что позволит в будущем стратегически точно сконцентрировать внимание на том направлении, где конкурент слабее. И это будет верным путём к расширению своих собственных преимуществ в конкурентной борьбе.

Успешность компании обуславливается способностью предложить товары и услуги, наиболее соответствующие нуждам рынка и потребителей. Поэтому так важно пристальное внимание уделять такому многозначному аспекту предприятия, как конкурентоспособность.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что все предприятия и организации в большей или меньшей степени сталкиваются с такой проблемой как конкуренция, поэтому чтобы выжить в таких условиях, а также развиваться, необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, а так же принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

В качестве объекта исследования выбрано предприятие – ООО «СпортЛайфСтайл», занимающееся оптовой и розничной торговлей спортивного питания.

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «СпортЛайфСтайл» и обоснование их экономической эффективности.

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методологические аспекты повышения конкурентоспособности организации.
2. Провести анализ внутренней и внешней среды ООО «СпортЛайфСтайл».
3. Выполнить оценку конкурентоспособности ООО «СпортЛайфСтайл».

4. Разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «СпортЛайфСтайл».

В работе были использованы такие методы, как: SWOT-анализ, ABC-анализ, XYZ-анализ, PEST-анализ, методика «4P», SNW-анализ и др.

Информационной базой послужили учебные пособия различных авторов, интернет-источники, а также маркетинговые исследования рынка.

### 1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия

В литературе присутствуют три подхода к определению конкуренции. Первый определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественной литературы. Вторым подходом рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот взгляд присущ для классической экономической теории. Третьим подходом определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка, и основывается на современной теории морфологии рынка.

Разработка конкурентной стратегии заключается, по существу, в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей<sup>1</sup>.

Присутствие конкурента на рынке создает элемент состязательности: продавцы борются за право лучше удовлетворить потребности покупателя, сделать его своим постоянным клиентом.

Именно конкуренция:

- оживляет рынок;
- заставляет предприятия и поставщиков ресурсов надлежащим образом удовлетворять желания потребителей;
- заставляет при вступлении в ту или иную отрасль новых фирм расширять производство и снижать цены продукта до уровня, соответствующего издержкам производства;
- заставляет фирмы переходить на самые эффективные технологии производства;

---

<sup>1</sup>Портер, М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2018. – 453 с.

– обеспечивает обстановку, способствующую техническому и общественному прогрессу.

Борьба за экономическое выживание и процветание – закон рынка. Конкуренция может существовать только при определённом состоянии рынка. Разные виды конкуренции зависят от определённых показателей состояния рынка. Различают рынки совершенной и несовершенной конкуренции.

Рынок совершенной конкуренции должен удовлетворять следующим условиям:

– на нем существует много производителей (продавцов), каждый из которых мал относительно рынка в целом;

– рынок характеризуется продуктовой однородностью, т. е. продукты по своим характеристикам должны быть существенно однородными;

– покупатели должны быть хорошо информированы о рыночном предложении;

– должен обеспечиваться свободный вход и выход на рынок, т. е. должны отсутствовать рыночные барьеры;

– производители и потребители имеют возможность формировать независимые решения, т. е. должна отсутствовать возможность сговора между субъектами рыночной деятельности.

Очевидно, что в реальных условиях рынки свободной конкуренции практически отсутствуют, так как на реальных рынках все эти условия в подавляющем числе случаев не удовлетворяются. Обычно как производители, так и торговцы, воздействуют на рыночную цену, на объемы выпускаемой продукции, вступают в гласные и негласные сговоры для контроля рыночной ситуации; государство ограничивает доступ на рынок иностранных производителей.

В силу указанных причин подавляющее число рынков относятся к рынкам несовершенной конкуренции.

Классификация рынков несовершенной конкуренции приведена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Типы рынков несовершенной конкуренции

Чистая конкуренция имеет место, когда большое число фирм производят и продают массовую продукцию с однородными свойствами. В условиях чистой конкуренции преимущества в конкурентной борьбе обеспечиваются, прежде всего, за счет создания надежной, устойчивой репутации организации, эффективных систем сбыта и сервиса, проведения активных кампаний по продвижению продуктов.

Поскольку в данном случае наблюдается наличие множества производителей, товары, которые являются практически одинаковыми, увеличивать цену выше уровня превалирующей рыночной цены нет смысла. С другой стороны, снижать цены тоже нет необходимости, поскольку фирма и так может продать все, что может произвести.

Для чистой конкуренции характерно:

- наличие большого количества экономических агентов, продавцов и покупателей;
- однородность продаваемой продукции;
- ни один из продавцов или покупателей не в состоянии повлиять на рыночную цену.

Монополистическая конкуренция. В данном случае фирмы продают дифференцированные версии одного и того же базового товара. Это обусловлено наличием в его предложении элементов, крайне важных для части

потребителей. С другой стороны, поскольку товары дифференцированы, фирма может снижать цены, но не переманит к себе покупателей от всех конкурентов.

Монополистическая конкуренция характеризуется структурой рынка, при которой большое число потребителей может приобрести товар (услугу) у единственного изготовителя. При наличии на рынке большого числа изготовителей, предлагающих гетерогенные товары, конкуренция является монополистической<sup>2</sup>.

Для монополистической конкуренции характерны следующие черты:

- продавцы конкурируют, предлагая дифференцированный товар на рынке, куда возможен вход новых продавцов;

- тип такого отраслевого рынка позволяет продавцам осуществлять определенный контроль над продажной ценой;

- на данном рынке действует относительно большое количество продавцов, каждый из которых удовлетворяет небольшую долю рыночного спроса на общий тип товара, реализуемого фирмой и ее конкурентами.

Чистая монополия характеризует рынок единственного продавца (государственная организация, частная регулируемая или нерегулируемая со стороны государства организация), не имеющего близких заменителей. Негативные последствия чистой монополии проявляются в том, что у предприятия-монополиста отсутствуют необходимые внешние стимулы к развитию, конкурентное давление, которое заставляло бы его совершенствовать технологию, обновлять производство, улучшать качество продукции.

Олигополистическая конкуренция имеет место, когда в отрасли действует несколько, обычно крупных, организаций, и подразделяется на чистую и дифференцированную олигополию. Олигополистические организации ведут неценовую конкуренцию. Для олигополии характерны следующие черты:

- продавцы (покупатели) являются крупными экономическими агентами;
- небольшое число продавцов;

---

<sup>2</sup> Еремеева, Н. В. Конкуренентоспособность товаров и услуг: учебник и практикум для вузов / Н. В. Еремеева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 242 с.

- существуют значительные барьеры входа и выхода;
- прибыль экономических агентов в долгосрочном периоде отлична от нуля;
- продаваемый товар может быть, как дифференцированным, так и однородным.

Проблемами конкурентоспособности предприятия занимались российские исследователи В. С. Андрианов, М. И. Гельвановский, А. П. Градов, А. Селезнев, Р. А. Фатхутдинов, А. Ю. Юданов, белорусские исследователи Н. В. Немогай, Л. Н. Нехорошева и др. В общем случае термин «конкурентоспособность предприятия» увязывается с термином «конкурентоспособность» как способность конкурировать, т. е. бороться, или противостоять чему-то.

Так, по мнению Фатхутдинова Р.А. «Конкурентоспособность организации – это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу». <sup>3</sup> Калашникова Л.М. считает, что «Конкурентоспособность предприятия – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы». Блинов А.О. сформулировал следующее понятие конкурентоспособности – «Под конкурентоспособностью предприятия мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей».

Изучив понятия нескольких авторов, становится понятно, что они пытаются усложнить данное определение, отягощая его различными прямыми и косвенными факторами, влияющими на функционирование предприятия. На

---

<sup>3</sup> Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: Экономика, стратегия, управление: учеб. /Р. А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2000.

эффективность работы предприятия оказывают влияние такие составляющие, как привлекательность для инвестора, социальная и экологическая среда, а также способность предприятия одновременно работать на различных отраслевых рынках в рамках стратегий диверсификации, что позволяет авторам утверждать, что на каждый момент времени уровень конкурентоспособности предприятия и уровень конкурентоспособности продукции, производимой им, не совпадают. Данные обстоятельства, несомненно, важны, однако ученые-экономисты уделяют особое внимание конкурентоспособности, поскольку она показывает эффективность использования ресурсов в производстве. Значит, эффективность и конкурентоспособность – две тесно взаимосвязанные категории в производстве.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия – это его способность длительное время выпускать конкурентоспособную продукцию с показателями хозяйственно-финансовой деятельности не ниже средних по отрасли. Данное определение подчеркивает следующие аспекты конкурентоспособности предприятия:

- конкурентоспособность для целей общественного суждения оценивают внешние субъекты;
- оценка ведется на сегментах рынка, где присутствует предприятие;
- оценка ведется в конкретный момент времени, и поэтому могут использоваться фактические и прогнозные показатели;
- конкурентоспособность интегрирует два комплексных показателя: конкурентоспособность товара и конкурентный потенциал предприятия.

Если рассматривать понятие «конкурентоспособность» применительно к предприятию, то его можно определить, как возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка; это итоги производственно-хозяйственной деятельности, в которых отражаются усилия всех без исключения служб и подразделений, а также способность реагировать на изменение конъюнктуры

рынка. Эта реализация обеспечивается всем комплексом находящихся у предприятия средств.

На рынке разворачивается конкурентная борьба между фирмами, выпускающими или продающими аналогичную продукцию одним и тем же категориям покупателей. Конкурентная борьба - совокупность действий фирмы, направленных на достижение конкурентного преимущества, на завоевание прочных позиций на рынке и вытеснение с него конкурента.

Факторы, влияющие на конкурентную борьбу:

- 1) размер рынка - чем больше, тем сильнее конкуренты;
- 2) темпы роста рынка - быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- 3) мощности - излишние мощности приводят к падению цен;
- 4) препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков;
- 5) цена;
- 6) уровень стандартизации товаров — покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;
- 7) мобильные технологические модули;
- 8) требования к размерам необходимых капитальных вложений - жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа-выхода;
- 9) вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и не интегрированных фирм;
- 10) экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;
- 11) быстрое обновление ассортимента продукции.

Формы конкурентной борьбы зависят от сложившихся условий, времени и места, но ее суть всегда одна и та же: захватить большую, чем у конкурента, долю рынка или, по возможности, вытеснить его с рынка. Цель конкурентной борьбы достигнуть конкурентного преимущества, т.е. занять более прочную конкурентную позицию на рынке.

Конкурентная позиция - сравнительная характеристика основных рыночных параметров фирмы и ее товара относительно конкурента.

Существует три подхода к формированию категории «конкурентоспособность»:

- 1) наличие собственного мотива к деятельности, ожидание положительных для себя результатов;
- 2) наличие необходимых ресурсов для реализации деятельности;
- 3) возможность и способность противостоять соперникам.

Исходя из этих условий, можно заключить, что конкурентоспособность— это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников. Данное определение представляет наиболее общую, применимую без исключения ко всем объектам характеристику.

Практика показывает, что финансового благополучия наиболее часто достигают предприятия с более высоким конкурентным потенциалом.

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается наличием следующих трех признаков:

- 1) потребители довольны и готовы купить повторно продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет);
- 2) общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к фирме;
- 3) работники гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании.

Для того чтобы стать конкурентоспособной компанией необходимо:

– обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка. Под конкурентоспособностью товара

подразумевается оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент времени по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка без ущерба для производителя.

– поднять потенциал конкурентоспособности предприятия, а следовательно, и его подразделений, до уровня мировых производителей в данной отрасли.

## 1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

### *Факторы внешней среды.*

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого можно контролировать внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.<sup>4</sup> Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь компонент.



Рисунок 2 – Факторы внешней среды

<sup>4</sup>Виханский О.С. Менеджмент, Учебник, 3-е изд./О.С. Виханский – М.: Проспект, 2017. – с. 528.

1) Экономические факторы. Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т.п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

2) Политические факторы. Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено приводить в жизнь свою политику. В изучение политической обстановки входит выяснение: какие программы водворяют в жизнь различные партии, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны и т.д.

3) Рыночные факторы. Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного рыночного беспокойства для организации. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации. К этим факторам относятся: изменения демографических условий, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.

4) Технологические факторы. Анализ технологии позволяет своевременно обнаружить те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

5) Международные факторы. Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство должно

постоянно контролировать, оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменения валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков. Общефирменная стратегия или правительственная политика в других странах могут подразумевать усилия по защите или расширению компаний, или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

6) Факторы конкуренции. Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

7) Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движения в защиту интересов потребителей. Часто именно социальный фактор создает самые крупные проблемы для организации.

*Факторы внутренней среды.* Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы.<sup>5</sup> Внутренняя среда включает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а,

---

<sup>5</sup>Виханский О.С. Менеджмент, Учебник, 3-е изд./О.С. Виханский – М.: Проспект, 2017. – с. 528.

следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.



Рисунок 3 – Факторы внутренней среды

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В

частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал.

Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам, какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы. Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать.

### **1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия**

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется фирме в первую очередь для того, чтобы определить, в чём её преимущества и недостатки перед конкурентами и сделать выводы для выработки фирмой собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества.

Определение собственной конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом маркетинговой деятельности любого хозяйствующего субъекта.

Оценка конкурентной позиции предприятия требуется для:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора предприятием партнера для организации совместного выпуска продукции;

- привлечения средств инвестора в перспективное производство;
- составление программы выхода предприятия на новые рынки сбыта и др.

В любом случае проведение оценки преследует цель: определить положение предприятия на отраслевом рынке. Достижение этой цели возможно лишь при наличии оперативной и объективной методики оценки конкурентоспособности.

Наиболее известные методики оценки конкурентоспособности:

#### 1. Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятий.

Наиболее распространенный метод оценки конкурентоспособности предприятий. При составлении рейтингов используется методология параметрического анализа, суть которого заключается в сопоставлении предприятий-конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности. На основе выбранных показателей, взвешенных по их относительной важности, рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге.

#### 2. Методика «4Р».

Данная концепция основана на сравнительном анализе организации и предприятий конкурентов по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта. Всем факторам конкурентоспособности предприятий присваивается количественная оценка по шкале, в которой граничные условия задаются наилучшим и наихудшим положением по критериям.

Методика 4Р помогает разработать маркетинговую политику предприятия на основе анализа его деятельности по четырем параметрам: товар, цена, сбыт и продвижение. Чтобы оценить эффективность маркетинговой стратегии предприятия, генеральному директору полезно знать принципы ее формирования.

1) Следует формировать сбалансированный товарный ассортимент (product). Для этого необходимо проанализировать ключевые характеристики продуктов и наличие возможностей для их модификации.

2) Следует грамотно назначать цену (price). Обычно цена складывается из трех элементов: издержки производства, уровень ожидаемой прибыли, психологические факторы. Колебания цены, которые может позволить себе компания, зависят от эластичности спроса на товар. Если при небольшом изменении цен спрос значительно меняется, его называют эластичным. Если даже большие колебания цен не приводят к серьезным переменам, спрос называется неэластичным.

3) Необходимо тщательно продумывать политику сбыта продукции (place). Потребитель должен иметь возможность получить товар в удобное для него время в удобном месте, сравнить его с другими товарами, иметь доступ к дополнительной информации.

4) Следует постоянно заниматься продвижением товара (promotion). Потенциальный покупатель должен узнать о товаре, выделить его среди других, соотнести со своими потребностями и убедиться: это именно то, что ему нужно.

### 3. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.

Фирма, выступающая на рынке, должна изучить свое конкурентное окружение, т.е. конкурентные силы, воздействующие на нее, которые характеризуются известной моделью движущих сил конкуренции Майкла Е. Портера. Данная модель базируется на разработанной им концепции конкурентной стратегии. Цель модели Портера - обеспечение оптимального управления портфелем фирмы и ее финансами, причем в качестве главного фактора рассматриваются конкурентные силы рынка. Модель рентабельности учитывает наличие конкурентной угрозы со стороны потенциальных (новых) конкурентов, в частности импорта более конкурентоспособных товаров. Конкуренты имеются и внутри собственной отрасли, в зависимости от ситуации на рынке конкурирующей силой могут стать поставщики и

покупатели. Конкурентную угрозу могут представлять товары-субституты, т.е. заменители.

#### 4. Матрица БКГ

Матрица БКГ (также называется матрица «рост-доля рынка») разработана Бостонской Консалтинговой Группой в конце 1960-х годов и является одной из первых моделей портфельного анализа.

В основе матрицы БКГ заложено две гипотезы:

– лидирующая компания в сегменте имеет конкурентное преимущество в издержках производства, а значит и самый высокий уровень рентабельности на рынке.

– для того, чтобы эффективно функционировать в быстрорастущих сегментах, компания должна инвестировать в развитие товара на высоком уровне; и наоборот, присутствие на рынке с низкими темпами роста позволяет сокращать расходы на развитие товара.

Этот метод позволяет сопоставить позиции предприятий в составе одного портфеля в крупных корпорациях и обеспечить правильное сочетание подразделений, испытывающих необходимость в капитале для своего роста, с предприятиями, располагающими избытком капитала. Для определения перспектив развития каждого предприятия используется один показатель – рост объема спроса на продукцию предприятия. Он определяет размер матрицы по вертикали. По горизонтали задается соотношение доли рынка, принадлежащей данному предприятию, и доли рынка, принадлежащей её основному конкуренту. Это соотношение определяет сравнительные конкурентные позиции предприятия в будущем. БКГ предлагает следующие управленческие решения для корпорации:

1. «звезды» - предприятия с высокой долей на рынке сбыта и высокими темпами роста необходимо беречь и укреплять; с приходом зрелости «звёзды» могут превратиться в «дойных коров»;

2. «собаки» - наименее эффективные из предприятий, входящих в состав корпорации; от них необходимо по возможности избавляться, если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;

3. для «дойных коров» необходим жёсткий контроль капиталовложений;

4. «дикие кошки» - наиболее перспективные предприятия, при эффективном управлении могут быть превращены в «звёзды».

Это упрощённый аналитический метод для оценки конкурентоспособности позиций предприятий в составе одного портфеля. Использование этого метода ограничено: только в стабильных условиях деятельности предприятия и при устойчивых темпах роста.

## 5. SWOT-анализ

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды, является SWOT-анализ. Данный анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

Основная задача заключается в разработке бизнес-стратегии развития предприятия или объекта, удостоверившись в том, что были учтены все главные факторы – движущие силы для успешного роста. А также рассмотрены возможности внутри компании и внешние факторы.

Для любого бизнеса важно реально видеть те рычаги, которыми он может управлять – внутренние ресурсы компании, а также понимать факторы, находящиеся вне зоны воздействия – внешние угрозы. Простое понимание этих моментов уже экономит бюджет и время.

SWOT-анализ предполагает, что для успешного развития коммерческого проекта необходимо учитывать следующие характеристики:

– S (strengths) – сильные стороны. Это преимущества, ценности, уникальные навыки. За счет этого фирма увеличивает продажи, присутствие на рынке, чувствует уверенность в конкурентной борьбе.

– W (weaknesses) – слабые стороны. Недостатки, где и в чем вы проигрываете конкурентам. Эти характеристики тормозят рост прибыли, мешают развитию, тянут назад.

– O (opportunities) – возможности. Это рычаги, которые находятся в руках бизнеса и поддаются прямому воздействию. Например, повышение квалификации сотрудников и прочее;

– T (threats) – угрозы. Трудности, внешние факторы, которые не зависят от принимаемых вами решений.

Для корректной оценки и дальнейшего повышения конкурентоспособности предприятия разработано множество методов, которые могут применяться как по отдельности, так и в комплексе, в зависимости от задач, поставленных перед началом проведения оценки. Многообразие существующих сегодня методов дает возможность подобрать наиболее эффективный и простой метод оценивания для каждого конкретного предприятия.

#### **1.4 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия**

В настоящее время проблема повышения конкурентоспособности предприятий становится все острее и актуальнее, поскольку в рыночных условиях просто невозможно достичь успеха, если не планировать эффективное развитие и не повышать его конкурентоспособность, причем повышение должно осуществляться на всех уровнях: продукция, предприятие, регион, отрасль, страна и т.д.

Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет:

1. Обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара.

Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем конкуренты.

Преимущества: предприятия рентабельны даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки; низкие затраты создают высокие входные барьеры; при появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты; низкие затраты снижают влияние поставщиков.

Риски: конкуренты могут перенять методы снижения затрат; серьезные технологические новшества могут устранить имеющиеся конкурентные преимущества и сделать малопригодным накопленный опыт; концентрация на затратах затруднит своевременное обнаружение изменений требований рынка; непредвиденное действие факторов, увеличивающих затраты, могут привести к уменьшению разрыва в ценах в сравнении с конкурентами.

2. Обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации. Дифференциация означает способность предприятия обеспечить покупателя товаром, обладающим большей ценностью, т.е. большей потребительной стоимостью.

Преимущества: потребители предпочитают продукт данного предприятия; предпочтение потребителей и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры; особенности продукта снижают влияние потребителей; высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.

Риски: цена продукта может быть настолько значительной что потребители, несмотря на верность данной марке, предпочтут продукт других фирм; возможны подражания других фирм, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием; изменение системы ценностей потребителей может привести к снижению или потере значения особенностей дифференцированного продукта.

3. Концентрация на сегменте. Предприятия все свои действия направляют на определенный сегмент рынка. При этом предприятие может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференцированию продукта, либо к совмещению того или иного.

Преимущества: предприятия рентабельны даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки; низкие затраты создают высокие входные барьеры; потребители предпочитают продукт данного предприятия; предпочтение особенности продукта снижают влияние потребителей; высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.

Риски: различия в ценах на продукты специализированных предприятий и предприятий, обслуживающих весь рынок, могут в глазах потребителей не соответствовать преимуществам специфических для данного сегмента товаров.

По своей сущности товар (работы, услуги) является единственным средством получения прибыли и тем самым основным орудием конкурентной борьбы, ее материальной основой.

Итак, проведя частичный анализ некоторых мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия, приходим к выводу, что в настоящее время отсутствует общепринятая методика разрешения данного вопроса. В конечном счёте, таких вариантов множество. И в сложившейся ситуации остаётся только помнить и придерживаться основного принципа: проведя комплексную диагностику фирмы, и, ориентируясь на те, или иные пробелы в её работе, выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям собственного предприятия, и органично вписать его в общую систему управления для создания крепкого фундамента устойчивой позиции на рынке.

## 2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «СПОРТЛАЙФСТАЙЛ»

### 2.1 Краткая характеристика ООО «СпортЛайфСтайл»

ООО "СпортЛайфСтайл" зарегистрирована 15 марта 2017 г. регистратором Межрайонная инспекция ФНС России № 1 по Амурской области.

Руководитель организации: генеральный директор Ефтин Сергей Александрович.

Юридический адрес ООО "СпортЛайфСтайл" - 675000, Амурская область, город Благовещенск, Пионерская улица, дом 154, офис 409.

Основным видом деятельности является торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах.

ООО «СпортЛайфСтайл» в соответствии с Гражданским кодексом РФ, ФЗ от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», гражданским законодательством РФ и др. действующее законодательство и Устав, а также соглашения с учредителями.

Как юридическое лицо компания имеет собственный баланс, банковский счет и депозитный счет в ПАО «Сбербанк» и является плательщиком налога на добавленную стоимость в общеустановленном порядке (используется пропорциональный метод расчета, срок - ежеквартально). Имеет свою печать, в которой содержится его наименование на русском языке, а также штампы со своим наименованием.

Организационная структура предприятия ООО «СпортЛайфСтайл» - линейно-функциональная, такая структура типична для малых организаций. Это тип организационной структуры, строго иерархически организованной, характеризующейся разделением зон ответственности и единоначалием.

Преимущества такой организационной структуры для предприятия ООО «СпортЛайфСтайл» заключаются в следующем:

- четкая система взаимных связей;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.



Рисунок 4 - Организационная структура управления ООО «СпортЛайфСтайл»

Самую непосредственную роль в процессе разработки и реализации стратегии отводится персоналу ООО «СпортЛайфСтайл». Разработка организационно-корпоративного обеспечения отводится руководству ООО «СпортЛайфСтайл».

Директор - высшая должность в организации, наделённая полномочиями выбора стратегии развития компании, работы с кадрами, определения финансовых потоков предприятия, является исполнительным органом, назначаемым учредителем и отчитывается ему.

В настоящее время ООО «СпортЛайфСтайл» вынуждено функционировать в условиях постоянного определения наиболее выгодных параметров финансово-экономической политики в качественном, количественном и финансовом отношении, разрабатывать всё более эффективные схемы расчета и управления финансовыми ресурсами. Как уже отмечалось, в настоящее время ООО «СпортЛайфСтайл» экономически и юридически обособлено, независимо, поэтому результаты его деятельности полностью зависят от собственных возможностей.

ООО «СпортЛайфСтайл» сейчас вынуждено функционировать в условиях роста издержек на оказание спортивно-оздоровительных услуг за счёт увеличения цен на необходимые виды товаров. Также ООО «СпортЛайфСтайл» несёт убытки вследствие взаимодействия с неплатежеспособными потребителями-заказчиками и негарантированными поставщиками.

Общество обязано вести бухгалтерский учет и представлять финансовую отчетность в порядке, установленном правовыми актами РФ. Ответственность за организацию, состояние и достоверность бухгалтерского учета в Обществе, своевременное представление ежегодного отчета и другой финансовой отчетности в соответствующие органы, а также сведений о деятельности общества, представляемых акционерам, кредиторам и средствам массовой информации, несет Генеральный директор в соответствии с правовыми актами РФ. Бухгалтерский учет на предприятии ведется на компьютере с программой 1С: Бухгалтерия 8.1.

В таблице 1 представлен анализ основных экономических показателей деятельности ООО«СпортЛайфСтайл» за 2018 – 2020 гг.

Таблица 1 – Анализ основных экономических показателей ООО «СпортлайфСтайл»

Показатель	Значение показателя			Абсолютный прирост, тыс.руб.		Темп роста, %	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 - 2018	2020 - 2019	2019 – 2018	2020 - 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	24328	36353	44917	12025	8564	149,43	123,56
Себестоимость продаж, тыс. руб.	18324	26679	33710	8355	7031	145,60	126,35
Коммерческие расходы, тыс. руб.	65	735	5800	670	5065	1130,77	789,12
Управленческие расходы, тыс. руб.	6633	6631	5972	-2	-659	99,97	90,06
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-694	2308	565	3002	-1743	-332,56	24,48

## Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистая прибыль, тыс. руб.	-1382	1824	547	3206	-1277	-131,98	29,99
Численность работников, чел.	8	14	19	6	5	175,00	135,71
Выручка на 1 работника, тыс. руб./чел	3041	2597	2364	-444	-233	85,39	91,04
Затраты на 1 руб. выручки, руб.	1,03	0,94	1,01	-0,09	0,07	91,05	108,12
Средняя стоимость ОПФ, тыс. руб.	476	878	1339	402	461	184,45	152,51
Фондоотдача	51,11	41,40	33,55	-9,70	-7,86	81,01	81,02
Рентабельность продаж, %	-2,85	6,35	-1,26	9,20	-7,61	-222,56	-19,81
Торговая площадь, кв.	46,6	46,6	46,6	-	-	100	100

По данным таблицы 1, на протяжении анализируемого периода основная деятельность предприятия не является стабильно прибыльной.

На протяжении 2018 – 2020 гг. происходит рост выручки с 24328 тыс. руб. до 44917 тыс. руб. Аналогично выручке происходит рост себестоимости – 8355 тыс. руб. в 2019 году и на 7031 тыс. руб. в 2020 году. Себестоимость продаж увеличивается, более ускоренными темпами ростами, чем выручка. Данный факт можно охарактеризовать отрицательно, так как привел к убытку орт продаж в 2018 и 2020 гг.

На 2019 год наблюдается рост коммерческих расходов на 670 тыс. руб., а в 2020 году еще на 5065 тыс. руб., что следует расценивать как негативную тенденцию.

Также стоит отметить и положительную тенденцию – сокращение управленческих расходов на 2 тыс. руб. и 659тыс. руб. в 2019 и 2020 гг. соответственно.

В 2018 и 2020 гг. был получен убыток от продаж, который вызван превышением расходов над выручкой и является негативной тенденцией.

При анализе основных экономических показателей была выявлена положительная тенденция – ООО «СпортЛайфСтайл» в 2019 и 2020гг. получает чистую прибыль. Однако чистая прибыль сократилась с 1824 тыс. руб. в 2019

году до 547 тыс. руб. в 2020 году.

Положительная динамика наблюдается по средней численности персонала. Она ежегодно увеличивается на 6 чел. в 2019 году и на 5 чел. в 2020 году.

Вследствие опережающего роста средней численности персонала, выручка на одного работника в 2019 году снизилась на 444 тыс. руб. и на 233 тыс. руб. в 2020 году.

Увеличение затрат на один рубль выручки в 2020 году на 0,07 руб. говорит о неэффективном управлении затратами и отрицательно сказывается на финансовом результате организации.

Сокращение фондоотдачи из года в год говорит о менее эффективном использовании основных фондов организацией.

Снижение рентабельности продаж на 7,61 % в 2020 году говорит о снижении эффективности основной деятельности организации.

## 2.2 Анализ внутренней среды ООО «СпортЛайфСтайл»

В таблице 2 представим анализ бухгалтерского баланса ООО «СпортЛайфСтайл» за 2018 – 2020 гг.

Таблица 2 – Анализ динамики и структуры имущества и источников его формирования ООО «СпортЛайфСтайл»

Показатель	Составляющие имущества предприятия, тыс. руб.			Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019 к 2018	2020 к 2019	2019 к 2018	2020 к 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Основные средства	952	804	1874	-148	1070	84,45	233,08
Итого по разделу I - Внеоборотные активы	952	804	1874	-148	1070	84,45	233,08
Запасы	5631	8811	10051	3180	1240	156,47	114,07
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	9	10	9	1	-1	111,11	90,00
Дебиторская задолженность	4100	7333	11187	3233	3854	178,85	152,56
Финансовые вложения	188	188	188	0	0	100,00	100,00

## Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Денежные средства и денежные эквиваленты	248	355	585	107	230	143,15	164,79
Прочие оборотные активы	221	528	1219	307	691	238,91	230,87
Итого по разделу II - Оборотные активы	10397	17225	23239	6828	6014	165,67	134,91
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10	0	0	100,00	100,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-699	1129	1675	1828	546	-161,52	148,36
Итого по разделу III - Капитал и резервы	-689	1139	1685	1828	546	-165,31	147,94
Заемные средства	7949	11203	16398	3254	5195	140,94	146,37
Прочие обязательства	1450	0	0	-1450	0	0,00	-
Итого по разделу IV - Долгосрочные обязательства	9399	11203	16398	1804	5195	119,19	146,37
Кредиторская задолженность	2639	5687	7030	3048	1343	215,50	123,62
Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства	2639	5687	7030	3048	1343	215,50	123,62
БАЛАНС	11349	18029	25113	6680	7084	158,86	139,29

Анализируя таблицу 2, можно сделать вывод о том, что имущественный потенциал предприятия ежегодно растет, о чем говорит ежегодное увеличение валюты баланса на 6680 тыс. руб. и на 7084 тыс. руб.

В динамике внеоборотных активов происходит снижение на 2019 год в размере 148 тыс. руб., но на 2020 год наблюдается рост на 1070 тыс. руб. Стоит отметить, что внеоборотные активы представлены основными средствами.

Оборотные активы имеют ежегодную тенденцию роста. Они выросли на 6828 тыс. руб. в 2019 году и на 6014 тыс. руб. в 2020 году. Рост оборотных активов преимущественно вызван увеличением запасов и дебиторской задолженности.

В пассиве предприятия наблюдается как положительная, так и отрицательная динамика. Положительным выступает тот факт, что из года в год происходит увеличение капитала и резервов, который вызван увеличением нераспределенной прибыли.

Отрицательными моментами является рост долгосрочных и краткосрочных обязательств. В 2019 году их увеличение привело к росту заемных обязательств на 4852 тыс. руб., а в 2020 году на 6538 тыс. руб.

Анализ финансовой устойчивости начнем с анализа коэффициентов (таблица 3).

Таблица 3 – Коэффициентный анализ финансовой устойчивости ООО«СпортЛайфСтайл»

Показатель	2018	2019	2020	Абсолютное изменение	
				2019 от 2018	2020 от 2019
Коэффициент автономии	-0,06	0,06	0,07	0,12	0,01
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,16	0,02	-0,01	0,18	-0,03
Коэффициент покрытия инвестиций	0,77	0,68	0,72	-0,08	0,04
Коэффициент маневренности собственного капитала	2,38	0,29	-0,11	-2,09	-0,41
Коэффициент мобильности имущества	0,92	0,96	0,93	0,04	-0,03
Коэффициент мобильности оборотных средств	0,04	0,03	0,03	-0,01	0,00
Коэффициент обеспеченности запасов	-0,46	-0,05	-0,21	0,41	-0,15
Коэффициент краткосрочной задолженности	0,22	0,34	0,30	0,12	-0,04

Снижение коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость, свидетельствует об ухудшении финансового состояния организации.

Коэффициент автономии не достигает нормативного значения ни в одном из периодов, при данном значении заемный капитал не может быть компенсирован собственностью предприятия. Однако следует отметить положительную тенденцию, что коэффициент автономии растет.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет в 2018 и 2020 гг. отрицательное значение, что говорит о недостаточности собственных средств для финансирования внеоборотных активов.

Коэффициент покрытия инвестиций на протяжении всего периода колеблется в пределах 0,77 – 0,72. Слишком низкое его значение в 2019 году говорит о том, что организация использовала краткосрочные займы и

привлеченные на короткие сроки денежные средства для покупки внеоборотных активов.

Значения коэффициента обеспеченности запасов на протяжении всего периода отрицательное, что говорит о недостатке собственных оборотных средств для финансирования запасов.

Коэффициент мобильности имущества показывает долю средств, для погашения долгов. Его значение ежегодно снижается, что является отрицательным моментом и говорит, что предприятию становится все труднее рассчитываться с кредиторами.

Коэффициент мобильности оборотных средств показывает долю готовых к платежу средств в общей сумме средств, направляемых на погашение краткосрочных долгов. Его значение в 2019 году снижается, что говорит о замедлении оборачиваемости имущества.

Коэффициент краткосрочной задолженности показывает преобладание долгосрочных источников в структуре заемных средств, что является положительным фактом, который характеризует улучшение структуры баланса и снижение риска утраты финансовой устойчивости.

В таблице 4 определим тип финансовой устойчивости ООО «СпортЛайфСтайл».

Определенный тип финансовой устойчивости ООО «СпортЛайфСтайл» - нормальная финансовая устойчивость. Компания использует собственный капитал наравне с долгосрочными займами. Этот вариант считается оптимальным для устойчивости — предприятие не рискует столкнуться с невозможностью погашения задолженностей, но и не упускает возможную прибыль.

Устойчивое финансовое положение предприятия – это результат умелого управления всей совокупностью производственных и хозяйственных факторов, определяющих результаты деятельности предприятия.

Финансовая устойчивость обусловлена как стабильностью экономической среды, в рамках которой осуществляется деятельность

предприятия, так и от результатов его функционирования, его активного и эффективного реагирования на изменения внутренних и внешних факторов.

Таблица 4 – Определение типа финансовой устойчивости ООО«СпортЛайфСтайл»

Показатели	Значение показателя		
	2018	2019	2020
1. Внеоборотные активы	952	804	1874
2. Собственный капитал	-689	1139	1685
3. Собственные оборотные средства (п. 2 – п. 1)	-1641	335	-189
4. Долгосрочные обязательства	9399	11203	16398
5. Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных обязательств (п. 3 + п. 4)	7758	11538	16209
6. Краткосрочные обязательства	2639	5687	7030
7. Наличие общей величины источников (п. 5 + п. 6)	10397	17225	23239
8. Запасы	5631	8811	10051
9.(+) или (-) собственных оборотных средств для формирования запасов (п. 3 – п. 8)	-7272	-8476	-10240
10. (+) или (-) собственных оборотных средств и долгосрочных обязательств для формирования запасов (п. 5 – п. 8)	2127	2727	6158
11.(+) или (-) общей величины формирования запасов (п. 7 – п. 8)	4766	8414	13188
Тип финансовой устойчивости	Нормальная ФУ		

В таблице 5 представим данные для анализа платежеспособности.

Таблица 5 – Данные для анализа платежеспособности

Показатель	2018	2019	2020
A1 – наиболее ликвидные активы	436	543	773
A2 – быстрореализуемые активы	4100	7333	11187
A3 – медленно реализуемые активы	5861	9349	11279
A4 - труднореализуемые активы	952	804	1874
П1 – наиболее срочные обязательства	2639	5687	7030
П2 – краткосрочные пассивы	0	0	0
П3 – долгосрочные пассивы	9399	11203	16398
П4 – постоянные пассивы	-689	1139	1685
Излишек / недостаток активов группы A1 (A1 – П1)	-2203	-5144	-6257
Излишек / недостаток активов группы A2 (A2 – П2)	4100	7333	11187
Излишек / недостаток активов группы A3 (A3 – П3)	-3538	-1854	-5119
Излишек / недостаток собственного капитала (П4 – A4)	-1641	335	-189

Из представленной таблицы видно, что показатель  $A1 < P1$  – это говорит о том,

что предприятие не может с помощью активов с мгновенной ликвидностью полностью осуществить платежи по пассивам с наибольшей срочностью. Показатель  $A_2 > P_2$  – предприятие сможет в ближайшем будущем с помощью активов с быстрой ликвидностью осуществлять платежи по пассивам с текущей срочностью. Показатель  $A_3 < P_3$  – это значит, что предприятие не может в краткосрочной перспективе с помощью активов с низкой ликвидностью возмещать пассивы с низкой срочностью. Показатель  $A_4 < P_4$  – предприятие может обладать полностью ликвидным балансом, при условии, что остальные неравенства будут исполнены. В данном случае исполнены не все неравенства, следовательно, платежеспособность исследуемого предприятия находится на среднем уровне.

Таблица 6 – Анализ ликвидности баланса ООО «СпортЛайфСтайл» за 2017 – 2019 гг.

Актив	2018	2019	2020	Пассив	2018	2019	2020	Нормальное соотношение
A <sub>1</sub>	436	543	773	П <sub>1</sub>	2639	5687	7030	≥
A <sub>2</sub>	4100	7333	11187	П <sub>2</sub>	0	0	0	≥
A <sub>3</sub>	5861	9349	11279	П <sub>3</sub>	9399	11203	16398	≥
A <sub>4</sub>	952	804	1874	П <sub>4</sub>	-689	1139	1685	≤

Наиболее ликвидных активов не хватает для покрытия наиболее срочных пассивов, платежный недостаток составил 2203 тыс. руб. в 2018 году, 5144 тыс. руб. в 2019 году и 6257 тыс. руб. в 2020 году.

Второе соотношение выполняется на протяжении всего периода. Так, платежный излишек составил 4100 тыс. руб. в 2018 году, 7333 тыс. руб. в 2019 году и 11187 тыс. руб. в 2020 году. Излишек сложился из-за отсутствия краткосрочных пассивов.

Третье неравенство не выполняется. Платежный недостаток медленно реализуемых активов составил 3538 тыс. руб. в 2018 году, 1854 тыс. руб. в 2019 году и 5119 тыс. руб. в 2020 году.

Значение четвертого неравенства показывает, что постоянные пассивы должны покрывать труднореализуемые активы, однако, данное неравенство не

выполняется в 2018 и 2020 гг.

Это означает, что в 2018 и 2020 гг. внеоборотные активы исследуемого предприятия были сформированы не только за счет собственных источников, но и за счет привлеченных.

Проведем коэффициентный анализ ликвидности ООО «СпортЛайфСтайл» (таблица 7).

Приведенные в таблице 7 данные также свидетельствуют о том, что платежеспособность предприятия находится на среднем уровне.

Таблица 7 – Коэффициентный анализ ликвидности ООО «СпортЛайфСтайл» за 2018 – 2020 гг.

Показатель	Значение показателя			Абсолютный прирост	
	2018	2019	2020	2019 от 2018	2020 от 2019
1. Коэффициент текущей ликвидности (норм.зн. 2 и более)	3,94	3,03	3,31	-0,91	0,28
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности (норм.зн. в диапазон 0,7-1)	1,72	1,38	1,70	-0,33	0,32
3. Коэффициент абсолютной ликвидности (норм.зн. 0,2 и более)	0,17	0,10	0,11	-0,07	0,01
4. Общая ликвидность (норм.зн. 1 и более)	0,77	0,78	0,81	0,01	0,03

В современных экономических условиях деловая активность становится одним из основных факторов успешного развития предприятия. Деловая активность проявляется в динамичности развития организации, достижении его поставленных целей, эффективном использовании экономического потенциала. Для ее оценки используются как качественные критерии, так и количественные показатели. На качественном уровне может быть получена в результате сравнения деятельности данной коммерческой организации и родственных по сфере приложения капитала компании.

Представим в таблице 8 анализ деловой активности.

Таблица 8 – Анализ деловой активности ООО «СпортЛайфСтайл» за 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018	2019	2020	Абсолютное изменение	
				2019 от 2018	2020 от 2018
Оборачиваемость оборотных средств	3,21	2,63	2,22	-0,57	-0,41
Оборачиваемость запасов	6,42	5,03	4,76	-1,38	-0,27
Оборачиваемость дебиторской задолженности	7,77	6,36	4,85	-1,41	-1,51
Оборачиваемость кредиторской задолженности	14,57	8,73	7,06	-5,84	-1,67
Оборачиваемость активов	3,02	2,47	2,08	-0,54	-0,39
Оборачиваемость собственного капитала	824,68	161,57	31,81	-663,11	-129,76
Длительность оборота оборотных средств	112	137	162	24	25
Длительность оборота запасов	56	72	76	15	4
Длительность оборота дебиторской задолженности	46	57	74	10	18
Длительность оборота кредиторской задолженности	25	41	51	17	10
Длительность оборота активов	119	145	173	26	27
Длительность оборота собственного капитала	0	2	11	2	9
Продолжительность операционного цикла	102	128	150	26	22
Продолжительность финансового цикла	78	87	99	9	12

Снижение оборачиваемости оборотных средств в 2018 году на 0,57 и на 0,41 в 2020 году свидетельствует о замедлении оборачиваемости оборотных средств, что ведет к замораживанию оборотных средств в деятельности предприятия.

Оборачиваемость дебиторской задолженности снижается в 2020 году на 1,51, что привело к увеличению продолжительности оборота на 18 дней. Данная тенденция является отрицательной, так как свидетельствует о замедлении расчетов покупателей, кроме того, это может привести к риску невозврата средств.

Эффективный процесс осуществления инвестиционной деятельности любой организации должен в свою очередь обеспечить ее финансовое

равновесие, которое характеризуется платежеспособностью и высоким уровнем финансовой устойчивости на всех этапах развития предприятия.

Таким образом, осуществляя инвестиционное управление во всех его направлениях, организации необходимо заранее прогнозировать какое влияние окажут те или иные инвестиционные решения на ее финансовое равновесие и на основе этих прогнозов оптимизировать инвестиционные денежные потоки и структуру инвестируемого капитала.

Далее рассмотрим кадровый состав ООО «СпортЛайфСтайл». Количество руководителей и специалистов практически не меняется. Обслуживающий персонал вырос в 2019 году на 4 чел., в 2020 году на 2 чел.

Таблица 9–Динамика персонала ООО «СпортЛайфСтайл» за 2018-2020 гг.

Категория персонала	2018	2019	2020	Абс.откл. 2019 к 2018	Абс.откл. 2019 к 2020
Административно-управленческий персонал из них:	3	4	5	1	1
Руководители	1	1	1	-	-
Специалисты	2	3	4	1	1
Обслуживающий персонал	2	6	8	4	2
Работники склада	3	4	6	1	2
Итого	8	14	19		

Наглядно динамика персонала представлена на рисунке 5.

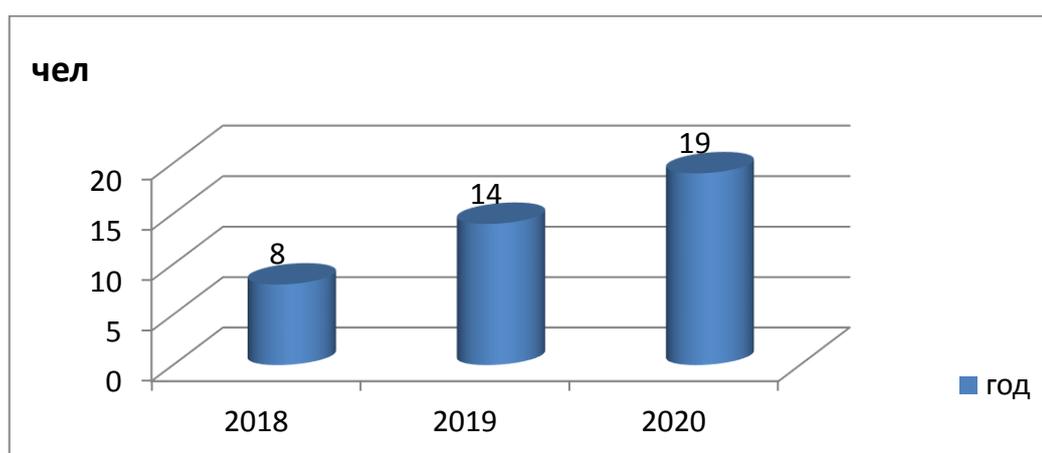


Рисунок 5 – Динамика персонала ООО «СпортЛайфСтайл»

Наблюдаем, что в 2019 и 2020 гг. происходит рост персонала, это связано с открытием двух магазинов спортивного питания.

ООО «СпортЛайфСтайл» отличается не только разнообразным ассортиментом и выбором производителей. В данном магазине спортивного питания достаточно приемлемые цены для любого покупателя и каждый клиент может приобрести необходимые товары без существенных затрат.

Приблизительные цены на продукцию приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Вариация цен на предлагаемую продукцию ООО «СпортЛайфСтайл»

Вид продукции	Диапазон цен, руб.
Протеин	550 - 6500
Гейнер	600 – 5000
Креатин	400– 2500
Аминокислоты	800 - 2850
ВСАА	550– 2390
L-карнитин	60– 1700

В таблице приведены цены на наиболее популярную продукцию среди покупателей, с более детальными ценами и выбором можно ознакомиться непосредственно в магазине.

Проведем анализ ассортимента ООО «СпортЛайфСтайл» по маркетинговым показателям за 2020 г. (таблица 11).

Таблица 11 – Анализ показателей ассортимента ООО «СпортЛайфСтайл»

Показатель	Описание	Расчет показателя
Широта	Представлена торговыми группами: Протеин Гейнер Креатин Аминокислоты ВСАА Сопутствующие товары	$K_{ш}= 8$
Глубина	По каждой товарной группе рассчитана глубина. Сложив все значения, мы получили глубину всего ассортимента.	$K_{г}=15$
Полнота	Полнота ассортимента равна количеству видов товаров, имеющих в продаже.	$K_{п}= 15$
Устойчивость	Ассортимент представлен 15 наименованиями, устойчивым спросом используются только 9 наименований.	$K_{у} =9/15 \times 100= 60\%$
Новизна	Определяется из данных о количестве новых разновидностей товаров, появившихся в момент проверки и количестве разновидностей товаров.	$K_{н}=3/12 \times 100= 25\%$

Таким образом, можно сделать вывод, что ассортимент товаров предприятия достаточно широк и разнообразен. Коэффициент полноты говорит о том, что более 60 % ассортимента на предприятии является устойчивым товаром и пользуется спросом у населения. Коэффициент новизны равен 25 %, это показывает то, что товар на предприятии периодически совершенствуется (обновляется).

Для анализа ассортимента в целях формирования товарной политики ООО «СпортЛайфСтайл», были выбраны два метода: ABC, XYZ – анализ.

Проведем ABC- анализ на основе товарных групп предприятия за 2018-2020 гг. (таблица 12).

Таблица 12 – ABC – анализ ассортимента ООО «СпортЛайфСтайл»

Наименование товарной группы	Выручка от реализации товаров, тыс.руб.			Структура продаж, %			Накопленная доля, %	Группа
	2018	2019	2020	2018	2019	2020		
Протеин	2533890,38	2752337,85	2070831,95	46,96	44,12	34,93	45,06	А
Гейнер	1646567	2055789	2225623	27,24	28,9	26,10	27,41	В
ВСАА	1230324	1632207	1064900	17,98	19,64	19,93	19,19	В
Аминокислоты	575908	870957	574950	3,44	3,01	7,91	4,79	С
Креатин	519499	838195	593744	2,19	2,3	6,86	2,83	С
Сопутствующие товары	518563	825988	100234	2,19	2,03	4,27	2,83	С
Итого:	7024751,38	8975473,85	6630284,95	100	100	100		

Наглядно ABC-анализ ассортимента компании представлен на рисунке 6.

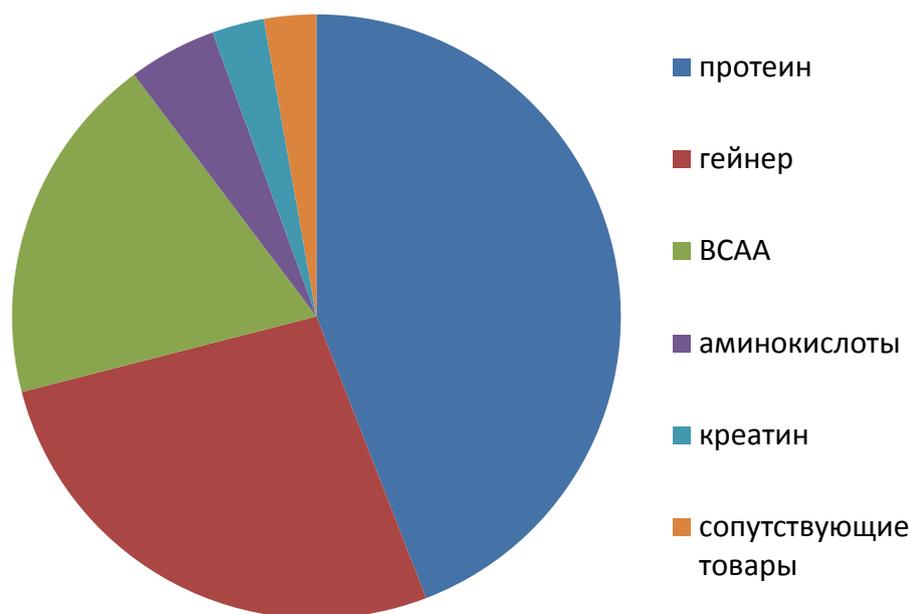


Рисунок 6 – ABC – анализ ассортимента ООО «СпортЛайфСтайл»

По данным таблицы видно, что товары группы С, а именно аминокислоты, креатин, сопутствующие товары приносят 2,83 % выручки. Следовательно, от таких товаров ООО «СпортЛайфСтайл» может отказаться.

Приоритетным товаром ООО «СпортЛайфСтайл» является протеин, что приносит наибольшую выручку от продаж. Аминокислоты, можно прорекламирровать и они начнут приносить большую прибыль и могут перейти в группу В.

ABC-анализ позволил проанализировать структуру ассортимента товаров организации. В частности, было определено, что наибольший удельный вес в структуре ассортимента ООО «СпортЛайфСтайл» занимает группа товаров А – протеины. За ними следуют группы товаров В и С. Для увеличения объема продаж товаров (гейнер, ВСАА, аминокислоты, креатин, сопутствующие товары) предлагается разработать маркетинговые мероприятия – к примеру, предложить покупателям скидки, накопление бонусов.

Далее, проведем XYZ- анализ на основе сбыта продукции в течении 2020 года (таблица 13).

Таблица 13 - XYZ- анализ ООО «СпортЛайфСтайл»

Наименование	Продажи										Коэф. вариации	Группа
	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь		
Протеин	11	12	13	11	20	14	12	15	15	16	19,9	Y
Гейнер	5	7	12	18	16	12	38	31	26	17	57,9	Z
Креатин	14	17	19	19	12	17	11	7	10	5	37,6	Z
ВСАА	21	18	17	17	17	20	13	21	17	22	14,8	Y
Аминокислоты	11	12	13	16	17	23	10	17	9	3	41,8	Z
Сопутствующие товары	12	8	16	18	20	11	8	3	12	14	41,7	Z

К группе Y относятся протеины, а также ВСАА. Это означает, что количество сбыта товаров увеличивается в момент наступления определенного сезона.

Оставшиеся группы товаров относятся к группе Z, у них наблюдается широкий размах коэффициента вариации, что свидетельствует о неравномерном спросе у покупателей. Для увеличения объемов продаж товаров группы Z также необходимы мероприятия по стимулированию сбыта.

Далее построим матрицу ABCXYZ – анализа ассортимента ООО «СпортЛайфСтайл» (таблица 14).

Таблица 14 - ABCXYZ–анализа ассортимента ООО «СпортЛайфСтайл»

Критерий	X	Y	Z
A	AX	AY	AZ
	нет	Протеин	Нет
B	BX	BY	BZ
	Нет	Нет	Гейнер, ВСАА, Аминокислоты
C	CX	CY	CZ
	Нет		Креатин Сопутствующие товары

Наибольшим и стабильным спросом у покупателей пользуются протеиновые продукты.

Согласно данным таблицы 14, товары категории BZ (в частности, гейнер, ВСАА, аминокислоты), хотя и имеют значительный удельный вес в

товарообороте предприятия, однако имеют перебои в продажах и зависят от сезонного спроса. Наименьший удельный вес в объеме продаж организации занимают товары категории CZ – это креатин и сопутствующие товары. Указанные товары требуют принятия управленческих решений: либо прекратить их реализацию, либо применить к ним инструменты стимулирования сбыта.

Таким образом, ассортимент компании ООО «СпортЛайфСтайл» очень широк и разнообразен. Благодаря проведенным анализам выявлено, какие продукты приносят наибольшую прибыль, а какие наименьшую.

Что касается маркетинговой деятельности ООО «СпортЛайфСтайл», следует отметить, что компания имеет достаточно хорошую репутацию на рынке. Для продвижения активно используется такая социальная сеть, как «Instagram», в которой для увеличения активности проводятся различные конкурсы, розыгрыши и т.д. ООО «СпортЛайфСтайл» занимает небольшую долю на рынке, т.к. список конкурентов компании с каждым годом растет, и новые фирмы занимают эти доли на рынке.

ООО «СпортЛайфСтайл» производит закупку товаров у проверенных и надежных поставщиков, таких как ООО «Бомббар», ООО «ФИТ», ООО «Новапродукт АГ». Они поставляют оригинальную и качественную продукцию всегда в хорошем состоянии и в установленный срок.

В таблице 15 проведен SNW-анализ внутреннего потенциала ООО «СпортЛайфСтайл»

Таблица 15 -SNW-анализ потенциала ООО «СпортЛайфСтайл»

Показатель	S	N	W
1	2	3	4
<b>Маркетинг</b>			
1. Репутация фирмы	2		
2. Доля на рынке	2		
3. Качество продуктов	2		
4. Наличие маркетинговых исследований		1	
<b>Производство</b>			
5. Состояние основных фондов		1	

1	2	3	4
6. Резервы производственных мощностей	2		
7. Использование современных технологий	2		
8. Гибкость производственных линий			0
<b>Финансы</b>			
9. Уровень прибыльности	2		
10. Финансовая стабильность		1	
11. Ликвидность			0
12. Платежеспособность		1	
<b>Кадры</b>			
13. Уровень образования	2		
14. Квалификация менеджеров	2		
15. Опыт персонала	2		
16. Организационная структура	2		
<b>Организация сбыта</b>			
17. Эффективность работы сбытовиков		1	
18. Сбытовая сеть	2		
19. География сбыта	2		
Сумма	24	5	
Интегральная оценка	1,53		

ООО «СпортЛайфСтайл» набрал 1,53 балла из максимально возможных двух, что свидетельствует о высоком внутреннем потенциале ООО «СпортЛайфСтайл».

Проведенный SNW-анализ позволяет сделать следующий вывод: в последние годы ООО «СпортЛайфСтайл» работает достаточно успешно. Но, несмотря на довольно хорошую работу в сбытовой политике, предприятие уделяет недостаточно внимания маркетинговым исследованиям, что может отрицательно сказаться на работе предприятия в будущем. Сильными сторонами предприятия являются: хорошая репутация предприятия, эффективность продвижения, уровень прибыльности, квалификация работников, высокое качество продукции. Предприятие обладает мощным внутренним потенциалом.

В данном пункте была дана экономическая оценка деятельности ООО «СпортЛайфСтайл», в результате которой было определено, что предприятие подвержено финансовым рискам, которые вызваны недостатком собственных оборотных средств, также наблюдается недостаток текущих активов для

финансирования деятельности. Также был подробно рассмотрен персонал предприятия и ассортимент предлагаемой продукции.

Благодаря проведенному анализу выделены сильные и слабые стороны ООО «СпортЛайфСтайл».

Сильные стороны предприятия:

- рост объема продаж;
- хорошая репутация предприятия;
- реализация товаров известных мировых брендов;
- высокое качество реализуемой продукции;
- выгодное расположение в центре города.

Слабые стороны предприятия:

- узкий ассортимент специализированных добавок;
- малая сбытовая сеть;
- высокие цены на некоторые виды товаров;
- отсутствие собственного помещения;
- отсутствие четкой стратегии развития.

### **2.3 Анализ внешней среды ООО «СпортЛайфСтайл»**

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ включает в себя изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, инфраструктуры и т.п.

*Анализ макроокружения предприятия.*

Отрасль: спортивное питание.

1) Размер отрасли. На данный момент в г.Благовещенске действуют 15 магазинов спортивного питания. Размер отрасли достаточно большой;

2) Темпы роста и стадии развития отрасли. Темпы роста отрасли недостаточно высокие и составляют около 10% в год. Что касается стадии

жизненного цикла отрасли, то, в городе данная отрасль находится в стадии насыщения. Но, несмотря на это, с каждым годом все равно увеличивается количество новых магазинов спортивного питания;

В работе изучена внешняя среда компании с помощью PEST-анализа, который представлен в таблице 16.

Таблица 16 - PEST-анализ

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>-политическая обстановка в стране и Амурской области;</li> <li>-развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность;</li> <li>-запрет на ввоз отдельных категорий продукции из-за границы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-конкуренции на рынке спортивного питания;</li> <li>-рост темпов инфляции;</li> <li>-сезонные колебания потребительского спроса;</li> <li>-нестабильный валютный курс;</li> <li>- увеличение доходов целевой группы;</li> <li>- налоги;</li> <li>- рост цен на энерго- и теплоносители.</li> </ul>
Технологические факторы	Социальные факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>-постоянное появление новых видов продукции, упаковки;</li> <li>-применение новых технологий в торговле спортивным питанием;</li> <li>-обновления программ для ведения торговли;</li> <li>-внедрение системы безналичного расчета;</li> <li>-внедрение систем безопасности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-слабые системы мотивации и стимулирования труда работников;</li> <li>-низкий уровень культурного развития персонала;</li> <li>-приверженность покупателей к определенной марке товара;</li> <li>-изменение вкусов и предпочтений потребителей;</li> <li>-возрастание роли СМИ в формировании общественного мнения.</li> </ul>

В зависимости от того какая политическая обстановка сложилась в стране или конкретно в Амурской области (например, от того какие законы изданы для ООО), изменяется и деятельность ООО «СпортЛайфСтайл».

Экономика существенно влияет на жизнь и деятельность компании, в особенности рост безработицы и инфляции, увеличение количества компаний, работающих на импорт или экспорт. Налоги также прямым образом влияют на деятельность предприятия. Это проявляется в том, что уровень налогов и налоговая система в целом влияют на размер прибыли организации.

Что же касается технологий, применяемых в производстве, то их помогают развивать не только новые продукты и услуги, но и новые рынки. Их

применение позволяет предоставлять товары и услуги, максимально учитывающие потребности покупателей.

Про влияние социальных факторов можно сказать следующее: более привлекательные системы мотивации и стимулирования труда работников, оплата труда, карьерный рост на других фирмах иногда подталкивают персонал к добровольному увольнению в связи с устройством на новую более престижную должность.

Можно выделить еще один социальный фактор - приверженность покупателей к определенной марке товара. Если покупатель предпочитает торговые марки конкурентов, то приобретать спортивные продукты рассматриваемой фирмы он вряд ли будет. Организации следует добавить данную марку в свой ассортимент, или же ввести в продажу новый уникальный товар, который привлечет и старых, и новых покупателей.

#### *Анализ микроокружения предприятия.*

Во внешнюю среду ООО «СпортЛайфСтайл» входят такие составляющие как потребители, поставщики, конкуренты.

Начнем анализ внешней среды компании с анализа поставщиков.

Таблица 17 - Выполнение условий договора поставщиками ООО «СпортЛайфСтайл»

Предприятие	Заключено договоров на сумму, тыс. руб.	Выполнено договоров на сумму, тыс. руб.	Отклонение (+ ; -)	Надежность, %
ОАО «Спортивный инвентарь»	16379,9	16068,7	-311,2	98,10
ООО «Бомббар»	10056,8	10056,8	0	100,00
ООО «Новапродукт АГ»	11148,6	10654,3	-494,3	95,56
ООО «ФИТ»	16018,1	13248,6	2769,5	82,71
ООО «АРТ Современные научные технологии»	17125,9	12056,7	-5069,2	70,40
ООО «Правильное питание»	16416,9	16251,1	-165,8	98,99
Итого	87146,2	78336,2	- 8810,0	90,34

В 2019 году было заключено договоров на поставку товаров на сумму 87146,2 тыс. руб. Из них были выполнены договоры только на сумму 78336,2 тыс. руб. То есть, в 2020 году ООО «СпортЛайфСтайл» недополучил товаров от своих поставщиков на сумму 8810,0 тыс. руб.

Далее рассмотрим основные характеристики потребителей товаров ООО «СпортЛайфСтайл»

Таблица 18- Основные характеристики потребителей ООО «СпортЛайфСтайл»

Признак сегмента	Реальные потребители	Потенциальные потребители
Демографический сегмент		
Возраст	17- 50 лет	от 7 до 17 и от 55 и старше
Пол	мужской, женский	мужской, женский
Уровень доходов	средний, высокий	низкий (будут готовы пользоваться услугами при наличии акций и больших скидок), средний, высокий
Занятость	работающие, иждивенцы	работающие, иждивенцы
Частота пользования	несколько раз в неделю, несколько раз в месяц	каждый день, раз в неделю, раз в месяц, несколько раз в неделю, несколько раз в месяц

Реальными потребителями ООО «СпортЛайфСтайл» являются мужчины и женщины в возрасте от 17 до 50 лет. Это значит, что для каждой возрастной группы в магазине есть подходящий товар. Для увеличения числа покупателей в возрасте от 7 до 17 лет можно добавить ряд товаров – витамины, биодобавки и др. Уровень доходов у посетителей ООО «СпортЛайфСтайл» — средний и высокий. ООО «СпортЛайфСтайл» посещают как работающие люди, так и люди, находящиеся у них на обеспечении.

Для определения возможностей и угроз для ООО «СпортЛайфСтайл» проведем SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории (таблица 19).

Таблица 19–матрица SWOT – анализа

	<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- завоевание новых сегментов покупателей;</li> <li>- выход на новый рынок сбыта;</li> <li>- реализация продукции через фитнес-центры</li> <li>- выход на рынок фитнес-центров</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление конкуренции на рынке сбыта;</li> <li>- рост закупочных цен;</li> <li>- зависимость от поставщиков;</li> <li>- снижение спроса на отдельные виды товаров</li> </ul>
<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рост объема продаж;</li> <li>- хорошая репутация предприятия;</li> <li>- реализация товаров известных мировых брендов;</li> <li>- высокое качество реализуемой продукции;</li> <li>- выгодное местоположение в центре города;</li> <li>- эффективное продвижение в социальной сети «Instagram»</li> </ul>	<p><b>СИВ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выгодное местоположение в центре города способствует завоеванию новых сегментов покупателей;</li> <li>- реализация качественной продукции мировых брендов способствует выходу на новый рынок сбыта в одном из городов Амурской области;</li> <li>- хорошая репутация компании и качественная продукция способствуют началу реализации продукции магазина через фитнес-центры г. Благовещенска</li> </ul>	<p><b>СИУ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- хорошая репутация предприятия и реализация товаров мировых брендов создадут конкурентные преимущества компании на рынке;</li> <li>- различные акции и скидки в Instagram-аккаунте компании увеличат спрос на некоторые товары</li> </ul>
<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- узкий ассортимент специализированных добавок;</li> <li>- малая сбытовая сеть;</li> <li>- высокие цены на некоторые виды товаров;</li> <li>- отсутствие четкой стратегии развития.</li> </ul>	<p><b>СЛВ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выход на рынок фитнес-центров поможет обозначить четкую стратегию развития компании;</li> <li>- выход на новый рынок сбыта будет способствовать расширению ассортимента товаров;</li> <li>- привлечение новых покупателей может вынудить руководство на снижение цен на некоторые товары</li> </ul>	<p><b>СЛУ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проникновение на рынок конкурентов с более широким ассортиментом специализированных добавок;</li> <li>- ухудшение деятельности из-за недостаточного планирования;</li> <li>- высокие цены на некоторые виды товаров могут еще больше снизить спрос на эти товары</li> </ul>

Составленная матрица SWOT-анализа позволяет сформулировать перечень первоочередных мероприятий, которые должна провести компания:

- расширение ассортимента товара;
- открытие филиала в одном из городов Амурской области;
- открытие фитнес-центра.

Слабые стороны требуют большого внимания со стороны предприятия, ведь это может стать предпосылкой к снижению эффективности его работы, потере позиций на рынке и даже банкротству. Следует сначала сделать все возможное для того, чтобы обратить свои слабые стороны как можно выгоднее для себя, ликвидировать их, по возможности, а дальше уже пытаться предвидеть порядок проведения управления фирмой, работой в случае возникновения какой-либо угрозы.

Оценка потенциальных стратегий завершается обоснованием их использования. При этом определяется оптимальное стратегическое поведение предприятия, делает возможным использование сильных сторон для получения отдачи от возможностей и уменьшения влияния угроз, а также устранение слабых сторон при содействии со стороны выявленных возможностей и уменьшения влияния угроз.

Таким образом, суммируя вышеизложенное, можно с уверенностью утверждать, что SWOT-анализ является универсальным аналитическим инструментом, который может применяться предприятием ООО «СпортЛайфСтайл» как для выбора стратегии развития, так и для рыночного анализа и изучения конкурентоспособности.

#### **2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «СпортЛайфСтайл»**

Оценка конкурентоспособности будет проводиться методами, рассмотренными ранее в первой главе выпускной квалификационной работы, а именно: модель 5 сил конкуренции Портера, рейтинговая оценка конкурентоспособности, методика «4P».

- 1) Модель 5 сил конкуренции Портера.

Для анализа конкуренции в отрасли проведем анализ пяти сил Портера.

Таблица 20 –Анализ 5 сил конкуренции М. Портера

Силы конкуренции	Характеристика угрозы	Оценка влияния
Конкуренция внутри отрасли	ООО «СпортЛайфСтайл» не лидирующее предприятие на рынке города, где конкуренция представлена достаточно широко. На рынке сосуществует огромное количество других магазинов спортивного питания, главной особенностью которых является обширный ассортимент товаров, удобное местоположение, квалифицированный персонал. К ним относятся предприятия, занимающие лидирующие позиции в городе: «MaxBody», «СпортЛаб», «VITANIT.RU», «SportWay».	4 балла
Сила поставщиков	Присутствует зависимость от поставщиков, т.к. они осуществляют поставку главных товаров, продаваемый в магазине. Поставщиками компании являются: ООО «Бомббар», ООО «ФИТ», ООО «АРТ Современные научные технологии», ООО «Новапродукт АГ».	3 балла
Сила потребителей	Сегмент покупателей широк, так как организация предоставляет различные товары спортивного питания. Город Благовещенск, как основной целевой рынок ООО «СпортЛайфСтайл», стала объектом маркетинговых исследований, проводимых на предприятии с целью изучения частоты покупок продукции потребителями.	3 балла
Сила новых участников	Появление новых участников рынка осложнено, так как обостренная эпидемиологическая ситуация сказывается на экономике города и не все рискуют открывать бизнес.	2 балла
Сила товаров заменителей	Эффективных заменителей нет, но, к примеру, заменителем протеина может быть мясная/молочная продукция, заменить аминокислоты могут витамины, продаваемые в аптеках города.	1 балл

Исходя из анализа таблиц пяти конкурентных сил по Портеру, ООО «СпортЛайфСтайл» не является лидирующим предприятием на рынке города, но потребители часто отдают предпочтение продукции данного магазина, т.к. компания имеет очень хорошую репутацию на рынке, качество продукции с момента его открытия все еще находится на высшем уровне и также компания имеет широкую популярность в СМИ.

Самое большое влияние оказывает конкуренция внутри отрасли, следом за ней влияние поставщиков, потребителей и угроза появления новых игроков. Наименьшее влияние оказывает сила товаров заменителей (рисунок 7).



Рисунок 7 – Анализ 5 сил конкуренции М. Портера

Организации рекомендуется ввести уникальный товар и/или услугу, ввести систему скидок для привлечения новых покупателей и удержания старых, а также провести определенную маркетинговую кампанию, для того, чтобы привлечь потребителей.

## 2) Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятий.

Для начала рассмотрим оценку показателей конкурентоспособности ООО «СпортЛайфСтайл» и ее главных конкурентов с учетом весовых коэффициентов (таблица 21).

Таблица 21 – Оценка показателей конкурентоспособности с учетом весовых коэффициентов

№	Показатели	$\alpha_i$	«СпортЛайфСтайл»		«MaxBody»		«СпортЛаб»	
			$\beta_{i1}$	$\alpha_i * \beta_{i1}$	$\beta_{i2}$	$\alpha_i * \beta_{i2}$	$\beta_{i3}$	$\alpha_i * \beta_{i3}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Ассортимент предлагаемых товаров	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
2	Качество товара	0,13	5	0,65	4	0,52	3	0,39
3	Финансовое состояние	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3
4	Цена продукции	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Квалификация и доброжелательность персонала	0,13	5	0,65	3	0,39	4	0,52
6	Предоставление дисконтных карт	0,05	2	0,1	2	0,01	3	0,15
7	Организация специальных промо-мероприятий	0,14	4	0,56	2	0,28	2	0,28
8	Периодическое извещение покупателей о новинках	0,12	2	0,24	4	0,48	4	0,48
	Средний балл	1	-	3,44	-	3,32	-	3,04

На основе данных о балльной оценке показателей построим профили конкурентов (рисунок 8).

Магазин «МахBody» *превосходит* ООО «СпортЛайфСтайл»:

- ассортиментом товаров;
- периодическим извещением покупателей о новинках.

«СпортЛаб» *превосходит* ООО «СпортЛайфСайл»:

- более низкой ценой на продукцию;
- предоставлением дисконтных карт клиентам;
- периодическим извещением покупателей о новинках.

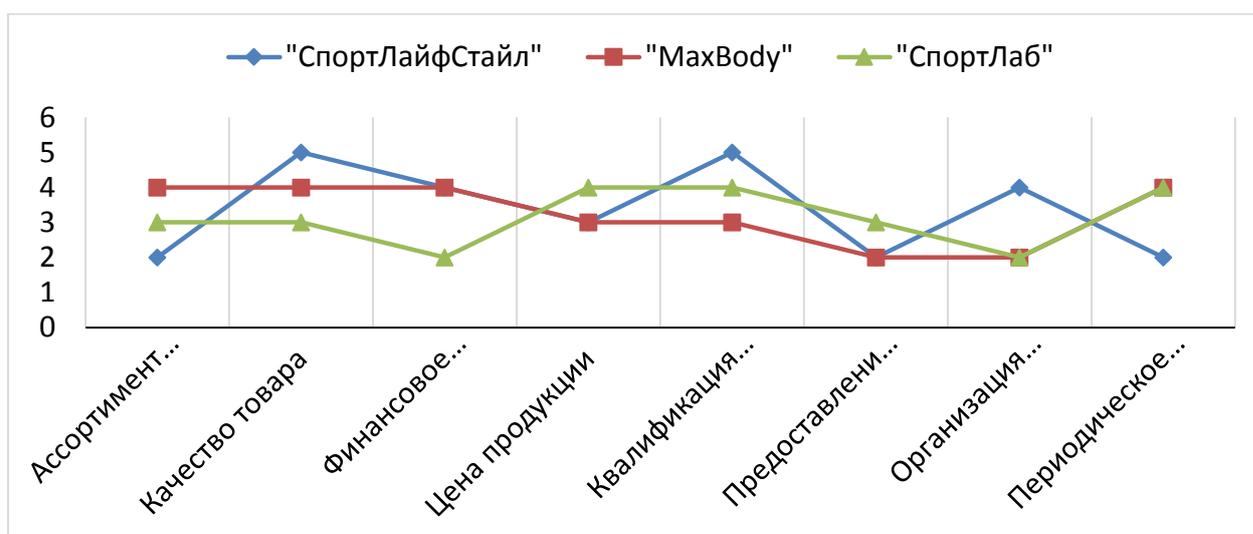


Рисунок 8 – Профили конкурентов ООО «СпортЛайфСтайл»

Таким образом, в дальнейшем руководству компании ООО «СпортЛайфСтайл» следует уделить серьезное внимание таким показателям, как: качество товара, информирование клиентов, цена товара, предоставление дисконтных карт клиентам.

Далее построим радиационные диаграммы конкурентоспособности (рисунок 8).



Рисунок 9 – Радиационные диаграммы конкурентоспособности

Из диаграммы видно, что конкурирующие предприятия имеют каждый свои преимущества, благодаря которым они функционируют на рынке.

Конкурентные преимущества «СпортЛайфСтайл»:

- качество предлагаемой продукции;
- квалификация и доброжелательность персонала;
- организация специальных промо-мероприятий.

Конкурентные преимущества «MaxBody»:

- ассортимент товара.

Конкурентные преимущества «СпортЛаб»:

- цена продукции;
- предоставление дисконтных карт.

Далее по формуле 1 определим уровни конкурентоспособности предприятий.

$$K_{пред} = \sum_{i=1}^n \alpha_i * \beta_i \quad (1)$$

$K_{пред1}$ =3,66 балла;

$K_{пред2}$ =2,96 балла;

$K_{пред3}$ =2,78 балла.

Таким образом, магазины спортивного питания «СпортЛайфСтайл» и «MaxBody» имеют более предпочтительные шансы на рынке. В то же время относительное равенство уровней конкурентоспособности предвещает обострение конкурентной борьбы между ними.

Анализ профилей конкурентов и радиационных диаграмм конкурентов дает возможность не только объективно оценить потенциал своего предприятия для конкурентной борьбы, но и принять конкретные решения для победы над конкурентами, связанные с использованием своих сильных сторон и устранением отставания по показателям, по которым наше предприятие уступает конкурентам.

3) Методика «4Р».

Воспользуемся методикой расчета комплексного и интегрального показателей качества. Используя имеющиеся экспертные данные оценок каждого из установленных параметров, занесем результаты экспертных оценок, весовые коэффициенты всех параметров и расчеты показателей качества в таблицу.

Таблица 22 - Оценка конкурентоспособности ООО «СпортЛайфСтайл» методом «4Р»

Параметры оценки	Предприятия			Весовой коэффициент
	«СпортЛайфСтайл»	«Max Body»	«СпортЛаб»	
"1Р" - продукт				
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
Качество	5	4	3	0,14
Инструкции	5	3	3	0,03
Ассортимент	2	4	3	0,11
Сроки хранения продукта	4	4	4	0,03
Уровень сервиса	5	4	4	0,04
"2Р" - цена				
Уровень цен	3	3	4	0,10
Условия оплаты	5	4	3	0,03
Виды скидок	5	5	5	0,02
Процент скидки	4	5	5	0,04
"3Р" - каналы сбыта				
Степень охвата рынка	4	5	3	0,10
Регионы сбыта	4	4	3	0,10
Интенсивность каналов сбыта	3	3	4	0,08
"4Р" - продвижение на рынке				
Каналы рекламы	3	3	2	0,03
Информирование клиентов	2	4	4	0,05
Бюджет рекламы	4	3	2	0,10
Сумма значений рейтингов	59	58	51	1
Комплексный показатель качества	4,37	4,18	3,50	
Средняя отпускная цена на продукцию	93	87	98	
Интегральный показатель качества	0,047	0,048	0,036	

Таким образом, результаты оценки конкурентоспособности показали практически равное преимущество по качеству двух компаний – ООО «СпортЛайфСтайл» и «MaxBody» над компанией «СпортЛаб».

По итогам сравнительного анализа показателей качества, ООО «СпортЛайфСтайл» получило достаточно высокий результат. Так комплексный

показатель качества составил 4,37 балла, при максимальном показателе в 5 баллов.

Проведя оценку конкурентоспособности ООО «СпортЛайфСтайл» несколькими методами, можно сказать, что компания не является лидером на рынке, но тем не менее имеет высокую конкурентоспособность, так же, как и ее конкурент «MaxBody». Основным фактором, обусловившим высокую конкурентоспособность указанных организаций, является максимальная динамика объемов выручки. Компания «СпортЛаб» имеет более низкую конкурентоспособность, что обусловлено отставанием от конкурентов.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «СПОРТЛАЙФСТАЙЛ»

#### 3.1 Обоснование предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности

Для выявления наиболее эффективного мероприятия следует рассмотреть следующие альтернативные варианты, выявленные ранее с помощью SWOT-анализа.

Рисунок 10 – альтернативные варианты повышения конкурентоспособности ООО «СпортЛайфСтайл»



Открытие филиала в одном из городов Амурской области поспособствует расширению фирмы и увеличению объемов продаж.

Открытие фитнес-центра поможет охватить новый сегмент рынка, обозначит четкую стратегию развития компании, а также привлечет новых клиентов и повысит репутацию компании.

Расширение ассортимента товара увеличит объемы продаж фирмы, привлечет новых клиентов и поможет удержать старых.

Для выбора оптимального мероприятия из представленных альтернатив, проведена оценка альтернативных вариантов с помощью метода взвешенных критериев.

Оценка альтернатив представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Система взвешенных критериев

Наименование критерия	Вес	Оценка альтернатив		
		Открытие филиала в одном из городов Амурской области	Открытие фитнес-центра	Расширение ассортимента товара
Повышение репутации фирмы и ее узнаваемости	1	4/4	5/5	3/3
Достижение поставленной цели за 12 месяцев	0,5	4/2	3/1,5	5/2,5
Период окупаемости затрат 12 месяцев	0,9	5/4,5	4/3,6	3/2,7
Минимальный риск некупаемости затрат	0,8	4/3,2	5/4	2/1,6
Увеличение объема реализуемых услуг	0,9	4/3,6	4/3,6	3/2,7
Увеличение рентабельности предприятия	0,7	3/2,1	5/3,5	3/2,1
Итого	-	24/19,4	<b>26/21,2</b>	18/14,6

Исходя из того, что главная задача – повышение конкурентоспособности компании, установлены следующие критерии выбора:

- 1) Повышение репутации фирмы и ее узнаваемости;
- 2) Достижение поставленной цели за 12 месяцев;
- 3) Период окупаемости затрат 12 месяцев;
- 4) минимальный риск некупаемости затрат;
- 5) увеличение объема реализуемых услуг;
- 6) увеличение рентабельности предприятия.

Оценка альтернатив по вышеперечисленным критериям была проведена следующим образом:

1) открытие собственного фитнес-центра больше повлияет на повышение репутации фирмы и ее узнаваемости, чем расширение ассортимента и открытие филиала в другом регионе, т.к. на сегодняшний день очень быстрыми темпами развивается фитнес-индустрия, и занятие спортом в фитнес-центрах популярно среди людей всех возрастов. Открытие фитнес-центра с аналогичным названием, что и сеть магазинов спортивного питания привлечет к себе много внимания не только у постоянных клиентов магазина, но и среди новых клиентов. Расширение ассортимента товаров может повысить репутацию

фирмы, но на повышение ее узнаваемости это не окажет никакого влияния. Открытие филиала в соседнем регионе, безусловно, повлияет на повышение репутации и узнаваемости фирмы, но не в такой же мере, как открытие фитнес-центра. Люди, живущие в других регионах, могут не знать о существовании сети магазинов спортивного питания в г. Благовещенске, и поэтому, для них это будет просто новый магазин. Соответственно первая альтернатива – 5 баллов, вторая – 3, третья – 4;

2) открытие фитнес-центра займет чуть больше времени (3 балла), чем открытие филиала (4 балла), а расширение ассортимента будет самым быстрым мероприятием (5 балла), т.к. на ремонт помещения, закупку мебели, оборудования и т.д. потребуется много времени, а произвести закупку новых товаров и тем самым расширить ассортимент, можно в более короткий срок;

3) новый фитнес-центр окупит себя быстрее остальных альтернатив, т.к. в период открытия центра будут предлагаться различные скидки и бонусы, которые, несомненно, привлекут внимание людей, желающих привести себя в хорошую форму. Расширение ассортимента может и вовсе не окупиться, т.к. люди не будут пробовать новый товар, а будут отдавать предпочтение уже известным фирмам. Открытие филиала в другом регионе окупит себя быстрее остальных мероприятий, т.к. изначально будет выбран регион, где еще нет магазинов спортивного питания, поэтому для людей, желающих принимать спортивные биодобавки и при этом не заказывать их с других городов, это будет отличным вариантом. Поэтому вскоре после открытия магазин себя окупит. Соответственно первая альтернатива оценена в 4 балла, вторая – 2 балла, третья – 5 баллов;

4) существует риск, что, используя одну из трех альтернатив конкурентоспособность предприятия не изменится, но, как было объяснено ранее, открытие фитнес-центра и открытие филиала магазина несут меньший риск некупаемости затрат (5 баллов и 4 балла соответственно), чем расширение ассортимента (2 балла);

5) спрос на услуги увеличится больше с помощью открытия фитнес-

центра сети ООО «СпортЛайфСтайл»(4 балла), чем расширение ассортимента (3 балла) и открытие магазина в другом регионе (4 балла). Уже было сказано по первому критерию – открытие фитнес-центра с аналогичным названием, что и сеть магазинов спортивного питания привлечет много клиентов, которые смогут заняться спортом, купить протеиновый коктейль или батончик после тренировки – и все это в одном месте. Новый магазин спортивного питания в другом регионе может быть воспринят не всеми клиентами хорошо – кто-то будет сомневаться в качестве и подлинности продукта, кому-то будет в принципе мало знакома продукция данной категории. Поэтому возможно и снижение объема предоставляемых услуг. Расширение ассортимента (как уже было сказано по третьему критерию) может не повлиять на увеличение объемов предоставляемых услуг, т.к. люди будут приобретать уже известным фирмы, а новые товары и фирмы не будут привлекать их;

б) затраты на рекламную кампанию увеличатся при одной из трех альтернатив, следовательно, увеличится себестоимость и средняя цена реализации услуг, но рентабельность от расширения ассортимента (3 балла) и открытие филиала в другом регионе (3 балла) будет меньше, чем от открытия фитнес-центра (5 баллов).

Таким образом, метод взвешенных критериев подтвердил, что наиболее эффективным мероприятием является открытие собственного фитнес-центра ООО «СпортЛайфСтайл».

Для достоверности и проверки выбранного мероприятия применим метод парных сравнений.

Таблица 24 – Таблица парных сравнений

Альтернативы	Открытие филиала в Амурской области	Открытие фитнес-центра	Расширение ассортимента
Открытие филиала в Амурской области	1	1/3	9
Открытие фитнес-центра	3	1	12
Расширение ассортимента	1/9	1/12	1

Найдем цены альтернатив – средние геометрические строк матрицы:

$$\text{Открытие филиала в Амурской области} = \sqrt[3]{1 \times \frac{1}{3} \times 9} = 1,44;$$

$$\text{Открытие фитнес-центра} = \sqrt[3]{3 \times 1 \times 12} = 3,3;$$

$$\text{Расширение ассортимента товаров} = \sqrt[3]{\frac{1}{9} \times \frac{1}{12} \times 1} = 0,21.$$

Сумма цен альтернатив равна 4,95.

Найдем веса для каждой альтернативы:

$$\text{Открытие филиала в Амурской области} = 1,44 : 4,95 = 0,29;$$

$$\text{Открытие фитнес-центра} = 3,3 : 4,95 = 0,67;$$

$$\text{Расширение ассортимента товаров} = 0,21 : 4,95 = 0,04.$$

Наиболее предпочтительной является альтернатива, имеющая максимальный вес.

Таким образом, наиболее эффективной альтернативой является открытие фитнес-центра ООО «СпортЛайфСтайл»; следующая за ней – открытие филиала в одном из городов Амурской области.

### **3.2 Разработка бизнес-плана по открытию фитнес-центра в г.Благовещенске**

Цель: открытие нового фитнес-центра с целью повышения конкурентоспособности ООО «СпортЛайфСтайл».

Для того чтобы программа была успешной, нужно составить ее поэтапный план и контролировать сроки его выполнения. Известно, что определённый период времени года влияет на сбытовую политику товара или предлагаемых услуг, поэтому проведение программы не должно зависеть от сезонности.

План ООО «СпортЛайфСтайл» на рынке сбыта состоит из трёх этапов: подготовка, реализация, оценка эффективности.

*Маркетинговый план.*

Целевой рынок, на который будет ориентирован фитнес-клуб – это женщины и мужчины, имеющие стабильный уровень дохода.

Для успешного выхода фитнес-клуба на рынок необходимо провести ряд маркетинговых мероприятий, связанных с рекламой клуба. Наиболее выгодными будут такие виды рекламы, как аренда щитов, реклама в «Instagram». Также необходима вывеска клуба, расходы на которую тоже будут отнесены на маркетинговые затраты. Затраты на маркетинговые мероприятия представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Затраты на маркетинговые мероприятия

Наименование затрат	Периодичность	Сумма (руб.)
1. Вывеска фитнес-центра	Единовременно	42 800
2. Аренда рекламного щита	Ежемесячно	18000
2. Реклама в Instagram	Ежемесячно	12100
Итого затрат:		
единовременных		42 800 рублей
в месяц		30 100 рублей
в год		361 200 рублей

Вывеска фитнес-центра будет состоять из 14 световых объемных букв высотой 75 см (2900 руб./шт.) и декоративной линии (2200 руб.), что, в общем, составит 42800 рублей – единовременные затраты.

Для рекламы будет арендован рекламный щит в центре города Благовещенска, размером 3х6 метров стоимостью 18000 рублей в месяц.

Реклама в «Instagram» обойдется компании в 12100 рублей. Для этого будет заключен договор с двумя блогерами г. Благовещенска, которые будут рекламировать в своем аккаунте фитнес-центр (5000 рублей – 1 чел. ежемесячно) и будет использовано продвижение аккаунта фитнес-центра в «Instagram» (2100 руб./мес.).

Цены в фитнес-клубе будут зависеть от предоставляемой услуги. В таблице 26 представлены цены на оказываемые услуги в фитнес-центре.

Таблица 26 - Стоимость занятий в фитнес-центре «SportLifeStyle»

Абонемент	Стоимость услуг (руб.)	Дополнительные услуги
1	2	3

1	2	3
Разовое посещение	600	Неограниченное посещение количества занятий за визит, ключ от шкафчика, полотенце
Абонемент 8 занятий в месяц	2300	Ключ от шкафчика, полотенце, 10% скидка студентам
Абонемент 9 занятий в месяц в тренажерный зал	1500	Ключ от шкафчика, полотенце
Тренажерный зал 1 месяц: Утро: с 8:00 до 17:00 Вечер: с 17:00 до 22:00	3000 (утро) 4000 (вечер)	Неограниченное посещение тренажерного зала, ключ от шкафчика, полотенце, 10% скидка студентам
Клубная карта "Безлимитный" 1 месяц Утро: с 8:00 до 17:00 Вечер: с 17:00 до 22:00	4500 (утро) 5500 (вечер)	Нахождение в центре неограниченное время, ключ от шкафчика, полотенце, вводный инструктаж, тестирование, свободное посещение аэробики
Клубная карта на 12 месяцев Тренажерный зал	25000 (утро) 33000 (вечер)	Нахождение в центре неограниченное время, ключ от шкафчика, полотенце, вводный инструктаж, тестирование, 10% скидка в солярий, «Заморозка» карты на 30 дней
Клубная карта 6 месяцев Тренажерный зал	16200 (утро) 21600 (вечер)	Нахождение в центре неограниченное время, ключ от шкафчика, полотенце, вводный инструктаж, тестирование, 10% скидка в солярий, "Заморозка" карты на 30 дней
Клубная карта Аэробный зал 3 месяца = 30 занятий 6 месяцев = 50 занятий 12 месяцев = 100 занятий	Утро: 6600 10500 20000	Нахождение в центре неограниченное время, ключ от шкафчика, полотенце, тестирование, 10% скидка в солярий
Клубная карта Аэробный зал 3 месяца = 30 занятий 6 месяцев = 50 занятий 12 месяцев = 100 занятий	Вечер: 7200 11500 22000	Нахождение в центре неограниченное время, ключ от шкафчика, полотенце, тестирование, 10% скидка в солярий
Визит выходного дня	800	Посещение 2-х аэробных занятий, тренажерного зала или 3 любых занятия, +7 минут солярий, ключ от шкафчика, полотенце
Студенческий абонемент 1 месяц 12 месяцев карта на персональные занятия с 9:00 до 19:00	2500 24000	Нахождение в центре неограниченное время, ключ от шкафчика, полотенце

С клиентом будет заключен договор о клубном членстве (кроме разового посещения), к которому будут прилагаться правила посещения фитнес-клуба.

Для разработки правил клуба, необходимо сначала ознакомление со статьями Закона РФ "О защите прав потребителей", непосредственно регулирующих отношения между исполнителями и потребителями (в данном случае фитнес-услуг).

*Производственный план.*

Предположительно, фитнес-центр «SportLifeStyle» будет располагаться в нежилом помещении, на первом этаже, по адресу г. Благовещенск, ул. Загородная 117, площадью 363 м<sup>2</sup>. Аренда помещения составляет 78 тыс. руб. в месяц. В помещении требуется произвести ремонт. Распределение площади помещения представлено в таблице 27.

Таблица 27– Распределение площадей помещения

Наименование комнаты	Занимаемая площадь (м <sup>2</sup> )
Ресепшн	30
Тренажерный зал	50
Зал групповых занятий 1	30
Зал групповых занятий 2	45
Раздевалка/душевая	27/15
Хозяйственное помещение	6
Тренерская	20
Уборная для сотрудников	10
Служебное помещение	20
Кабинет директора	15
Кабинет диетолога	10
Кабинет бухгалтера	10
Массажный кабинет	15
Солярий	10
Детская комната	50
Всего занимаемая площадь:	363

Для предоставления услуг необходимо оборудование, перечень необходимого оборудования представлен в приложении Г.

Рассмотрев перечень необходимых объектов оборудования, можно сделать вывод, что необходимая сумма инвестиций для оборудования в фитнес-центр около 4000000 рублей.

В организации будет действовать линейно-функциональная структура управления.



Рисунок 10- Организационная структура фитнес-центра «SportLifeStyle»

Директор выполняет функции управления предприятием, осуществляет контроль над деятельностью других работников, планирование и прогнозирование деятельности организации, принятие решений относительно ее развития и функционирования, координация деятельности подчиненных.

Менеджер ответственен за оперативное управление организацией, решение текущих вопросов, организация маркетинговых мероприятий (продвижение фирмы на рынок, отслеживание ситуации на рынке и принятие соответствующих решений, организация мероприятий, стимулирующих спрос и привлечение новых клиентов), контроль над деятельностью нижестоящих работников, подбор персонала, не связанного непосредственно с оказанием услуг.

Бухгалтер ведет бухгалтерский и налоговый учет в организации, выдает заработную плату сотрудникам.

Фитнес-менеджер ответственен за решение вопросов, связанных непосредственно с деятельностью организации (спортивные занятия), подбор инструкторов, при необходимости организация их переподготовки, закупка оборудования для зала, составление расписания занятий, контроль за исполнением инструкторами, массажистом и диетологом своих обязанностей.

Администратор производит регистрацию клиентов, оформление абонементов и разовых посещений с обязательной выдачей квитанций, беседы с клиентами, помощь в выборе наиболее подходящих занятий, разъяснение вопросов, касающихся здоровья и спорта.

Менеджеры по уборке помещений ответственны за уборку помещений не менее двух раз в день, согласно графику, устанавливаемому менеджером.

Инструкторы проводят занятия в соответствии с расписанием, помогают клиентам в адаптации к занятиям, по просьбам клиентов разъясняют вопросы по поводу занятий, здоровья и спорта.

Далее подробно рассмотрены расходы на оплату труда сотрудников фитнес-центра.

Таблица 28 - Расходы на оплату труда сотрудников

Категория сотрудника	Кол-во сотрудников (чел)	Затраты на оплату труда в месяц всех сотрудников, руб.	Затраты на оплату труда в год всех сотрудников, руб.	ФОТ в год, руб.
<b>1. Персонал, непосредственно занятый оказанием услуг:</b>				
Инструкторы	6	102 000	1 224 000	122 400
Диетолог	1	20 000	240 000	24 000
Массажист	1	17 000	204 000	20 400
<b>Всего:</b>	<b>8</b>	<b>139 000</b>	<b>1 668 000</b>	<b>166 800</b>
<b>2. Сотрудники аппарата управления:</b>				
директор	1	35 000	420 000	42 000
менеджер	1	25 000	300 000	30 000
фитнес-менеджер	1	20 000	240 000	24 000
бухгалтер	1	28 000	336 000	33 600
<b>Всего:</b>	<b>4</b>	<b>108 000</b>	<b>1 296 000</b>	<b>129 600</b>
<b>3. Прочий персонал:</b>				
администратор	2	30 000	360 000	36 000
уборщица	2	12 000	144 000	14 400
няни-воспитатели	2	30 000	360 000	36 000
<b>Всего</b>	<b>6</b>	<b>72 000</b>	<b>864 000</b>	<b>86 400</b>
<b>Всего по всем категориям:</b>	<b>18</b>	<b>319 000</b>	<b>3 828 000</b>	<b>382 800</b>

Проанализировав таблицу 28, можно сделать вывод, что расходы на оплату труда сотрудников составят 3828000 рублей.

### **3.3 Экономическая эффективность открытия фитнес-центра в г.Благовещенске**

Оценка эффективности и инвестиционной привлекательности проекта проводится на основании детального анализа финансового плана и денежных потоков, рассчитываются простые и интегральные показатели эффективности проекта.

*Финансовый план.*

Для расчета дохода, получаемого от реализации услуг, необходима информация о планируемом посещении фитнес-центра в день (таблица 29).

Таблица 29 – Количество планируемых посещений фитнес-центра «SportLifeStyle» в день

Название абонемента Стоимость	Примерное количество посещений в день
Разовое посещение (600 руб.)	5
Абонемент на 8 и 9 занятий (одно занятие 170 руб.)	13
Клубная карта "Безлимитный" (4500 руб., 170 руб./посещение)	12
Прочие услуги:	
солярий (10 руб./мин)	7
массаж (2500 руб., 2000 руб.)	5
комната для детей (500 руб.)	4
консультация диетолога (1300 руб.)	5
Визит выходного дня (800 руб.)	28
Всего посещений	79

По опыту работы предприятия, примерное количество посещений в день составит 79. Из них: разовых посещений – 5, занятий по абонементам – 25, посещение прочих услуг – 21, визиты выходного дня – 28.

Исходя из данных в таблице 29, будет рассчитан планируемый доход от предоставления услуг, представленный в приложении Д. По итогам расчёта, примерная прибыль в первый год работы фитнес-центра – 35 177600 рублей.

В таблице 30 представлены затраты подготовительного периода организации.

Таблица 30 - Затраты подготовительного периода

Наименование затрат	Сумма (тыс. руб.)
1. Аренда помещения	78 000
2. Ремонт помещения	1 536 000
3. Покупка необходимого оборудования (включая необходимую мебель для кабинетов)	3 500 000
4. Оформление вывески клуба	42 800
Итого:	5 156 800

Исходя из суммы данных затрат (плюс затраты на выплату з/п на месяц), получаем сумму необходимого кредита 5455800 руб.

В таблице 31 представлены затраты, связанные с обслуживанием кредита.

Таблица 31 – Затраты на выплату кредита

Месяц	Остаток задолженности, руб.	Начисленные проценты, руб.	Плановый платеж, руб.	Сумма платежа, руб.
1	5 500 000,00	0	0	0
2	5 500 000,00	117 534,25	407 881,52	525 415,76
3	5 092 118,48	112 445,14	412 970,63	525 415,76
4	4 679 147,85	103 325,84	422 089,92	525 415,76
5	4 257 057,93	90 972,74	434 443,02	525 415,76
6	3 822 614,91	84 411,72	441 004,05	525 415,76
7	3 381 610,86	72 264,56	453 151,20	525 415,76
8	2 928 459,66	64 666,81	460 748,96	525 415,76
9	2 467 710,70	54 492,46	470 923,30	525 415,76
10	1 996 787,40	39 826,33	485 589,43	525 415,76
11	1 511 197,97	33 370,56	492 045,20	525 415,76
12	1 019 152,77	21 779,16	503 636,61	525 415,76
13	515 516,16	11 383,73	515 516,16	526 899,88

Общая сумма выплат за год составит 6 306 473 руб., переплата за год 806 473 руб.

Далее будет составлена смета затрат на открытие фитнес-центра (таблица 32). Смета затрат на реализацию продукции (услуг) составляется в целях определения общей суммы затрат предприятия (по экономическим элементам) и взаимной увязки этого раздела с другими разделами бизнес-плана предприятия.

Таблица 32 - Смета затрат на открытие фитнес-центра «SportLifeStyle»

Месяц Затраты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого за год
1. Затраты на оплату труда	319000	319000	319000	319000	319000	319000	319000	319000	319000	319000	319000	319000	3828000
2. Налог на прибыль (20%)	603300	616020	666700	666700	651420	610060	611620	626620	598480	610700	567940	587560	7417120
3.Общехозяйственные расходы	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	300000
4. Затраты на рекламу	30100	30100	30100	30100	30100	30100	30100	30100	30100	30100	30100	30100	361200
5.Выплата кредита	525416	525416	525416	525416	525416	525416	525416	525416	525416	525416	525416	526900	6306473
6.Аренда помещения	-	78000	78000	78000	78000	78000	78000	78000	78000	78000	78000	78000	858000
Итого:	1502816	1593536	1644216	1644216	1628936	1587576	1589136	1604136	1575996	1588216	1545456	1566560	19070793

Затраты на оплату труда взяты из таблицы 28, ежемесячная сумма 319 000 рублей, в год сумма составит 3 828 000 рублей. Налог на прибыль в размере 20% исчисляется исходя из предполагаемого дохода от открытия фитнес-центра, представленного в приложении Д, и составляет 7 417 120 рублей. К общехозяйственным расходам относятся вода, полотенца, гели для душа, шампуни, масла и т.д. В месяц эта сумма составляет 25 000 рублей, в год 300 000 рублей. Затраты на рекламу были рассчитаны ранее в таблице 25, в год они составляют 361 200 рублей. Сумма выплаты кредита составляет 525 416 рублей в месяц, в год 6 306 473 рубля. Сумма выплат аренды помещения за год составит 858 000 рублей. По итогам сметы затрат на открытие фитнес центра будет затрачено 19 070 793 рубля.

Для учета изменения стоимости денег во времени используется метод дисконтирования денежных потоков; ставка дисконтирования равна безрисковой ставке (доходность долгосрочных государственных облигаций) – 5%. Низкий уровень ставки дисконтирования оправдан наличием у проекта не только коммерческих, но и социальных целей.

Для того чтобы избежать недоразумений в бизнес-среде существуют общепринятые показатели экономической эффективности инвестиционных проектов. Они характеризуют инициативу с разных сторон, в том числе с точки зрения бережливого производства, что помогает инвестору принимать взвешенные решения.

На открытие фитнес-центра требуются инвестиции в размере 20 млн руб.

Планируемая прибыль (чистая) – 40 000 000 руб. в год.

Общий доход от продаж – 35 177 600 руб.

Ставка дисконтирования – 5 %.

Рассчитаем эффективность проекта по нескольким параметрам:

- 1) Срок окупаемости (PP) =  $20\,000\,000 / 35\,177\,600 = 0,56$  лет или 6.7 мес.
- 2) Рентабельность вложений (ROI) =  $35\,177\,600 / 20\,000\,000 \times 100\% = 175,8\%$
- 3) Чистая приведенная текущая стоимость (NPV) =  $(35\,177\,600 / 1 + 0.05) -$

20 000 000 = 13 502 476,2 руб.

Положительное значение показывает, что проект принесет прибыль.

4) Индекс рентабельности инвестиций (PI) =  $(35\,177\,600 / (1 + 0,05)) / 20\,000\,000 = 1,67$ .

Значение больше единицы, что говорит о финансовой привлекательности проекта.

5) Внутренняя норма прибыли (IRR) – показатель, при котором NPV равно нулю.

Для определения показателя нужно решить уравнение:

$$35\,177\,600 / (1 + IRR) - 20\,000\,000 = 0$$

Откуда IRR = 75 %

6) Дисконтированный период окупаемости (DPP) =  $20\,000\,000 / (35\,177\,600 / (1 + 0,05)) = 0,59$  года или 7,08 мес.

Проект может окупиться довольно быстро.

Таким образом, все показатели оценки эффективности инвестиционного проекта показывают, что вложения в него будут эффективными и принесут прибыль.

Что касается рисков, при реализации данного проекта их мало, но они все же имеются. Прежде всего, это коммерческий риск, связанный с ненадежностью доходов, проблемами со сбытом. В данном случае он заключается в возможных несоответствиях прогнозируемой посещаемости занятий. Однако, этот риск невелик, так как окружающая среда и рынок сбыта были достаточно изучены, при этом для расчетов были взяты показатели не наилучшие, а наиболее вероятные. Чтобы вероятность этого риска не увеличивалась в дальнейшем, целесообразно будет проводить дополнительные исследования, чтобы в случае падения спроса организовать дополнительные мероприятия для его поддержания.

Другой вид риска - производственный, непосредственно связанный с оказанием услуг (например, их низкое качество). Применительно к данным условиям этот риск заключается в возможности работы недостаточно

квалифицированного персонала (инструкторов). В числе мероприятий по снижению этого риска, прежде всего тщательный подбор кадров и в случае необходимости - их обучение и переобучение.

Финансовый риск - наименее вероятная группа рисков, так как после получения кредита от инвестора, других средств для реализации проекта и работы организации не потребуется, а прибыль салона будет достаточной, чтобы вовремя вернуть взятый кредит.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успех каждого предприятия – его конкурентоспособность, а, следовательно, устойчивость на рынке. Чтобы предприятие смогло результативно действовать, раскручиваться и иметь в распоряжении стабильный доход, предприятию, прежде всего, нужна стабильность денежной выручки, достаточной для расплаты с поставщиками, кредиторами, своими сотрудниками, местными органами власти, государством. После расчетов и выполнения обещаний нужна еще и прибыль, которая потенциальна, только если предприятие производит конкурентоспособную продукцию.

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия на фоне других представителей данного сектора рынка. Это позволит получить информацию, о том, что привлекает потребителя в продукции или услугах данного предприятия, и какими преимуществами обладают его конкуренты.

Анализ необходим, чтобы на его основе можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности. Исходя из этого, проведение данного анализа является жизненно необходимой составляющей каждого предприятия, поскольку, не зная того, что нужно потребителю и какими конкурентными преимуществами обладают соперники, не стремясь исправить сложившееся не завидное положение можно прийти к банкротству.

ООО «СпортЛайфСтайл» является коммерческим торговым предприятием, зарегистрированным 15 марта 2017 года.

Основным видом деятельности является торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах.

В первой главе дипломной работы была рассмотрена сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия, факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, а также рассмотрены некоторые мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе был проведен анализ внутренней и внешней среды ООО «СпортЛайфСтайл». В результате анализа было определено, что предприятие подвержено финансовым рискам, которые вызваны недостатком собственных оборотных средств, также наблюдается недостаток текущих активов для финансирования деятельности.

При анализе основных экономических показателей была выявлена положительная тенденция – ООО «СпортЛайфСтайл» в 2019 и 2020 гг. получает чистую прибыль. Однако чистая прибыль сократилась с 1824 тыс. руб. в 2019 году до 547 тыс. руб. в 2020 году.

Доходы ООО «СпортЛайфСтайл» на протяжении анализируемого периода увеличиваются. Так, в 2019 году они выросли на 11939 тыс. руб., а в 2020 г. на 10001 тыс. руб.

В 2019 году расходы организации выросли на 8608 тыс. руб., а в 2020 году еще на 11436 тыс. руб.

Благодаря проведенному во второй главе анализу, были выделены сильные и слабые стороны ООО «СпортЛайфСтайл».

К сильным сторонам предприятия относятся: рост объема продаж; хорошая репутация предприятия; реализация товаров известных мировых брендов; высокое качество реализуемой продукции; выгодное расположение в центре города.

К слабым сторонам предприятия относятся: узкий ассортимент специализированных добавок; малая сбытовая сеть; высокие цены на некоторые виды товаров; отсутствие собственного помещения; отсутствие четкой стратегии развития.

Также была проведена оценка конкурентоспособности компании методом рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия, методикой «4Р», была использована модель 5 сил Портера.

Проведя оценку конкурентоспособности ООО «СпортЛайфСтайл» несколькими методами, можно сказать, что компания не является лидером на рынке, но тем не менее имеет высокую конкурентоспособность. Потребители

часто отдают предпочтение продукции данного магазина, т.к. компания имеет очень хорошую репутацию на рынке, качество продукции с момента его открытия все еще находится на высшем уровне и также компания имеет широкую популярность в СМИ. Основным фактором, обусловившим высокую конкурентоспособность указанных организаций, является максимальная динамика объемов выручки.

С помощью SWOT-анализа были определены альтернативные варианты повышения конкурентоспособности компании. В третьей главе было проведено обоснование предложенных мероприятий с помощью метода взвешенных критериев выявлено ключевое – открытие фитнес-центра «SportLifeStyle».

Далее был разработан бизнес-план по открытию фитнес-центра в г. Благовещенске, где было выявлено, что целевой рынок, на который будет ориентирован фитнес-клуб – это женщины и мужчины, имеющие стабильный уровень дохода. Для рекламы будет использован рекламный щит, продвижение в сети «Instagram», а также реклама от известных блогеров г. Благовещенска.

Предположительно, фитнес-центр «SportLifeStyle» будет располагаться в нежилом помещении, на первом этаже, по адресу г. Благовещенск, ул. Загородная 117, площадью 363 м<sup>2</sup>. Для нормального функционирования фитнес-центра необходимо будет закупить оборудования на сумму около 4 000 000 рублей. Расходы на оплату труда сотрудников фитнес-центра, в количестве 18 человек, составят 3 828 000 рублей. Планируемый доход в первый год работы фитнес-центра составил 35 177 600 рублей. По итогам составленной сметы затрат на открытие фитнес центра будет затрачено 19 070 793 рубля.

Расчет экономической эффективности проекта показал, что вложения в него будут эффективными и принесут прибыль. Срок окупаемости составит 6,7 месяцев, чистая приведенная текущая стоимость (NPV) составит 13 502 476,2 руб. – значит, проект принесет прибыль.

При реализации данного проекта предприятие будет подвержено коммерческому риску, связанному с возможным несоответствием

прогнозируемой посещаемости клиентами фитнес-центра «SportLifeStyle», производственному риску – низкое качество предлагаемых услуг, недостаточно квалифицированный персонал, и т.д.

Таким образом, было выявлено, что проводимое мероприятие будет выгодно для ООО «СпортЛайфСтайл». Оно принесет еще большую популярность и узнаваемость фирме, а также поспособствует увеличению прибыли.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аакер, Д. Маркетинговые исследования: учебник / Кумар В., Дэй Дж.; под ред. С.Божук. – 7-е изд., пер. с английского. – СПб.: Питер, 2017. – 848 с.
- 2 Абызова, Е. В. Управление прибылью и рентабельностью предприятия / Е. В. Абызова. – 2021. – 4. С. 71-73.
- 3 Авдеев, С.А. Анализ рентабельности предприятия / С.А. Авдеев // Финансы. – 2017. - № 5. – С.23.
- 4 Алексеев, Н.С. Теоретические основы товароведения / Н.С.Алексеев. – М.: Экономика, 2017.-310 с.
- 5 Баранов, С.И. Справочник товароведа непродовольственных товаров/ С. И. Баранов. – М.: Экономика, 2019.-249 с.
- 6 Барткова, Н. Н. Финансовый менеджмент. Технологии управления доходами предприятия / Н. Н. Барткова, Н. Н. Крупина. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 301 с.
- 7 Барченкова, В. И. Основы товароведения непродовольственных товаров / В.И. Барченкова. – М.: Экономика, 2018.–319 с.
- 8 Беляевский, И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз: учебное пособие/ И.К.Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2017.-320 с.
- 9 Билык, М. Д. Сущность и оценка финансового состояния предприятий / М.Д. Билык // Финансы России. – 2018. – №3. - С. 117-128
- 10 Бурова, М. Товароведение непродовольственных товаров / М. Бурова. – М.: ПРИБОР, 2017.-160 с.
- 11 Васин, С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход: учебник для среднего профессионального образования / С. Г. Васин. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 404 с.
- 12 Виханский О. С. Стратегическое управление, Учебник, 2-е изд. – М.: Гардарики, 2017. – 296 с.

- 13 Виханский О.С. Менеджмент, Учебник, 3-е изд./О.С. Виханский – М.: Проспект, 2017. – с. 528.
- 14 Герчикова М.А. Практический менеджмент/ М.А. Герчикова – М.: 2020. – 220 с.
- 15 Гилберт, А. Маркетинговые исследования/ А.Гилберт. – СПб.: Питер, 2019. – 752 с.
- 16 Горбашко, Е. А. Управление качеством: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 397 с.
- 17 Гудгарц, Р.Д. Информационные технологии в управлении кадрами/ Р.Д. Гудгарц – М.: ИНФРА- М, 2017. – 384 с.
- 18 Даниленко, М.И. Оценка конкурентоспособности предприятия / журнал Вестник Академии знаний, 2020.
- 19 Дикая, В.А. Методы оценки конкурентоспособности фирмы / журнал Естественно-гуманитарные исследования, 2019.
- 20 Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник и практикум для вузов / Н. В. Еремеева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 242 с.
- 21 Исик, Л. В. К вопросу об управлении финансовыми потоками фирмы / Исик Л. В. // Финансовый менеджмент. – 2018. – № 1. – С. 38-45.
- 22 Капустина, А.А. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / журнал Вестник Национального института бизнеса, 2019.
- 23 Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2018.-198 с.
- 24 Коргова, М. А. Менеджмент организации: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 197 с.
- 25 Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией: учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 197 с.

26 Краюхина, Г.А. Методика анализа деятельности предприятия в условиях рыночной экономики / Г.А. Краюхина. — СПб., 2018. — 489 с.

27 Лейнина, М.Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп / М.Н. Лейнина. - М.: Дело и Сервис, - 2017. — 201 с.

28 Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие для вузов / И. М. Лифиц. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 392 с.

29 Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 361 с.

30 Мовсаров, Р.Д. Конкурентоспособность предприятия / журнал Наука и образование сегодня, 2018.

31 Моисеева Н.К., Конышева Н.В. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы // Маркетинг. — 2019. — № 6. С.90.

32 Немети, Л. Стратегии выхода из бизнеса: планирование выхода, опционы, увеличение стоимости бизнеса, управление сделками для владельцев бизнеса / Л. Немети. — М.: Инфотропик Медиа, 2018. — 272 с.

33 Остапкович, Г.В. Обследование деловой активности в промышленности, строительстве и розничной торговле / Г.В. Остапкович // 39 Семинар по краткосрочным экономическим показателям. - 2018. - № 2. - С.79.

34 Пахбухчиянц, О. В. Организация, технология и проектирование торговых предприятий / О. В. Пахбухчиянц. М.: 2020.-323 с.

35 Петриченко, Н.Д. Способы повышения конкурентоспособности организации на рынке / журнал Научные междисциплинарные исследования, 2021.

36 Портер, М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2018. – 453 с.

37 Пташникова, А.Ю. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия / журнал The Scientific Heritage, 2019.

38 Раицкий, К.А. Экономика предприятия / К.А. Раицкий. — М.:

Маркетинг, 2019. – 377 с.

39 Ременников, В.Б. Разработка управленческих решений: учеб. пособие / В.Б. Ременников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, - 2018. – 140 с.

40 Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 343 с.

41 Руднев, Р.В. Направления анализа финансового состояния организации применительно к целям управления и потребностям пользователей / Р.В. Руднев // Аудитор. - 2018. - № 10. - С. 46-52.

42 Рудь, Е.М. Научная статья Конкурентоспособность: концептуальные подходы и уровни исследования / журнал Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право, 2021

43 Сергеев, А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 483 с.

44 Скаделова, К.М. Теоретические основы конкурентоспособности предприятий / журнал Экономика и бизнес: теория и практика, 2020

45 Сухина, Н.Ю. Прибыль как объект корпоративного финансового менеджмента / Н.Ю. Сухина, Э.М. Баданин, И.С. Колиух // Вестник современных исследований. – 2018. – № 9.4 (24). – С. 277-278.

46 Сухова, Л.Ф. Анализ финансового состояния и бизнес-план торговой организации и потребительской кооперации: учеб. пособие / Л.Ф. Сухова, В.Н. Глаз, Н.А. Чернова. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 288 с.

47 Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: Экономика, стратегия, управление: учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2000.

48 Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью: учебник для вузов / В. И. Фомичев. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 156 с.

49 Хусаинова, Е.А. Научная статья Конкурентоспособность предприятия

/Журнал «Экономика и бизнес», 2019.

50 Шаркова, А.В. Экономика организации: практикум для бакалавров /  
А.В. Шаркова. –М.: Дашков и К, 2017. – 120 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А – Бухгалтерская отчетность за 2018 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Бухгалтерская отчетность за 2019 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ В – Бухгалтерская отчетность за 2020 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г – Перечень необходимого оборудования

Наименование	Количество	Стоимость	Сумма
1	2	3	4
<b>Ресепшн</b>			
Место администратора	1	15 000,00р.	15 000,00р.
Стул для администратора	1	1 500,00р.	1 500,00р.
Компьютер	1	30 000,00р.	30 000,00р.
Кассовый аппарат	1	5 000,00р.	5 000,00р.
Диван для ожидания	2	20 000,00р.	40 000,00р.
Зеркало	1	6 000,00р.	6 000,00р.
Кулер для воды	1	7 500,00р.	7 500,00р.
Журнальный столик	1	7 000,00р.	7 000,00р.
<b>Итого</b>	<b>9</b>	<b>92 000,00р.</b>	<b>112 000,00р.</b>
<b>Тренажерный зал</b>			
Беговые дорожки	4	6 000,00р.	24 000,00р.
Эллиптические тренажеры	3	6 000,00р.	18 000,00р.
Велозгрометр	2	47 000,00р.	94 000,00р.
Степпер	2	51 000,00р.	102 000,00р.
Тренажер, нагружаемый дисками	2	20 000,00р.	40 000,00р.
Скамья под штангу	3	5 500,00р.	16 500,00р.
Зеркало	4	2 000,00р.	8 000,00р.
Универсальная скамья	3	5 000,00р.	15 000,00р.
Жалюзи	4	5 000,00р.	20 000,00р.
Кондиционер	2	9 000,00р.	18 000,00р.
<b>Итого</b>	<b>29</b>	<b>156 500,00р.</b>	<b>355 500,00р.</b>
<b>Кабинет директора</b>			
Стол	1	5 000,00р.	5 000,00р.
Стул директора	1	3 000,00р.	3 000,00р.
Компьютер	1	30 000,00р.	30 000,00р.
Принтер/копир/факс/телефон	1	11 000,00р.	11 000,00р.
Стул для посетителей	2	1 500,00р.	3 000,00р.
Жалюзи	1	5 000,00р.	5 000,00р.
Шкаф для документов	2	6 000,00р.	12 000,00р.
Зеркало	1	3 500,00р.	3 500,00р.
<b>Итого</b>	<b>10</b>	<b>65 000,00р.</b>	<b>72 500,00р.</b>
<b>Кабинет бухгалтера</b>			
Стол	2	5 000,00р.	10 000,00р.
Стул бухгалтера	1	3 000,00р.	3 000,00р.
Стул посетителей	2	500,00р.	1 000,00р.
Компьютер	1	30 000,00р.	30 000,00р.
Телефон	1	1 000,00р.	1 000,00р.
Жалюзи	1	5 000,00р.	5 000,00р.
Шкаф для документов	2	6 000,00р.	12 000,00р.
Принтер/ксерокс/сканер	1	25 000,00р.	25 000,00р.
<b>Итого</b>	<b>11</b>	<b>75 500,00р.</b>	<b>87 000,00р.</b>

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

1	2	3	4
Кабинет диетолога			
Стол	1	5 000,00р.	5 000,00р.
Стул	2	1 500,00р.	3 000,00р.
Кресло	1	3 000,00р.	3 000,00р.
Витрина	1	7 000,00р.	7 000,00р.
Жалюзи	1	5 000,00р.	5 000,00р.
Шкаф для документов	1	6 000,00р.	6 000,00р.
Тонометр	1	2 000,00р.	2 000,00р.
Итого	8	29 500,00р.	31 000,00р.
Служебное помещение			
Обеденный угол	1	6 000,00р.	6 000,00р.
СВЧ печь	1	4 500,00р.	4 500,00р.
Кофеварка	1	4 000,00р.	4 000,00р.
Мини-холодильник	1	14 000,00р.	14 000,00р.
Электрочайник	1	1 200,00р.	1 200,00р.
Диван	1	17 000,00р.	17 000,00р.
Итого	6	46 700,00р.	46 700,00р.
Массажный кабинет			
Массажный стол	1	18 000,00р.	18 000,00р.
Вешалка для одежды	1	1 700,00р.	1 700,00р.
Ширма	1	5 000,00р.	5 000,00р.
Жалюзи	1	5 000,00р.	5 000,00р.
Зеркало	1	5 000,00р.	5 000,00р.
Косметологический столик	1	4 000,00р.	4 000,00р.
Кресло	1	3 500,00р.	3 500,00р.
Итого	7	42 200,00р.	42 200,00р.
Солярий			
Солярий вертикальный	1	350 000,00р.	350 000,00р.
Зеркало	2	3 000,00р.	6 000,00р.
Кресло	1	4 500,00р.	4 500,00р.
Вешалка для одежды	1	1 700,00р.	1 700,00р.
Итого	5	359 200,00р.	362 200,00р.
Зал групповых занятий			
Гимнастические мячи	40	600,00р.	24 000,00р.
Музыкальный центр	2	6 000,00р.	12 000,00р.
Кондиционер	4	9 000,00р.	36 000,00р.
Гимнастический мат-коврик	40	1 900,00р.	76 000,00р.
Эспандер	40	500,00р.	20 000,00р.
Гимнастическая палка	40	1 500,00р.	60 000,00р.
Степ-платформы	40	1 200,00р.	48 000,00р.
Зеркало	7	1 500,00р.	10 500,00р.
Итого	213	22 200,00р.	286 500,00р.
Раздевалка+душевая+уборная (для сотрудников)			
Шкаф для раздевалки	20	3 800,00р.	76 000,00р.
Скамейка для раздевалки	15	2 700,00р.	40 500,00р.
Зеркало	15	1 000,00р.	15 000,00р.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

1	2	3	4
Душевая панель	7	1 900,00р.	13 300,00р.
Гумба с умывальником	6	28 000,00р.	168 000,00р.
Вешалка для полотенец	7	1 500,00р.	10 500,00р.
Рукосушитель	5	1 900,00р.	9 500,00р.
Держатель для бумажных полотенец	6	1 000,00р.	6 000,00р.
Перегородки сантехнические	6	10 000,00р.	60 000,00р.
Душевые перегородки	5	15 000,00р.	75 000,00р.
<b>Итого</b>	<b>92</b>	<b>66 800,00р.</b>	<b>473 800,00р.</b>
<b>Тренерская</b>			
Диван	1	15 000,00р.	15 000,00р.
Столик журнальный	2	3 000,00р.	6 000,00р.
Шкафчик для одежды	8	5 500,00р.	44 000,00р.
Зеркало	3	1 000,00р.	3 000,00р.
Жалюзи	1	5 000,00р.	5 000,00р.
<b>Итого</b>	<b>15</b>	<b>29 500,00р.</b>	<b>73 000,00р.</b>
<b>Детская комната</b>			
Диван детский	2	20 000,00р.	40 000,00р.
Телевизор	1	25 000,00р.	25 000,00р.
Игровой комплекс	1	170 000,00р.	170 000,00р.
Детский столик	2	8 000,00р.	16 000,00р.
Детская машинка	3	5 700,00р.	17 100,00р.
Детская качалка	3	3 000,00р.	9 000,00р.
Стенд для рисования	2	2 500,00р.	5 000,00р.
<b>Итого</b>	<b>14</b>	<b>234 200,00р.</b>	<b>282 100,00р.</b>
<b>Сопутствующие материалы</b>			
Телевизор	2	30 000,00р.	60 000,00р.
Канцтовары	1	20 000,00р.	20 000,00р.
Моющие и чистящие средства	1	15 000,00р.	15 000,00р.
Кондиционер	2	9 000,00р.	18 000,00р.
Ведро, швабры	1	3 000,00р.	3 000,00р.
Декорации	1	50 000,00р.	50 000,00р.
Форма для сотрудников	7	1 500,00р.	10 500,00р.
Кулер для воды	2	7 500,00р.	15 000,00р.
<b>Итого</b>	<b>17</b>	<b>136 000,00р.</b>	<b>191 500,00р.</b>
<b>Итого по всем разделам:</b>			<b>2 416 000,00р.</b>
<b>Ремонт</b>			
Евроремонт		1 536 000,00р.	
<b>Итого:</b>	<b>3 952 000,00р.</b>		

ПРИЛОЖЕНИЕ Д – Планирование продаж услуг фитнес-центра  
«SportLifeStyle»

Месяц Показатели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого за год
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Запланированные продажи, шт:													
Абонемент на занятия в месяц	860	57	55	55	57	50	50	50	50	48	48	48	628
Клубная карта "Безлимитный"	30	30	30	30	30	25	22	25	22	22	20	20	281
Клубная карта на 6 месяцев	30	30	30	30	25	25	22	22	22	22	20	22	300
Прочие услуги													
- солярий	175	190	210	210	210	203	217	217	210	217	203	210	2472
- массаж	125	130	150	150	150	145	155	155	150	155	145	150	1760
- комната для детей	175	190	210	210	210	203	217	217	210	217	203	210	2472
-консультация диетолога	125	130	150	150	150	145	155	155	150	155	145	150	1760
2. Цена за услугу (тыс. руб)													
Абонемент на занятия в месяц	82300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300
Клубная карта "Безлимитный"	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000
Клубная карта на 6 месяцев	16200	16200	16200	16200	16200	16200	16200	16200	16200	16200	16200	16200	16200
Прочие услуги													
- солярий	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
- массаж	2500/ 2000												
- комната для детей	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
- консультации диетолога	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	
3. Объем продаж (тыс. руб)													
Абонемент на 8 занятий в месяц	138000	131100	126500	126500	131100	115000	115000	115000	115000	110400	110400	110400	1324800
Клубная карта "Безлимитный"	750000	750000	750000	750000	750000	625000	550000	625000	550000	550000	500000	500000	6000000
Клубная карта на 6 месяцев	486000	486000	486000	486000	405000	405000	356400	356400	356400	356400	324000	356400	4276800
Прочие услуги:													
- солярий	17500	19000	21000	21000	21000	20300	21700	21700	21000	21700	20300	21000	252000
- массаж	1375000	1430000	1650000	1650000	1650000	1595000	1705000	1705000	1650000	1705000	1595000	1650000	19800000
- комната для детей	87500	95000	105000	105000	105000	101500	108500	108500	105000	108500	101500	105000	1263000
- консультации диетолога	162500	169000	195000	195000	195000	188500	201500	201500	195000	201500	188500	195000	2288000
<b>Всего предоставленных услуг (тыс. руб)</b>	<b>3016500</b>	<b>3080100</b>	<b>3333500</b>	<b>3333500</b>	<b>3257100</b>	<b>3050300</b>	<b>3058100</b>	<b>3133100</b>	<b>2992400</b>	<b>3053500</b>	<b>2839700</b>	<b>2937800</b>	<b>35177600</b>