

## **Содержание:**

### **Введение**

Актуальность темы исследования. Повышение конкурентоспособности организации – это один из самых актуальных вопросов компании в условиях рыночной экономики. На рынке присутствует огромное множество компаний и организаций, предлагающих аналогичные продукты и услуги. В этих условиях перед каждым предприятием стоит задача обеспечения такого качества товаров и услуг, которое устраивало бы покупателей и превосходило по основным характеристикам товары и услуги конкурентов. Для успешной конкурентной борьбы предприятиям необходимо не только обновлять технологии и технологическое оборудование, изучать внутренний и внешний рынок и вести маркетинговые исследования, также выявлять свои возможности, слабые стороны и уязвимые места конкурентов, но и оказывать управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность и определять ее основные направления.

Цель работы заключается в рассмотрении возможных путей повышения конкурентоспособности фирмы.

В соответствии с целью исследования в работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть понятие «конкурентоспособность»;
- изучить методы управления конкурентоспособностью фирмы;
- описать методики оценки конкурентоспособности фирмы;
- дать организационно-экономическую характеристику фирмы;
- оценить конкурентоспособность фирмы.

Объектом исследования выступает фитнес-клуб «Самокат».

Предмет исследования конкурентоспособность фирмы.

Методы исследования: изучение и анализ специальной и научной литературы, анализ внутренней документации, общенаучные методы – анализ, наблюдение, методы обработки результатов, обобщения, прогнозирования и сравнения.

# Глава 1. Понятие конкурентоспособности и методы ее оценки

## 1.1. Понятие конкурентоспособности

В рыночной экономике в условиях частной собственности, свободы, инициативы и предпринимательства главным элементом хозяйственного механизма является конкуренция.

Конкуренция представляет собой сложное явление, принимающее разнообразные формы. Ей присущи разнообразные аспекты, но, конечно, ее главная функция очевидна. Эффективная конкуренция заставляет рыночную систему хорошо работать. [11.С.3]

Термин «конкуренция» (от латинского «concurrentia» – сталкиваться) применяется в экономической теории в значении борьбы между предприятиями-товаропроизводителями за определенные преимущества или наиболее выгодные условия производства и сбыта своего продукта. [18.С.7]

Конкуренция возникает тогда, когда на рынок выходит значительное количество предприятий с аналогичными или близкими по потребительским свойствам товарами и услугами.

Теоретические основы конкуренции начали закладываться еще в период докапиталистических формаций. Однако первые наиболее целостные теоретические положения о конкурентной борьбе и ее движущих силах появились только в середине XVIII века. Огромная заслуга в этом принадлежит представителю классической политической экономии А. Смиту. В дальнейшем, определенный вклад в развитие теории конкуренции А. Смита внесли Д. Рикардо, Й. Шумпетер, П. Хейне, Ф.А. Хайек, Ф. Найт, К.Р. Макконелл, С.Л. Брю, М. Портер, Г.Л. Азоев, А.Ю. Юданов и др.[22.С.8]

Чтобы глубже понять сущность конкуренции, приведем ее определения, сформулированные некоторыми авторами XVIII века :

Термин «конкуренция» вошел в научную литературу благодаря работам родоначальника классической политэкономии – Адама Смита. У Адама Смита

конкуренция – это та самая «невидимая рука», которая координирует деятельность всех участников рыночных отношений.

Впоследствии над развитием теории конкуренции работали такие именитые экономисты, как Д.Рикардо, П. Хейне, Д.С. Миль, А. Маршал, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, Ф. Найт и др. [13.С.6]

«Конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам», - считает современный американский экономист П. Хейне. К.Р. Макконелл и С.Л. Брю считают, что конкуренция – это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его. Ф. Найт определяет конкуренцию как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много и они независимы. Й. Шумпетер определял конкуренцию как соперничество старого с новым, с инновациями. [19.С.4]

Нобелевский лауреат по экономике 1974 г. австрийский ученый Фридрих А. фон Хайек отмечает, что конкуренция – процесс, посредством которого люди получают и передают знания. По его мнению, на рынке только благодаря конкуренции скрытое становится явным. [21.С.6]

Современными авторами даются следующие определения рассматриваемого понятия:

Философова Т.Г., Быков В.А. считают, что конкуренция – «процесс», в ходе которого фирмы борются друг с другом за потребителей своей продукции. [32.С.90]

Лифиц И.М. пишет, что конкуренция – это форма взаимного соперничества субъектов рыночной экономики. [18.С.22]

Зайцев Н.Л. определяет конкуренцию как экономическое соперничество за рынки сбыта в целях получения прибыли и других выгод, механизм, направленный на создание наиболее благоприятных условий для реализации продукции. [9.С.8]

Таким образом, с точки зрения развития общества, конкуренция представляет собой соперничество старого с новым: это – новые товары, новые технологии, новые источники обеспечения потребностей, новые типы организации и т.д. Что и было выявлено в определениях, данных современными авторами.

Как соперничество ее понимает и законодатель: в соответствии с пунктом 7 статьи 4 Федерального закона РФ от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [1]

конкуренция означает соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

Конкуренция играет положительную роль в плане активации деятельности, повышения отдачи, эффективности функционирования предприятия, отрасли, национальной экономики в целом. Именно она делает возможным рациональное сосуществование отдельных участников рыночных отношений.[2.С.7]

Одним из инструментов управления в конкурентной борьбе является конкурентоспособность.

Термин «конкурентоспособность» происходит от слов «конкурент» и «способность» и может быть истолкован как «быть способным к конкуренции». В самом общем виде конкурентоспособность в экономической науке понимается, как способность конкурировать с аналогичными объектами на конкретном рынке, используя конкурентные преимущества для достижения поставленных целей. [11.С.8]

У Портера М.: «Конкурентоспособность – свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений». [25.С.9]

Сравнительно недавнее формирование и развитие теории конкурентоспособности обусловило тот факт, что данное понятие трактуется в зависимости от того, к какому объекту (предмету) оно относится. Так, многообразие конкурентных отношений, возникающих в сфере экономики, можно подразделить на пять уровней (в соответствии с субъектами конкурентоспособности):

- конкурентоспособность продукции, товаров или услуг;
- конкурентоспособность отдельного предприятия;
- конкурентоспособность регионов страны;
- конкурентоспособность отрасли;
- конкурентоспособность страны.[11.С.9]

Конкурентоспособность продукции представляет собой потенциальную возможность продукции быть успешно реализованной на рынке. Отсюда,

конкурентоспособность товара – это относительная и обобщенная характеристика товара, характеризующая его выгодные отличия от товара-конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на ее удовлетворение. В то же время производитель готов предлагать товар на рынок при условии, что он продается и приносит прибыль. Поэтому, можно констатировать, что продукт является конкурентоспособным, если он приносит прибыль. Следовательно, правомочно считать, что прибыль является результирующим показателем конкурентоспособности товара. [23.С.21]

Потребитель, выбирая продукцию среди множества аналогов и субституттов, субъективно учитывает, как правило, такие параметры как: набор запрашиваемых свойств; цена; качество; репутация фирмы-производителя; воздействие рекламы и т.д. [28.С.11]

Естественно, большим спросом будет пользоваться та продукция, которая по большему числу параметров отвечает взглядам и запросам покупателя данной категории (группы).

Цель управления конкурентоспособностью продукции – достижение максимальной лояльности потребителя к продукту, т.е. степени, в которой потребитель имеет позитивное отношение к производителю; он покупает и желает в будущем покупать продукты данного поставщика и не быть клиентом других компаний. [19.С.6]

Конкурентоспособность предприятия является более сложным и обобщающим понятием по сравнению с понятием «конкурентоспособность товара». Это объясняется большим количеством важных элементов, по которым определяется показатель конкурентоспособности на уровне предприятия.[26.С.7]

Исследования показывают, что в настоящее время в экономической литературе пока не сложился единый подход и к самому понятию «конкурентоспособность предприятия» и к факторам, определяющим ее уровень. Это собой сложное и комплексное понятие, которое анализировалось многими исследователями на основе различных подходов. Так, например конкурентоспособность предприятия – это:

- его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами; [19.С.8]

- способность предприятия к развитию и возможность производить товары, отвечающие требованиям отраслевого рынка при условии наилучшего

использования всех имеющихся ресурсов (человеческих, организационных и материальных); [12.С.17]

- сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам; [41.С.7]

- это необходимое условие обеспечения производства конкурентоспособной продукции, что является в современных условиях важным направлением деятельности предприятия, ориентированного на завоевание как внутреннего, так и внешнего рынка путем создания продукции, отвечающей требованиям потребителей и мировым стандартам в конкретных сегментах рынка в определенный период; [31.С.51]

- это относительная характеристика, выражающая отличия развития конкретного предприятия от развития других по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности. Она характеризует возможности и динамику приспособления предприятия к условиям рыночной конкуренции. [20.С.7]

Каждое из представленных определений делает акцент на том или ином аспекте конкурентоспособности и, по сути, не дает целостного представления о конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Чтобы полнее понять сущность конкурентоспособности, отметим несколько важных моментов:

а) конкурентоспособность включает три основные составляющие. Одна из них жестко связана с изделием как таковым и в значительной мере сводится к качеству. Другая связана как с экономикой создания сбыта и сервиса товара, так и с экономическими возможностями и ограничениями потребителя. Наконец, третья отражает все то, что может быть приятно или неприятно потребителю как покупателю, как человеку, как члену той или иной социальной группы и т.д.; [21.С.5]

б) покупатель – главный оценщик товара;

в) как известно, каждый рынок характеризуется «своим» покупателем. Поэтому изначально неправомерна идея о некой абсолютной, не связанной с конкретным рынком, конкурентоспособности. [23.С.22]

Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика. Она выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов.

Конкурентоспособность организации характеризует возможности и динамику ее приспособления к условиям рыночной конкуренции.

Конкурентоспособность предприятия в любом случае представляет собой интегральную числовую характеристику, с помощью которой будут оценены достигнутые предприятием конечные деловые результаты его функционирования в течение определенного промежутка времени.

Конкурентоспособность предприятия может быть обеспечена за счет приобретенных им различного рода преимуществ по сравнению с другими предприятиями-конкурентами, таких как экономические преимущества, финансовые, инвестиционные, кадровые преимущества, имиджевые, структурные, технологические и др.[32.С.7]

Существует однозначная связь между конкурентоспособностью фирмы и конкурентоспособностью производимого ею товара, ведь именно продавая свои конкурентоспособные товары, фирма получает средства на дальнейшее развитие и совершенствование, возможности для роста потенциала по всем направлениям.

Вместе с тем, нельзя утверждать, что конкурентоспособность фирмы достигается только за счет производимого конкурентоспособного товара. [28.С.99]

## **1.2. Методика оценки конкурентоспособности фирмы**

Необходимость выявления рыночных позиций конкурентов, принятия обоснованных управленческих решений рыночной стратегии и тактики вынуждает хозяйствующих субъектов заниматься процедурой количественной оценки конкурентоспособности предприятий. [11.С.6]

Результаты оценки позволяют исследователю выявить конкурентные позиции производителей на интересующем рынке и динамику уровня их конкурентоспособности, «проблемные участки» предприятия. Количественная оценка конкурентоспособности предприятия открывает путь для моделирования ее уровня и способствует принятию обоснованных управленческих решений.

В настоящее время уровень конкурентоспособности предприятий во многом определяется факторами организационно-технического, финансово-экономического, маркетингового и других аспектов, учитываемых производителем

продукции (услуг) в условиях жесткой конкурентной борьбы.[30.С.9]

Кроме того, все факторы, от которых зависит конкурентоспособность предприятия, можно разделить на внешние и внутренние (таблица 1).

### **Таблица 1[7]**

#### **Внешние и внутренние факторы**

##### **Внешние факторы**

Емкость рынка товара.

Конкурентоспособность товаров-заменителей и пр.

Легкость доступа на рынок и его однородность.

Конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке.

Конкурентоспособность отрасли.

Возможность технических новшеств в отрасли.

##### **Внутренние факторы**

Продукция, характеризующаяся разными параметрами, например, соотношением «цена-качество», ее новизна, экологичность, эргономичность, условия продаж, послепродажный сервис и др.

Используемые технологии, их инновационность, экологичность, направленность на ресурсосбережение.

Адекватность структур производства, планирования и организации бизнеса используемым бизнес-процессам.

Эффективность использования всех видов ресурсов.

Система менеджмента.



Конкурентоспособность региона  
и страны и др.

К числу внутренних факторов обычно относят следующие:

- эффективность использования всех видов ресурсов;
- продукция, характеризующаяся разными параметрами, например, соотношением «цена-качество», ее новизна, экологичность, эргономичность, условия продаж, послепродажный сервис и др.; [33.С.7]
- используемые технологии, их инновационность, экологичность, направленность на ресурсосбережение;
- адекватность структур производства, планирования и организации бизнеса используемым бизнес-процессам;
- система менеджмента.[38.С.9]

Но конкурентоспособность предприятия зависит также от того, как организована социально-экономическая среда, в которой оно функционирует. Поэтому результат деятельности предприятия определяют не только его собственные усилия, но и многие другие факторы, на которые само предприятие повлиять не может, например, то, как устроена в стране система взаимоотношений между бизнесом и властью, между самими компаниями, между предпринимателями и наемными работниками. [16.С,22]

К внешним факторам относят:

- емкость рынка товара;
- конкурентоспособность товаров-заменителей и пр.;
- легкость доступа на рынок и его однородность;
- конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке;
- конкурентоспособность отрасли;
- возможность технических новшеств в отрасли;
- конкурентоспособность региона и страны и др. [39.С.66]

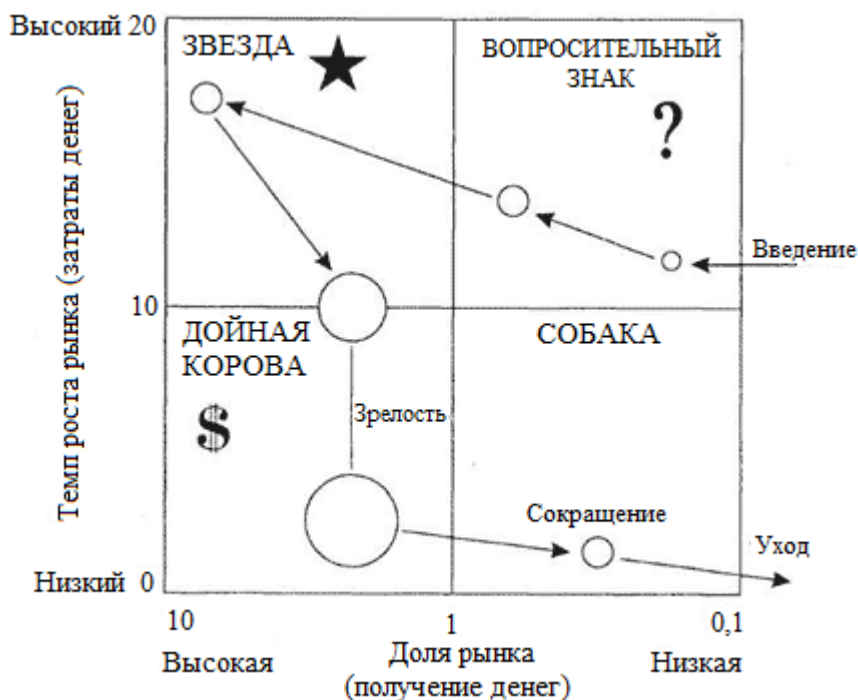
Набор факторов как внутренних, так и внешних не остается раз навсегда данным, он может меняться как в разные периоды времени, так и в зависимости от стратегических целей предприятия.

Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий вызывают появление новых методов и подходов к управлению конкурентоспособностью.

Однако каждая методика имеет ограничения по применению. Поэтому их необходимо адаптировать к условиям конкретной организации. По мнению многих авторов, в настоящее время отсутствует общепринятая методика оценки управления конкурентоспособностью организацией. [12.С.65]

Сегодня, определенный интерес представляют разработанные в середине 60-х годов XX века матричные методы оценки уровня конкурентоспособности предприятий.

Одним из самых известных методов является матрица Бостонской Консалтинговой группы (БКГ), разработанная в 60-х годах (см. рис. 1.).



**Рис. 1. Матрица Рост/Доля рынка Бостонской консультационной группы [22.С.9]**

Матрица основывается на предположении, что денежные потоки являются показателями успеха деятельности фирмы в различных стратегических зонах хозяйствования и соотносятся с занимаемой долей на соответствующем рынке и ростом данного рынка. Использование денежных средств (отток) необходим в случае значительного роста рынка (быстро растущие рынки требуют инвестиций в развитие соответствующих зон хозяйствования предприятия), и генерация денежных средств (приток) является функцией от занимаемой доли. [34.С.8]

Для построения такого анализа модели необходима следующая информация:

- 1) объемы продаж каждого из товаров фирмы;
- 2) данные о темпах роста продаж каждого из товаров фирмы;
- 3) данные об объемах или доле рынка, приходящейся на каждом из товарных рынков, где присутствует данная фирма, на крупнейшего из конкурентов фирмы .  
[10.С.8]

Матрица Рост/Доля рынка разделена на четыре квадранта, в каждом из которых представлены различные направления деятельности компании:

1. «Вопросительные знаки».
2. «Звезды».
3. «Денежные дойные коровы».
4. «Собаки».

После того как компания определила место каждой СБЕ в матрице Рост/Доля рынка, она должна проанализировать содержимое своего бизнес-портфеля. Следующая задача компании – определение целей, стратегии и бюджета каждой СБЕ. [22.С.9]

Построение «бостонской матрицы» дает фирме возможность проанализировать позиции своих товаров на рынке и выбрать те из них, повышением конкурентоспособности которых надо заниматься в первую очередь. Кроме того, с помощью этой модели можно решить и задачу координации усилий в области повышения конкурентоспособности и поддержания финансовой устойчивости, что крайне важно для большинства российских предприятий.

Модель портфельного анализа – метод «Shell»- DPM – была разработана компанией «Shell» в середине 70-х лет в связи с динамическими изменениями во внешней среде. [16.С.8]

Данный инструмент используется стратегического анализа и решения стратегических и политических вопросов предприятия и основан на двух измерениях: прибыльность СЗХ и конкурентная позиция, занимаемая фирмой в этой стратегической зоне. Эти два измерения констатируются из многих факторов, которые неодинаковы для различных отраслей, что и делает этот инструмент достаточно гибким для применения в соответствующих условиях. [12.С.8]

В таблице 2. представлена матрица Shell с указанием целесообразных стратегий для каждого вида бизнеса.

## Таблица 2[3]

### Матрица Shell

		Перспективная прибыльность сектора		
		Непривлекательная	Средняя	Привлекательная
конкурентная позиция	Слабая	Дивести́рование	Постепенный уход	Удвоение инвестиций или Уход
	Средняя	Постепенный уход	Поддержание и развитие бизнеса	Увеличение инвестиций
	Сильная	Генера́ция доходов	Развитие бизнеса, лидерство	Инвестирование

Деловой экран разработан совместно консалтинговой фирмой McKinsey и компанией General Electric.

Данный инструмент стратегического анализа представляет собой матрицу с двумя измерениями:

- сильные стороны компании в данной стратегической зоне хозяйствования;
- привлекательность сектора экономики (СЗХ).[21.С.8]

Для оценки сильных сторон компании: размер рынка; рост рынка; конкурентная позиция; прибыльность; технологическая позиция; деловой образ; кадровый потенциал.

Для оценки привлекательности сектора: размер сектора; ценовые тенденции; рост рынка; диверсификация рынка; конкурентная структура; норма прибыли;

технические и инновационные тенденции; социальные факторы; экологические требования; правовые аспекты. [19.С.10]

В результате определения позиции каждой СЗХ фирмы можно определить стратегии действий на каждой из них.

Возможные для условий растущего рынка стратегии описал американский ученый И. Ансофф с помощью матрицы «продукт – рынок».

С ее помощью можно исследовать общие очертания стратегий для тех или иных тенденций развития компании или отдельных СЗХ, а также круг проблем, связанных с развитием фирмы. Если предприятие собирается занимать новый рынок без изменения продукта, то следует реализовать стратегию проникновения на рынок. Если компания желает осваивать новый продукт или новый рынок, то следует придерживаться стратегии диверсификации. И так далее в соответствии с таблицей 3., изображающей матрицу Ансоффа.

### **Таблица 3 [5]**

#### **Матрица Ансоффа**

		Продукт	
		Старый	Новый
Рынок	Старый	Старый Проникновение на рынок Постепенный уход	
	Новый	Новый Развитие рынка	Новый Диверсификация

После анализа стратегического портфеля с использованием одной или нескольких из предложенных выше матриц целесообразно оценить гибкость стратегического портфеля, под которой понимается способность последнего устойчиво функционировать при тех или иных изменениях внешней среды. [24.С.7]

Анализ сегментов рынка. Важной частью ситуационного (маркетингового) анализа является изучение потребительского рынка, который обслуживает организация и/или ее отдельные бизнес-единицы (стратегические центры хозяйствования). Клиенты и потребители данного рынка обладают различными сходными и

различными чертами, которые и следует изучить в ходе ситуационного анализа. Такой процесс, направленный на выявление структуры потребителей и их характеристик, а также определение дискретных групп потребителей и их характеристик, а также определение дискретных групп потребителей (сегментов), называется сегментированием рынка.[30.С.11]

Анализ сегментов рынка. Важной частью ситуационного (маркетингового) анализа является изучение потребительского рынка, который обслуживает организация и/или ее отдельные бизнес-единицы (стратегические центры хозяйствования). Клиенты и потребители данного рынка обладают различными сходными и различными чертами, которые и следует изучить в ходе ситуационного анализа. Такой процесс, направленный на выявление структуры потребителей и их характеристик, а также определение дискретных групп потребителей и их характеристик, а также определение дискретных групп потребителей (сегментов), называется сегментированием рынка.

Американский ученый М. Портер в 1975-1980 гг. в период замедления роста и стагнации во многих отраслях промышленности разработал концепцию конкурентной стратегии. Влияние конкурентной сферы как основной составляющей стратегической зоны хозяйствования фирмы проводится на основе учета пяти конкурентных движущих сил М.Е. Портера [25.С.13](рис. 3.).

Каждая из составляющих сил имеет четко выраженный инновационный аспект:

1. Внутриотраслевые конкуренты (первая сила) – это поставщики всевозможных новшеств: новых товаров, новых технологий, новых услуг, всего нового в организации и управлении. За конкурентами и непосредственно отраслевым рынком фирма должна наладить постоянный мониторинг, так как именно отрасль – основной источник слабых сигналов (индикаторов) будущих угроз инновационного характера, причем как радикальных, так и конструктивных (локальных). [28.С.9]

2. Поставщики (вторая сила) – их влияние в общем виде заключается в давлении на рынок в части: 1) повышения цен на поставляемую ими продукцию, 2) снижения качества этой продукции, 3) малого объема и ассортимента поставляемой продукции, 4) нарушения или нерационального режима поставки продукции. В части инноваций поставщики могут повлиять 5) через инновационные характеристики своей продукции: ее возраст, неоправданные издержки, переносимые в цену, устаревшая конструкция или новая модель.



**Рис. 4 Движущие силы конкуренции по Портеру [25]**

3. Потребители (третья сила) – их инновационное влияние может выражаться в следующем: (1) Они выдвигают требования новых моделей, технологий и услуг. (2) В нежелании приобретать и платить прежние цены за устаревшую продукцию. (3) Потребители могут требовать нового режима поставки, например, обеспечения режима «канбан» - поставки точно в срок. (4) Они требуют нового уровня качества. [3.С.30]

4. Производители продуктов-заменителей (четвертая сила) – их влияние на рынок состоит в том, что при устаревших моделях, низком качестве или сверхбольшой цене основной продукции потребитель может перейти к товарам-заменителям. В свою очередь, товары-заменители могут приобрести более высокое качество, большую функциональную возможность, резко снизить цену и этот товар станет в глазах потребителя предпочтительней. Фирма должна проводить постоянный мониторинг продуктов-заменителей своей продукции, следить за состоянием производителей продуктов-заменителей.[29.С.7]

5. Новые (случайные и потенциальные) конкуренты (пятая сила) – их влияние в том, что они могут: 1) повлиять на уровень конкуренции, 2) привнести новые характеристики продукции, новые технологии, с которыми придется считаться, 3) перестроить рынок поставщиков и 4) перестроить рынок потребителей. [18.С.9]

Разработанная в 1975г. А. Дж. Стейнером модель «продукт – рынок», известная также под названием «продукция / рыночная определенность», является классической моделью, используемой при разработке стратегии. Матрица представляет собой практический инструмент для классификации продукции и рынков (или потребителей) в зависимости от степени неопределенности перспектив продажи продукции (услуг) или возможности проникновения продукции на данный рынок. Матрица используется также для распределения операций между рынками и сегментами рынка, между видами продукции и услуг.[23.С.39]

Основная ошибка построения состоит в том, что рынок воспринимается абстрактно и попытки его персонифицировать не предпринимаются.

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ.

SWOT-метод (SWOT – первые буквы английских слов, обозначающих силу, слабость, возможности, угрозу) состоит в выявлении на основе анализа внешней среды фирмы факторов, открывающих, с одной стороны, для фирмы новые возможности, а с другой – представляющих угрозу для ее развития. Одновременно оцениваются слабые и сильные стороны ее внутреннего потенциала, прежде всего в области производства, финансов, управления, НИОКР, маркетинга. [36.С.22]

При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны – это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы - факторы внешней среды, которые благоприятствуют или препятствуют развитию и эффективному функционированию организации. На основе данных составляется таблица SWOT, после чего следует ответить на вопросы:

- имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;
- делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;



- какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;
- каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту.[31.С.9]

Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица SWOT из 4-х полей. На каждом из данных полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. SWOT – анализ в общей форме строится при помощи таблицы.

Результаты SWOT-анализа позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли. [20.С.8]

6. Комплексный подход к оцениванию конкурентоспособности предприятия реализуется при помощи метода интегральной оценки, содержащей два элемента: критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей потребителя, и критерий эффективности производства. Преимуществом этого метода является простота расчета и возможность однозначной интерпретации результатов, а основной недостаток заключается в неполной характеристике деятельности предприятия. [35.С.7]

7. К методам оценки конкурентоспособности предприятия относится метод, основанный на теории мультипликаторов. Как отмечают ученые, механизм мультипликации характеризует цепочку последовательной зависимости эффектов и вызвавших их стимулов.

8. В теории и практике оценки конкурентоспособности предприятий нашел применение метод определения позиции в конкуренции с точки зрения стратегического потенциала предприятия, подразумевающий анализ внутренней среды предприятия с целью выявления конкурентных преимуществ и потенциала для их разработки. [10.С.22]

В условиях рыночных отношений определение характера, признаков, выявление причин отклонений в состоянии конкурентной среды и конкурентоспособного потенциала предприятия осуществляются с помощью диагностики, которая является средством, методом и инструментарием всестороннего исследования конкурентных отношений.

9. В теории и практике также существуют методы оценки конкурентоспособности, основанные на сравнении с эталоном: таксономический анализ и метод радара.[27.С.8]

Выводы: Таким образом, проведенный анализ перечисленных выше подходов и методов показывает, что в современной литературе вопросы оценивания конкурентоспособности предприятий отражаются достаточно широко.

## **Глава 2. Анализ конкурентоспособности фирмы и ее позиции на рынке**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика фирмы**

Спортивно-развлекательный центр «САМОКАТ ФИТНЕС БОУЛИНГ» расположен в историческом районе «Лефортово» между Лефортовским парком и парком им. 1-го Мая, на набережной реки Яуза.

Адрес клуба: ул. Самокатная, д. 2

**Цель клуба** - стать признанным лидером в мировой фитнес-индустрии, благодаря качественному сервису, новым решениям и профессионализму сотрудников компании.

Миссия клуба - мы **создаем** здоровое процветающее будущее для себя, своей семьи и всей нации.

«Самокат-Фитнес» - фитнес клуб с бассейном, в зоне которого размещены «хаммам» - турецкая баня, финская сауна, бар и место для отдыха с шезлонгами. Услуги клуба представлены в таблице 3. (См. Приложение)

Фитнес-клуб «Самокат» предлагает:

- демократичные цены с высокими стандартами обслуживания;
- индивидуальный подход;
- работу профессиональных опытных инструкторов;

- уютную атмосферу, благодаря приветливому персоналу, продуманному интерьеру;
- наличие современной системы вентиляции и кондиционирования;
- удобный график работы. [43]

Динамика основных технико-экономических показателей фитнес-центра «Самокат» представлена в таблице 4.

**Таблица 4.**

**Основные технико-экономические показатели деятельности фитнес-центра «Самокат», тыс.руб.**

Наименование показателя	Ед.изм.	2014 г.	2016 г.	Абс. Откл.	Отн. Откл.,%
Выручка от реализации	Тыс.руб.	75972	76192	220,0	0,3
Себестоимость услуг	Тыс.руб.	53155	57325	4170,0	7,8
Валовая прибыль (убыток)	Тыс.руб.	22817,0	18867,0	-3950,0	17,3
Коммерческие расходы	Тыс.руб.	29	26	-3,0	-10,3
Управленческие расходы	Тыс.руб.				
Прочие доходы	Тыс.руб.	19	25	6,0	31,6
Прочие расходы	Тыс.руб.				
Прибыль (убыток) до налогообложения	Тыс.руб.	22807,0	18866,0	-3941,0	-17,3

Текущий налог на прибыль	Тыс.руб.	4561,4	3773,2	-788,2	-17,3
Чистая прибыль (убыток)	Тыс.руб.	18245,6	15092,8	-3152,8	-17,3
Число работников	Чел.	14	12	-2	-14,3
Общая величина активов	Тыс.руб.	24834	24799	-35,0	-0,1
Стоимость основных средств	Тыс.руб.	18396	18412	16,0	0,1
Годовой фонд оплаты труда	Тыс.руб.	18975	20493	1518,0	8,0
Рентабельность продаж	%	24,0	19,8	-4,2	
Рентабельность совокупных активов	%	73,5	60,9	-12,6	
Рентабельность основной деятельности	%	34,3	26,3	-8,0	
Затраты на 1 рубль реализации	Руб.	0,7	0,8	0,1	
Производительность труда	Тыс. руб. /чел.	5426,6	6349,3	922,8	17,0
Средняя зарплата	Тыс.руб.	1355,4	1707,8	352,4	26,0
Фондоотдача	Руб./руб.	4,1	4,1	0,0	0,2
Фондовооруженность	Тыс. руб. /чел	1314,0	1534,3	220,3	16,8

Данные, представленные в таблице 4. показывают, что выручка от реализации услуг фитнес-центра «Самокат» за 2015-2016 гг. выросла незначительно, всего на 0,3%. При этом себестоимость увеличилась почти на 8%. Данный факт стал причиной существенного падения прибыли от реализации на 17%. Почти так же сократились прибыль до налогообложения и чистая прибыль.

## **2.2. Анализ внешней и внутренней среды фирмы**

Управление предприятием на любом уровне – сложная комплексная система. Все организации функционируют в определенной среде, которая обуславливает их действия. Выживание организаций в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды.

Различают внутреннюю и внешнюю среду организации. [13.С.7]

Внешняя среда характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента. Внешняя среда обычно трактуется как более сложная, чем внутренняя среда, подсистема организации. Важнейшими характеристиками внешней среды организации являются ее динамизм, степень предсказуемости изменений (неопределенности), сложность строения и гетерогенность.

При анализе внешней среды часто используется PEST-анализ. PEST-анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.[21.С.6]

Оценку будем проводить по следующим критериям:

- оценка важности фактора для отрасли (X): 3 – большое значение, 2 – умеренное влияние; 1 – слабое значение.
- оценка влияния на организацию (Y): 3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние; 0 – отсутствие влияния.
- оценка направленности влияния (Z): 1 – позитивная направленность, -1 – негативная направленность (угроза).

Для анализа выберем те факторы, которые оказывают наиболее существенное влияние: открывают дополнительные возможности или несут потенциальную угрозу.

Итак, проанализируем полученные данные.

Политические факторы: несомненно, деятельность фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» зависит от законодательства и экономической политики государства, особенно от законов, регулирующих предпринимательскую деятельность.

Международные отношения – фитнес-клуб «Самокат-Фитнес» должен использовать возможности для расширения рынков сбыта. Вообще, без преувеличения можно констатировать, что чаще всего основным фактором влияния на любую предпринимательскую деятельность является государство.

Экономические факторы: фитнес-клуб «Самокат-Фитнес» не пользуется льготами по налогообложению, уровень доходов населения прямо-пропорционально влияет на развитие клуба, чем уровень доходов выше, тем быстрее растет число клиентов клуба. Несомненно, факторы инфляции и уровня доходов населения оказывают негативное влияние на компанию. Тенденция потребительских предпочтений населения в целом имеет положительное влияние, т.к. многие хотят выглядеть красиво, особенно женщины.

Социально-культурные факторы (культурные особенности страны; традиции, обычаи населения; демографическая обстановка в стране) на деятельность клуба оказывают в общем умеренное влияние.

Научно-технический прогресс оказывает значительное влияние на развитие фитнес-клуба «Самокат-Фитнес»: новые технологические разработки в области спорта будут привлекать новых клиентов. Автоматизация деятельности клуба дает возможность своевременно и четко получать информацию, что позволяет в борьбе с конкурирующими компаниями.

Экологические факторы также оказывают влияние на деятельность ООО «Самокат-Фитнес». Наиболее сильно – климатические условия, от которых в достаточной мере зависит спрос на услуги фитнес-центра. Так, например, чаще всего в весенне-летний период люди стремятся выглядеть лучше.

Наибольшее влияние среди пяти представленных факторов на деятельность ООО «Самокат-Фитнес» оказывают «Технологические и технические» - их сила воздействия составляет 30 баллов и «Политические и правовые» - 29. Наименьшее воздействие оказывают социальные факторы – 19 баллов.

Для определения факторов влияния ближнего окружения воспользуемся моделью пяти сил Портера – методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979

году. В таблице 5. описано влияние каждого из факторов на фитнес-клуб «Самокат-Фитнес».

## Таблица 5.

### Влияние фактора на ООО «Самокат-Фитнес»

Сила	Влияние на ООО «Самокат-Фитнес»
Интенсивность конкуренции (структура отрасли)	Угроза велика. Основными конкурентами фитнес-клуба выступают сетевые клубы: «WorldClass», «Физкульт», «Планета Фитнес», «OrangeFitness», <b>City Fitness</b> . <b>Также можно отметить фитнес-клубы «Зебра».</b>
Угроза со стороны новичков на рынке	Достаточно велика, поскольку идет интенсивный рост рынка фитнес-услуг за счет его высокой рентабельности, что привлекает сюда новичков.  Но с другой стороны число крупных сетевых клубов в Москве уже значительно, они все известны, у них уже сложившаяся репутация. Чтобы «войти» на этот рынок новичку и стать узнаваемым, необходимо приложить определенные усилия и затратить определенные средства.
Угроза появления заменителей товаров / услуг	Очень мала
Рыночная власть поставщиков	Большое число поставщиков спортивного инвентаря и оборудования предоставляет выбор наиболее выгодного товара. Потому рыночная власть поставщиков низкая.  Хотя, здесь нельзя пренебрегать более предпочитаемыми потребителями брендами.

Рыночная власть потребителей

Достаточно велика. На рынке представлен большой ассортимент фитнес-услуг, как по цене, так и по качеству. А также нельзя сбрасывать со счетов другие учреждения досугового отдыха, куда могут перейти клиенты

В целом можно отметить, что московский рынок фитнес-услуг очень насыщен и развивается он достаточно быстрыми темпами. Конкуренция высока. [39 Среди основных факторов роста рынка можно отметить увеличение реальных доходов населения. Нехватка квалифицированного персонала негативно влияют на развитие рынка фитнес-услуг в России. В сложившейся на рынке ситуации крупные сети могут устанавливать свои условия. Одновременно с ростом рынка фитнес-услуг происходит и резкое обострение конкуренции между фитнес-клубами. [41]

Таким образом, основное влияние на рассматриваемый рынок могут оказывать конкуренты, потребители и новые игроки.

Учитывая направленность фирмы «Самокат-Фитнес» выявим особенности организации ее маркетинговой деятельности.

Основным направлением маркетинговой деятельности фитнес-центра «Самокат-Фитнес» является проведение маркетинговых исследований, выявление особенностей рынка фитнес-индустрии, предпочтений потребителей.

Маркетологи фитнес-центра занимаются определением места компании на рынке и нахождением возможностей занять наиболее выгодную позицию по отношению к конкурентам. Результатом их работы является повышение уровня продаж услуг (особенно годовых абонементов), что и считают основным показателем при оценке отдела маркетинга.

Среди функций, возложенных на маркетологов фитнес-центра можно выделить:

- исследование рынка;
- позиционирование компании (услуг);
- ценообразование;
- ассортиментная политика;
- разработка новых идей;



- повышение уровня продаж;
- обратная связь с клиентами;
- анализ маркетинговой деятельности.

В целом, маркетинговая деятельность фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» должна повышать эффективность бизнеса.

Основная задача – поддержка продаж: привлечение новых, удержание и повышение лояльности существующих клиентов, переориентация клиентов, которые пользуются услугами в фитнес-центрах конкурентов.

Ниже подробно описаны функции, возложенные на маркетологов.

1) Исследование рынка. Для того чтобы видеть свои возможности на рынке, нужно иметь представление об основных его составляющих. Маркетологи фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» изучают рынок по двум направлениям: собирая и анализируя информацию о клиентах и исследуя конкурентов.

Что касается внешней информации, то сотрудники фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» регулярно просматривает печатные публикации, интернет-сайты компаний, работающих на рынке фитнес-услуг. Если у кого-то из конкурентов происходит что-то заметное, то маркетологи фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» обязательно принимают это во внимание и иногда используют в работе. Мониторинг цен конкурентов происходит непрерывно, маркетологи её анализируют и выдают еженедельный отчёт в виде диаграмм, графиков в специально разработанной программе. Получив анализ, происходит корректировка цены в отношении рыночной.

Благодаря исследованиям, которые проводят маркетологи фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» руководство компании всегда знает, какое мнение об услугах сформировалось в сознании потребителей, что для них важно, каковы преимущества и недостатки услуг клуба.

2) Позиционирование. Позиционирование компании (услуг) проводится, опираясь на составленный портрет потребителя и анализ конкурентов.

3) Ценообразование. Маркетологи «Самокат-Фитнес» участвуют в формировании ценовой политики. Здесь происходит тесное сотрудничество с бухгалтерией.

4) Ассортиментная политика. Ассортимент услуг формируется в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» и его стратегических целей.

5) Разработка новых идей. Изучая тенденции рынка и понимая его потребности, маркетологи предлагают новые идеи, которые могут значительно улучшить деятельность фитнес-клуба в целом.

6) Повышение уровня продаж. Для повышения продаж маркетологи фитнес-клуба «Самокат-Фитнес»:

- организуют рекламную деятельность и управляют ей;

- осуществляют мероприятия по продвижению услуг;

- поддерживают лояльность клиентов.

Основная задача при организации рекламной политики – поставить цель и задать направление рекламной деятельности. После проведения рекламной кампании маркетологи анализируют полученные результаты.

Успех фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» достигается благодаря комплексному подходу к выводу и продвижению компании и ее услуг на рынок.

7) Задача маркетологов фитнес-клуба при продвижении основывается на правильном выборе инструмента, который в большей степени подходит для данного бизнеса, и определении, каким образом с его помощью можно реализовать поставленную задачу. Основа работы сотрудников фитнес-центра в области маркетинга – это поиск интересных (иногда нетрадиционных) ходов, позволяющих не только повысить продажи, но и зарекомендовать себя как компанию, не похожую на другие.

8) Анализ маркетинговой деятельности. Обычно работа маркетологов фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» оценивается по количеству обращений клиентов, по числу приведенных новых клиентов и, в конечном счёте по размеру доходов, принесённых в результате роста продаж.

Для анализа внутренней среды фирмы также необходимо провести анализ слабых и сильных стратегических позиций. Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия. А задача разрабатываемой стратегии развития – использование актива для нейтрализации и устранения пассива. При проведении анализа к «пассиву» (слабым позициям) фитнес-клуба «Самокат-

Фитнес» относятся (учитывая значимость фактора):

1. Прибыль.
2. Имидж (деловая репутация) фирмы.
3. Реклама.
4. Сеть.
5. Мотивация и стимулирование персонала.
6. Корпоративная культура.

В целом можно говорить о том, что картина внутренней среды фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» благоприятная. У клуба существует потенциал к развитию и совершенствованию. Соотношение сильных и слабых сторон по своей значимости образуют довольно стабильную картину развития.

Теперь перейдем к анализу взаимодействия внешней и внутренней среды фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» (составим матрицу SWOT). Первоначально обобщим сильные и слабые стороны фитнес-клуба. Результаты данного анализа представлены в таблице 6.

#### **Таблица 6.**

#### **Сильные и слабые стороны ООО «Самокат-Фитнес»**

**Сильные стороны**

**Слабые стороны**

- успешная стратегия организации;
  - активная инновационная деятельность;
  - богатый выбор услуг;
  - четко определены цели;
  - проводятся маркетинговые исследования рынка;
  - качество продукции и услуг;
  - высокая квалификация персонала.
- недостатки в рекламной политике;
  - средний уровень цен (нет значительных отличий от конкурентов);
  - недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений;
  - есть незначительная текучесть кадров;
  - отсутствие корпоративной культуры;
  - репутация компании не достаточно стабильна;
  - отмечены тенденции в снижении прибыли компании;
  - есть более сильные игроки на рынке фитнес-услуг;
  - плохая мотивация персонала.

По результатам построения матрицы возможностей (таблица 7.).

### Таблица 7.

#### Матрица возможностей ООО «Самокат-Фитнес»

Вероятность использовать возможность	Степень влияния		
	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Выход на новые рынки	Инновационное развитие	

<b>Средняя вероятность</b>	- ускорение темпа роста рынка услуг фирмы;	- накопленный потенциал
	- широкая известность;	- снижение цен, предоставление скидок
<b>Низкая вероятность</b>	- отсутствие конкуренции	- стабилизация экономической ситуации в стране

Выделим возможности, имеющие наибольшее значение для фитнес-клуба «Самокат-Фитнес», которые обязательно нужно использовать при разработке наиболее предпочтительных стратегий, рассматриваемого клуба:

- возможность выхода на новые рынки (развитие сети фитнес-центров в Москве и области);
- широкая известность среди основных потребителей.

Построим матрицу угроз для фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» в таблице 8.

### Таблица 8.

#### Матрица угроз для ООО «Самокат-Фитнес»

	<b>Уровень угрозы</b>			
<b>Вероятность возникновения</b>	<b>Разрушение</b>	<b>Критическое состояние</b>	<b>Тяжёлое состояние</b>	<b>Лёгкие потери</b>

<b>Высокая вероятность</b>	Усиление давления со стороны конкурентов, высокий уровень конкуренции, влияние потребителей	Появление новых игроков на рынке фитнес-услуг	
<b>Средняя вероятность</b>	Завоевание наибольшей доли рынка крупными игроками	Низкий платёжеспособный спрос	Нехватка трудовых ресурсов
<b>Низкая вероятность</b>	Снижение спроса на услуги клуба		Высокий уровень сборов и пошлин

Далее для завершения SWOT – анализа построим матрицу SWOT для фитнес-клуба «Самокат-Фитнес».

После анализа возможностей и угроз внешней среды в сочетании с сильными и слабыми сторонами фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» можно заключить, что в целом ситуация для фирмы достаточно благоприятна. Сочетания, получившиеся в квадрате СИВ, обязательно использовать, поскольку они создают предпосылки для повышения конкурентоспособности фирмы.

Поле СЛВ показывает, что с одной стороны нужно усилить слабости фирмы за счет возможностей, а с другой стороны не допустить использования возможностей конкурентами, так как неиспользованная возможность внешней среды становится угрозой, если ее использует конкурент. Особое внимание при этом должно быть уделено созданию благоприятного имиджа фитнес-клуба «Самокат-Фитнес», так это значительный фактор успеха (с учетом высокой конкуренции на рынке данного вида услуг). На поле СИУ стратегия предусматривает преодоление угроз внешней среды за счет сильных сторон фирмы, то есть для дальнейшей успешной деятельности фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» нужно делать акцент на снижении

цен на услуги (проведение различных акций, предоставление скидок), чтобы компенсировать неблагоприятные воздействия внешней среды и для того, чтобы эти воздействия отразились в как можно меньшей степени на деятельности фирмы. Для поля СЛУ предпочтительна стратегия избегания, поскольку у фирмы не хватит возможностей для преодоления угроз внешней среды.

## 2.3. Оценка конкурентоспособности организации

Крупнейшими игроками сейчас являются сети «WorldClass», «Физкульт», «Планета Фитнес», «OrangeFitness», **City Fitness. Также можно отметить фитнес-клубы «Зебра».**[42]

**Учитывая особенности клубов, а так же тот факт, что фитнес-клуб «Самокат-Фитнес» ориентирован на средний класс и имеет сравнительно небольшую площадь.** А к данной категории также относятся:

- CityFitness;
- Солоспорт;
- HeadLight;
- Super Gym;
- Banana Gym;
- Manny Penny;
- Zebra Fitness и др.[43]

Произведем сравнительную оценку двух фитнес-клубов с фитнес-клубом «Самокат-Фитнес»: Планета Фитнес и Zebra Fitness.

**При этом, конечно не будем пренебрегать особенностями бизнеса - остальных фитнес-клубов. Особенно World Class - который стал основателем фитнес-движения в России - но его не будем сравнивать с клубом «Самокат-Фитнес» в силу высокой стоимости услуг.** [40]

### Таблица 9.

**Сравнительная характеристика основных конкурентов ООО «Самокат»**

№	Показатели	ООО «Самокат-Фитнес»	Конкуренты
п/п			

1. Факторы, характеризующие предприятие

1.1.	Репутация (имидж) организации	Малоизвестное предприятие	Хорошая	Хорошая
1.2.	Квалификация обслуживающего персонала	Высокая	Высокая	Средняя
1.3.	Квалификация менеджеров	Средняя	Высокая	Средняя
1.4	Текучесть кадров	Практически отсутствует	Низкая	Средняя

2. Факторы, характеризующие оказание услуг

2.1.	Цена	Средний сегмент	Средний сегмент	Средний сегмент
2.2.	Расширение структуры услуг	Значительное	Значительное	-
2.3	Качество услуг	Высокое	Высокое	Среднее
2.4.	Контроль качества предоставляемых услуг	Постоянный	Постоянный	Время от времени



### 3. Факторы, характеризующие маркетинговую политику

3.1. Маркетинговая стратегия	на стадии разработки	внедрены отдельные элементы	практически отсутствует
3.2. Реклама	Недостаточная	Активная	Недостаточная

Трансформируем показатели из табл. 9. выраженных в различных единицах измерения в одну – балльную оценку (таблица 10.).

#### Таблица 10.

#### Трансформация показателей, выраженных в различных единицах измерения, в балльную оценку

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Количественная или качественная оценка	Балльная оценка
1	2	3	4	5

#### 1. Факторы, характеризующие организации

1.1.	Репутация (имидж) организации	-	Малоизвестное предприятие Хорошая	5 4
1.2.	Квалификация обслуживающего персонала	-	Высокая Средняя	5 4
1.3.	Квалификация менеджеров высшего звена	-	Высокая Средняя	5 4

		Практически отсутствует	5
1.4. Текучесть кадров	-	Средняя	4
		Низкая	3

## 2. Факторы, характеризующие оказание услуг

2.1. Цена	-	Средний сегмент	5
		Значительное	5
2.2. Расширение структуры услуг	-	Отсутствует	4
		Высокое	5
2.3. Качество услуг	-	Среднее	4
		Постоянный	5
2.4. Контроль качества предоставляемых услуг	-	Время от времени	4

## 3. Факторы, характеризующие маркетинговую политику

		Внедрены отдельные элементы	5
3.1. Маркетинговая стратегия	-	На стадии разработки	4
		Практически отсутствует	3
		Активная	5
3.2. Реклама	-	Недостаточная	4

Для проведения сравнительного анализа ООО «Самокат-Фитнес» и его конкурентов с целью получения балльной оценки конкурентоспособности организации строится табл. 11., в которой определяются весовые коэффициенты по каждому показателю исходя из его значимости для данного вида бизнеса таким образом, чтобы сумма значений весовых коэффициентов по каждой группе факторов была равна единице.

Взвешенная оценка определяется как произведение балльной оценки по показателю на его весовой коэффициент по показателю.

**Таблица 11.**

**Оценка конкурентоспособности ООО «Самокат-Фитнес» и его конкурентов**

№ п/п	Показатели	Вес. коэф.	Конкуренты						
			ООО «Самокат-Фитнес»			Планета Фитнес		Zebra Fitness	
			Балл	взвеш. оценка	Балл	взвеш. Оценка	Балл	взвеш. Оценка	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. Факторы, характеризующие организацию									
1.1.	Репутация (имидж) организации	0.1	4	0.4	5	0.5	5	0.5	
1.2.	Квалификация обслуживающего персонала	0.1	5	0.5	5	0.5	4	0.4	

Квалификация								
1.3. менеджеров высшего звена	0.1	4	0.4	5	0.5	4	0.4	
1.4 Текучесть кадров	0.05	5	0.25	3	0.15	4	0.20	
<b>2. Факторы, характеризующие оказание услуг</b>								
2.1. Цена руб/штука	0.1	5	0.5	5	0.5	5	0.5	
2.2. Расширение структуры услуг	0.1	5	0.5	5	0.5	4	0.4	
2.3. Качество услуг	0.1	5	0.5	5	0.5	4	0.4	
2.4. Контроль качества предоставляемых услуг	0.05	5	0.25	5	0.25	4	0.2	
<b>3. Факторы, характеризующие маркетинговую политику</b>								
3.1. Маркетинговая стратегия	0.1	4	0.4	5	0.5	3	0.3	
3.2. Реклама	0.1	4	0.4	5	0.5	4	0.4	
<b>Итого</b>		<b>46</b>	<b>4,1</b>	<b>48</b>	<b>4,4</b>	<b>41</b>	<b>3,7</b>	

Из данных табл. 11. видно, что фитнес-клуб Планета Фитнес набрал большее количество баллов (4.4), чем ООО «Самокат-Фитнес» (4.1) и фитнес-клуб Zebra Fitness (3.7). Следовательно конкурентный профиль ООО «Самокат» будет строится по отношению к фитнес-клубу Планета Фитнес, имеющему лучшие конкурентные позиции по сравнению с клубом Zebra Fitness.

Степень приоритетности в табл. 12. определяется по значению весовых коэффициентов соответствующих показателей табл. 11.

**Таблица 12.**

**Конкурентный профиль ООО «Самокат-Фитнес» по отношению к Планете Фитнеса**

№ п/п	Показатели	Отклонение					Степень приоритетности
		-2	-1	0	1	2	
1. Факторы, характеризующие организацию							
1.1.	Репутация (имидж) организации	X					1 степень
1.2.	Квалификация обслуживающего персонала		X				1 степень
1.3.	Квалификация менеджеров высшего звена	X					1 степень
1.4.	Текучесть кадров	X					2 степень
2. Факторы, характеризующие оказание услуг							
2.1.	Цена		X				1 степень
2.2.	Расширение структуры услуг		X				1 степень
2.3.	Качество услуг		X				1 степень

2.4. Контроль качества предоставляемых услуг	X	2степень
--	---	----------

### 3. Факторы, характеризующие маркетинговую политику

3.1. Маркетинговая стратегия	X	1степень
3.2. Реклама	X	1степень

Таким образом, по данным табл. 12. выявлено, что наиболее слабыми сторонами в деятельности фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» по сравнению с ее конкурентом – Планетой Фитнеса являются репутация (имидж), маркетинговая стратегия, квалификация менеджеров высшего звена, реклама относящееся к первой группе приоритетности. Текучесть кадров – которая относится ко 2-ой степени приоритетности. Поэтому основное внимание необходимо уделить маркетинговой стратегии и рекламе фитнес-клуба ООО «Самокат-Фитнес». По многим позициям ООО «Самокат-Фитнес» не уступает Планете Фитнеса, что является негативным фактором, которым нельзя пренебрегать.

**Выводы:** Анализ внешней среды с помощью PEST-анализа выявил, что наибольшее влияние среди пяти представленных факторов на деятельность ООО «Самокат-Фитнес» оказывают «Технологические и технические» - их сила воздействия составляет 30 баллов и «Политические и правовые» - 29. Наименьшее воздействие оказывают социальные факторы – 19 баллов.

Анализ влияния факторов ближнего окружения на основании модели пяти сил Портера показал, что основное влияние на рассматриваемый рынок могут оказывать конкуренты, потребители и новые игроки.

Для анализа внутренней среды был проведен анализ слабых и сильных стратегических позиций - SNW-анализ. Картина внутренней среды фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» благоприятная. У клуба существует потенциал к развитию и совершенствованию. Соотношение сильных и слабых сторон по своей значимости образуют довольно стабильную картину развития.

После анализа возможностей и угроз внешней среды в сочетании с сильными и слабыми сторонами фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» были сделаны выводы о том,

что в целом ситуация для фирмы достаточно благоприятна.

Конкуренция на рынке фитнес-услуг – довольно высокая. Сегодня в России работает более 2500 фитнес-клубов. При этом отдельных клубов больше, чем сетевых. В одной только Москве сейчас действует 550 заведений, оказывающих фитнес-услуги, 30% из которых приходятся на долю сетевых брендов.

Средняя стоимость фитнес абонемена по Москве в дорогом сегменте рынка в 2014 году составляла около 60 тысяч рублей. Базовая карта стоит 30-40 тысяч.

Стараясь привлечь возможно, большее количество клиентов, крупные и малые фитнес-клубы вступают в конкурентные отношения, которые становятся неременным спутником их каждодневной работы.

Крупнейшими игроками сейчас являются сети «WorldClass», «Физкульт», «Планета Фитнес», «OrangeFitness», **City Fitness. Также можно отметить фитнес-клубы «Зебра».**

**Учитывая особенности действующих фитнес-клубов на рынке, в работе была проведена** сравнительная оценка двух наиболее приближенных к фитнес-клубу «Самокат-Фитнес». Это – Планета Фитнес и Zebra Fitness. Конкурентный профиль ООО «Самокат» был построен по отношению к фитнес-клубу Планета Фитнес, имеющему лучшие конкурентные позиции по сравнению с клубом Zebra Fitness. Выявлено, что наиболее слабыми сторонами в деятельности фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» по сравнению с ее конкурентом – Планетой Фитнеса являются репутация (имидж), маркетинговая стратегия, квалификация менеджеров высшего звена, реклама относящееся к первой группе приоритетности. Текучесть кадров – которая относится ко 2-ой степени приоритетности. Поэтому основное внимание необходимо уделить маркетинговой стратегии и рекламе фитнес-клуба ООО «Самокат-Фитнес». По многим позициям ООО «Самокат-Фитнес» не уступает Планете Фитнеса, что является негативным фактором, которым нельзя пренебрегать.

## **Заключение**

Объектом исследования в работе стал фитнес-клуб «Самокат-Фитнес» – фитнес клуб с бассейном, в зоне которого размещены «хаммам» – турецкая баня, финская сауна, бар и место для отдыха с шезлонгами.

**Цель клуба** - стать признанным лидером в мировой фитнес-индустрии, благодаря качественному сервису, новым решениям и профессионализму сотрудников компании.

Фитнес-клуб «Самокат» предлагает:

-демократичные цены с высокими стандартами обслуживания;

-индивидуальный подход;

-работу профессиональных опытных инструкторов;

-уютную атмосферу, благодаря приветливому персоналу, продуманному интерьеру;

-наличие современной системы вентиляции и кондиционирования;

-удобный график работы.

Анализ основных технико-экономических показателей выявил некоторое снижение эффективности работы фитнес-клуба «Самокат» в 2016 г. по сравнению с 2015 г.

Наибольшее влияние на деятельность клуба оказывают следующие факторы внешней среды: «Технологические и технические» - их сила воздействия составляет 30 баллов и «Политические и правовые» - 29. Наименьшее воздействие оказывают социальные факторы - 19 баллов.

Картина внутренней среды фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» благоприятная. У клуба существует потенциал к развитию и совершенствованию. Это было еще раз подтверждено после анализа возможностей и угроз внешней среды в сочетании с сильными и слабыми сторонами фитнес-клуба «Самокат-Фитнес».

При этом рынок фитнес-услуг развивается во всем мире очень интенсивно. Уровень конкуренции на нем очень высокий.

Слабыми сторонами в деятельности фитнес-клуба «Самокат-Фитнес» при построении конкурентного профиля по сравнению с ее конкурентом - Планетой Фитнеса являются репутация (имидж), маркетинговая стратегия, квалификация менеджеров высшего звена, реклама относящееся к первой группе приоритетности. Текучесть кадров - которая относится ко 2-ой степени приоритетности. Поэтому для повышения конкурентоспособности клуба основное внимание необходимо уделить маркетинговой стратегии и рекламе фитнес-клуба ООО «Самокат-Фитнес».



Сегодня конкуренция на рынке фитнес-услуг – колоссальная, особенно в Москве, где сосредоточена основная масса разнообразных сетевых и несетевых фитнес-центров.

Сейчас потребителям мало просто тренироваться. Они хотят посещать фитнес-клуб, который предоставляет различные дополнительные услуги. Люди более охотно покупают абонемент в спорт-клуб, располагающий собственным бассейном, сауной, джакузи, спа-салонем, баром со свежевыжатыми соками и спортивными напитками. Поклонники фитнеса стали более требовательны к атмосфере в клубе, к качеству спортивного инвентаря и красоте интерьера.

Для того чтобы победить в конкурентной борьбе фитнес-клуб должен обладать ярко-выраженными особенностями.

Основными конкурентными преимуществами фитнес-клуба являются: более современное оборудование и оснащение тренажерных залов, более опытные фитнес-инструкторы, более известная торговая марка клуба, удобное месторасположение, гибкие цены и другие факторы.

## **БИБЛИОГРАФИЯ:**

1. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "О защите конкуренции"

Бурцева Т.А., Сизов В.С., Цень О.А., Управление маркетингом: Учебное пособие. – М.: Экономистъ, 2010. 223с. С. 83

Баранчеев В. П. Маркетинг инноваций (радикальные и «подрывные» инновации – хайтек маркетинг): [учебник] / Баранчеев В. П. – М.: Благовест-И, 2010. – 232 с.

1. Бурганова Л. А. Теория управления. Учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. (Гриф). – М.: Инфра-М, 2014. – 160 с.
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учеб. / В. Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Проспект, 2011. - 613 с.
3. Дворянских, А.Б. Управление конкурентоспособностью лесопромышленного комплекса региона: автореф. ... дис. канд. экон. наук / А.Б. Дворянских. – Пермь: ООО «Полиграф Сити». – 2011. – 24 с.
4. Дорофеева Л.И., Бгашев М.В. Менеджмент: Учебник для студентов, обуч. по спец. «Математика», «Механика», «Прикладная математика в экономике». –

Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 2013.- 403 с.

5. Егорова Л.С., Макарычев А.А. Управление конкурентоспособностью предприятия. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2010. № 6. С. 316-322
6. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 455 с.

Ильина Н.С. Место и содержание конкурентоспособности предприятия в системе иерархической подчиненности уровней конкурентоспособности. Альманах современной науки и образования. 2013. № 9 (76). С. 61-65

Ивашкова Н. И. Управление маркетингом: учебное пособие / Н. И. Ивашкова. - М.: ФОРУМ. ИД «Инфра-М», 2010 . - 176 с.

Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Научное издание / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова.- Х.: Изд-во ХНЭУ, 2011.

1. Кара А.Н., Ковтуненко А.В. Систематика подходов к управлению конкурентоспособностью организаций. Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2012. № 3. С. 133-135

Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2012. 810с.

Колюжнова Н.Я., Якобсон А.Я. Маркетинг. Общий курс. 4-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2010. - 476 с.: ил. - (Высшее экономическое образование).

1. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2011. (Серия «Классика МВА»).
2. Липсиц И.В. Маркетинговые стратегии для российских компаний [Текст] / И.В. Липсиц. - М.: Дашков и К, 2010. - 356 с.
3. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник для бакалавров. / И.М. Лифиц. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство: Юрайт, 2014.- 460 с.

Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. - М.: Альфа-Пресс, 2013. - 160 с. С. 27-28

Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. - М.: Омега-Л, 2011. 325с.

Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. Справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2011.

Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Конкуренция: от теории к практике. Учебное пособие. Издательство ЛА «Экслибрис». формат: CD-ROM.

1. Милета В.И., Сулягина В.С. Качество и конкурентоспособность продукции в системе факторов конкурентоспособности предприятия. В сборнике: ИССЛЕДОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБЩЕСТВА И ФОРМИРОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ сборник научных статей 4-й Международной научно-практической конференции: в 2-х томах. Ответственный редактор Горохов А.А.. 2014. С. 25-28
2. Поляничкин Ю.А. Экономическая природа конкуренции и конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики. Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2012. № 3. С. 188-190
3. Портер, М.Э. Конкуренция/ М.Э. Портер.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2011.
4. Райзберг Б. А. Психологическая экономика: учеб. пособие. / Б. А. Райзберг . – М. : ИНФРА-М, 2014 . – 432 с.

Рынок фитнес-услуг: Итоги 2010 и прогноз до 2014. Анализ динамики цен. // Экспресс-Обзор. 2011.

Рынок фитнес-услуг в России. Потребительские предпочтения. Ведущие фитнес-сети. Аналитический обзор. М.: РБК.research, 2011 г.

1. Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 382 с.
2. Сырямина Л.В. Управление конкурентоспособностью продукции: основные принципы и составляющие. Ежемесячный научный журнал «Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук» №9 сентябрь 2010. С. 157-160
3. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Макет ДС, 2010. (Университетская серия)
4. Философова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 295 с.

Щетинина И.В. Системный подход к управлению конкурентоспособностью предприятия. Экономинфо. 2010. № 14. С. 24-27

1. Экономический анализ. Любушин Н.П. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: 2010. - 575 с.

Академия здоровья Wellness, [http://www.wellness-vlz.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=181:2011-03-11-19-43-18&catid=64:2011-03-11-19-06-45&Itemid=127](http://www.wellness-vlz.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=181:2011-03-11-19-43-18&catid=64:2011-03-11-19-06-45&Itemid=127)

1. Ильина Е. И. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы обслуживания и оказания услуг как элемент инновационного развития // Экономический анализ: теория и практика. - 2012. - № 10. [Электронный ресурс] <http://www.ebiblioteka.ru/browse/doc/26764529>

Готовь фигуру весной. [Электронный ресурс] <http://www.rg.ru/2012/03/20/fitnes.html>

Галкин В.В. Фитнес как бизнес. Учебное пособие. 2013. [Электронный ресурс] <http://vadim-galkin.ru/>

Готовы к сдаче ГТО. **"Российская Бизнес-газета" - Государственно-частное партнерство №951 (22).** [Электронный ресурс] <http://www.rg.ru/2014/06/10/fitnes.html>

Особенности рынка фитнес-клубов [Электронный ресурс] <http://www.rubody.com/2007/11/07/osobennosti-rynka-fitness-klubov.html>

Обзор рынка фитнес-услуг в России [Электронный ресурс] <http://www.tribuna.ru/publications/rynok-fitness-uslug.html>

Особенности конкуренции в фитнес-индустрии. 2012. [Электронный ресурс] <http://vadim-galkin.ru/sport-2/fit-biznes/osobennosti-konkurencii-v-fitness-industrii/>

Фитнес как бизнес, выгодно ли и сколько стоит? 2014. [Электронный ресурс] <http://otkroibiznes.ru/project/fitness-kak-biznes/>

ПРИЛОЖЕНИЕ

**Таблица 3.**

**Услуги фитнес клуба «Самокат»**





## **Тренажерный зал**

(Персональные занятия с профессиональным инструктором. Стоимость зависит от квалификации тренера, наличия у него медицинского и (или) спортивного образования, титулов и наград соревнований.)

Персональная тренировка обычно длится 1 час, и во время нее тренер не отходит от Вас ни на минуту, помогает и страхует при выполнении упражнений, а также дает ценные рекомендации.)

Персональный тренинг

## **Солярий**

## **Салон красоты**

Массаж (классическая оздоравливающая процедура. Благоприятно воздействует на весь организм, снимает усталость и напряжение.)

SPA (Лечебно-косметический комплекс "Sanitas per aquas", что можно перевести как "вода - источник здоровья".)

**Йога** (система гимнастики, сочетающая упражнения на растягивание, релаксацию и дыхательные упражнения. Занятия йогой направлены на улучшение осанки.)

## **Боевые искусства**

Бокс (классический бокс появился в Англии. Является высокоэффективным средством самообороны, отлично развивает мышцы, улучшает координацию и выносливость.)

## **Бассейн**

Аквааэробика (занятия состоят из серии упражнений, при выполнении которых преодолевается сопротивление воды. Вес человека в воде уменьшается, поэтому во время занятий аквааэробикой отсутствует лишняя нагрузка на позвоночник и, таким образом, исключается вероятность получить травму. Аквааэробика одинаково полезна как для всех людей: как для страдающих излишним весом и нарушениями опорно-двигательного аппарата, так и для абсолютно здоровых.)

## **Банный комплекс**

Сауна (финская баня)

## **Прочие услуги**

Детский клуб (это специальная комната, где родители могут оставить своих маленьких детей на время тренировок. В клубе за детьми следит воспитатель, который не даст соскучиться вашему ребенку.)

## **Групповые программы**

Аэробика (тренинг, направленный на укрепление сердечно-сосудистой системы и улучшение тонуса мышц.)