

## **Содержание:**

# **Введение**

**Актуальность.** Деятельность экономического субъекта представляет собой сложную систему, которая формализуется и описывается показателями и направлена на поддержание и повышение своего экономического потенциала. В самом общем понимании потенциал – это совокупность имеющихся средств, возможностей, которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей предприятия.

Проблема анализа потенциала предприятия действительно является актуальной, поскольку потенциал общества характеризует лишь общее состояние, общие закономерности развития, не раскрывая при этом характер процессов, протекающих непосредственно на предприятиях. Для построения прогнозов и разработки стратегий развития, составления планов, принятия эффективных управленческих решений необходимо располагать объективной информацией о состоянии и тенденциях развития потенциала предприятия.

**Целью работы** является проведение анализа потенциала ООО «Образ» и разработка мероприятий, направленных на его повышение.

Достижение цели возможно через решение следующих **задач**:

- 1) изучение теоретических основ потенциала предприятия, выделение основополагающих факторов и методики его оценки;
- 2) проведение анализа основных технико-экономических показателей деятельности предприятия;
- 3) исследование развития потенциала предприятия;
- 4) разработка рекомендаций по совершенствованию развития потенциала предприятия.

**Объект исследования** – общество с ограниченной ответственностью ООО «Образ», которое оказывает населению более 130 видов парикмахерских услуг.

**Предметом исследования** является потенциал предприятия и его отдельные составляющие, оказывающие комплексное воздействие на финансово-хозяйственную деятельность ООО «Образ».

**Научно-методическая основа работы.** Общая характеристика потенциала предприятия содержится в учебниках и учебных пособиях по планированию и анализу хозяйственной деятельности предприятий. Основные составляющие потенциала предприятия подробно рассмотрены в учебнике М. И. Бухалкова «Внутрифирменное планирование». Отдельные составные элементы потенциала предприятия рассмотрены в учебниках под ред. Н. Л. Зайцева, В. П. Волкова, а также в учебном пособии «Финансовый бизнес-план» под ред. В. М. Попова. Методика комплексной оценки развития потенциала предприятия представлена в статье А. Банчевой «Рыночный потенциал организации в системе стратегического управления». В научных статьях содержатся рекомендации по совершенствованию развития потенциала предприятия в современных условиях развития экономики.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **1.1. Общая характеристика потенциала предприятия и его структура**

В любой организации имеется помещение, технологическое оборудование, персонал, материалы, комплектующие изделия. Эти ресурсы составляют потенциал организации, ее способность к деятельности.

Слово «потенциал» происходит от латинского «potentia» – сила и обозначает источники, возможности, средства, ресурсы и запасы, которые могут быть приведены в действие или использованы для решения какой-либо задачи. Потенциал предприятия – это средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных задач, осуществления плана; решения какой-либо задачи; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области[1].

Потенциал предприятия представляет собой совокупность всех видов ресурсов предприятия (трудовых, материальных, нематериальных, финансовых), используемых в процессе оказания услуг, и способности сотрудников и менеджеров принимать и реализовывать управленческие решения для достижения эффективного функционирования хозяйствующего субъекта и обеспечения его конкурентоспособного положения на рынке[2].

Потенциал зависит от каждого из работников и их расстановки, технологической оснащенности и профессионализма руководителей. Он может быть имущественный и интеллектуальный, осязаемый и неосязаемый[3].

К осязаемому потенциалу относят все то, что входит в имущественный комплекс предприятия или отражено в каких-либо документах – в виде отчетов, методик, правил. Например, основные и оборотные фонды, дебиторская задолженность, денежные средства на расчетном счете и в кассе организации, должностные инструкции, инновационный и научный задел, профессионализм персонала, технология производства, система производства и управления[4]. К неосязаемому потенциалу относят техническую, научную, производственную и информационную ауру, созданную работниками во внутренней и внешней среде, в том числе: имидж, открытость, честность, высокая техническая и социальная требовательность, надежность[5].

Выбор направления и стратегии развития потенциала предприятия зависит в основном от состава, структуры и качества имеющихся экономических ресурсов, уровня конкурентоспособности производимых работ и услуг, существующего положения на рынке и предстоящих целей, например, выйти в лидеры, закрепиться среди конкурентов, избежать банкротства[6].

В современных рыночных отношениях все экономические ресурсы, составляющие основу развития потенциала любого предприятия или организации, как общепринято, подразделяются на две большие категории – материальные и людские и четыре основных вида – земля, труд, капитал и предпринимательские способности[7].

Земля, или природные ресурсы, объединяет все вещественные факторы, которые природа предоставляет людям в виде полезных ископаемых, земельных угодий, лесных массивов, запасов воды, воздуха, тепла. Природные ресурсы играют важную экономическую роль в жизни людей, закладывают основы развития человека и производства, способствуют росту личного и национального богатства.

Труд, или трудовые ресурсы, характеризуют совокупность умственных и физических способностей человека, необходимых для производства материальных благ. В конкретных условиях производства всякий процесс труда может быть определен величиной затрат и результатов, трудоемкостью оказываемых услуг, интенсивностью труда, его продуктивностью, затратами на содержание персонала, заработной платой работников[8].

Капитал, или инвестиционные ресурсы, определяет весь запас накопленных материальных средств: производственное оборудование, технологическая оснастка и инструменты, объем сырья и материалов, используемых в процессе изготовления товаров и оказания услуг. Деньги в рыночной экономике не относятся к капитальным ресурсам, так как сами по себе они не производят продукции, хотя и приносят многим их обладателям большое богатство[9].

Предпринимательские, или творческие, способности человека проявляются в умении открыть свое дело, организовать новые научные, технические, коммерческие либо иные инновационные проекты, а также в рациональном использовании труда, земли, капитала и других экономических ресурсов. Способности человека к предпринимательской деятельности в реальной жизни еще больше ограничены, чем все экономические ресурсы в природе. Именно из-за большой редкости предпринимательских, творческих способностей людей за их использование обществу приходится платить значительно выше по сравнению с другими производственными ресурсами[10]. Однако, в большинстве случаев проявления предпринимательских способностей человека вполне себя оправдывает получением того совокупного дохода, который они производят своей созидательной инициативой, новаторским подходом, организаторской деятельностью, управленческими действиями. В то же время, предпринимательство, как подтверждает мировой опыт рыночных отношений, всегда связано с определенным риском. Предприниматель рискует не только своим временем, трудом и деловой репутацией, но и вложенными средствами – своими собственными и всех остальных акционеров[11].

К особым видам ресурсов, способствующим объединению в единую систему разрозненных производственных факторов и повышающим эффективность их применения, многие экономисты относят такие экономические категории, как организация производства и рабочее время. Капитал и организация являются результатом работы человека, осуществляемой с помощью природы и управляемой его способностью предвидеть будущее и готовностью позаботиться о сохранении созданного товара. При данных свойствах и силах природы и потенциала человека

рост богатства, знаний и организации проистекает из них как следствие из причины. Но человек сам в значительной степени создается окружающей его средой, в которой большую роль играет природа. Следовательно, с любой точки зрения человек является центром проблемы производства, как и проблемы потребления, а также вытекающей отсюда проблемы планирования научно-технического и социально-экономического развития предприятия[12].

Таким образом, совокупный потенциал предприятия образуют отдельные его слагаемые: трудовой, организационный, научно-технический, финансовый и предпринимательский потенциал[13]. Однако, на практике существуют различные концепции потенциала и ее составляющих, которые используются для оценки эффективности работы в целом и разработки стратегии и контроля за ее реализацией. В частности, выделяют десять взаимодополняющих видов потенциала предприятия: производственный, организационный, экономический, социальный, технологический, психологический, правовой, экологический, этический и политический потенциал.

Производственный потенциал определяется технологическими возможностями предприятия по оказанию услуг (объем, качество, имидж, перспектива) [14].

Организационный потенциал связан с возможностью персонала организации реализовать потребности и интересы работников и общества в организации, безопасности, управлении, стабильности и порядке. Так, в некоторых характеристиках, представляемых кандидатами на должность, отмечаются организационные способности[15].

Технический потенциал определяется возможностью персонала организации достичь результатов, запланированных в бизнес-плане[16].

Работа предприятия в условиях рыночной системы хозяйствования побуждает их к максимальному использованию своих возможностей по увеличению дохода (прибыли), а этого можно добиться в том случае, если оно (предприятия) будет постоянно повышать свой организационный и технический уровень. Очень часто повышение организационного и технического уровня предприятия связано с улучшением использования его внутренних резервов. В большинстве случаев это потери, связанные с упущениями в работе отдельных работников или подразделений предприятия в прошедшем периоде.

Экономический потенциал определяет наличие или возможность организации функционировать в условиях простого или расширенного воспроизводства

продукции. Это основной потенциал, характеризующий стабильность или ликвидность предприятия и определяющий темп достижения основной цели – получение максимальной прибыли[17].

Социальный потенциал также может рассматриваться как возможность персонала предприятия реализовать потребности и интересы работников и общества в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе[18].

Экологический потенциал связан с возможностью персонала предприятия реализовать экологические цели организации и общества в целом, а также с реализацией потребностей человека в безопасности, здоровье, организации устойчивого развития жизни[19].

Политический потенциал определяется возможностью персонала организации достичь результатов в области удовлетворения потребностей и интересов в вере, патриотизме, самопроявлении и самовыражении, управлении[20].

Потенциал любого предприятия оказывает влияние не только на конечные результаты деятельности, но и на пределы экономического роста и структурного развития[21]. Реальную конкурентоспособность организации в рыночных условиях может обеспечить лишь сочетание указанных концепций. Интеграция этих показателей создает конкурентное преимущество, которое многие авторы сводят к стержневой компетенции компании[22].

## **1.2. Показатели потенциала предприятия**

Каждый ресурс предприятия имеет свои количественные и качественные характеристики: объем, вес, производительность, цену, технический или профессиональный уровень, впечатление, производимое на других участников организационных отношений. Совокупность ключевых характеристик определяет потенциал конкретного ресурса организации. В реальной деятельности предприятия важен потенциал не отдельного ресурса, а их совокупности[23].

Количественная оценка потенциала предприятия является важным инструментом маркетингового и стратегического управления, позволяющим реализовать ресурсный подход в управлении и повышать конкурентоспособность[24].

Составляющими оценки потенциала организации являются блоки управления, инструментов и ресурсов (рис. 1). Блок 1 – это «голова», которая задает общий

вектор развития и управляет фирмой и ее положением на рынке; блок 2 – это «руки», реализующие задуманное «головой» с помощью инструментов и технологий, и блок 3 – это «фундамент», то есть та материальная и нематериальная (в том числе интеллектуальная) основа, которой обладает фирма для реализации идей. Безусловно, все составляющие потенциала важны, однако в условиях рынка главной подсистемой потенциала предприятия представляется блок управления (П1), направленный на организацию рыночной деятельности таким образом, чтобы максимизировать прибыль в рамках поставленной цели за счет наиболее полного удовлетворения выявленного покупательского спроса и реализации соответствующей стратегии взаимодействия организации с внешней средой.

1 – Управление

3 – Ресурсы

2 – Инструменты

Рыночный потенциал

### **Рис. 1. Составляющие потенциала организации**

Таким образом, категория рыночного потенциала является интегральной величиной, включающей следующие структурные единицы:

$$П = f (П1; П2; П3), (1)$$

где П1 – система управления деятельностью предприятия;

П2 – инструменты рыночной деятельности;

П3 – ресурсы для осуществления деятельности [\[25\]](#).

П. Потенциал предприятия

П3. Ресурсы

П2. Инструменты

П1. Управление

1.1. Организация системы маркетинга

- 1.1.1. Орг. форма маркетинга
- 1.1.2. Уровень координации
- 1.2. Стратегия, планирование и контроль
  - 1.2.1. Анализ возможностей предприятия
  - 1.2.2. Вид планирования
  - 1.2.4. Контроль
  - 1.2.3. Основа планирования
- 1.4. Корпоративная культура
- 1.3. Сегментирование рынка
- 2.1. Маркетинговая информация
- 2.2. Комплекс маркетинга
- 3.1. Материальные ресурсы
- 3.2. Нематериальные ресурсы
  - 3.4. Информационные ресурсы
  - 3.3. Кадры
    - 3.1.2. Оборотные фонды
    - 3.2.1. Деловая репутация п/п
    - 3.2.2. Патенты, лицензии
    - 3.3.2. Квалификация
      - 3.3.1. Обеспеченность
    - 3.1.1. Основные фонды
  - 2.1.2. Методы сбора информации
  - 2.2.1. Товар

2.2.2. Цена

2.2.4. Продвижение

2.2.3. Распределение

2.1.1. Направления исследования

**Рис. 2. Основные составляющие категории «потенциал предприятия»**

При этом структурные показатели каждого блока можно подразделить на элементы более низкого порядка, а показатель потенциала представить в виде иерархической структуры (рис. 2)[26]. Первый, наиболее крупный уровень, – системный. В составляющие его блоки включены большинство основных показателей, характеризующих деятельность предприятия, наиболее полное обладание которыми может привести организацию к достижению максимального результата. В свою очередь, каждый из этих блоков подразделяется на элементы более низкого порядка следующего, второго уровня детализации, называемого концептуальным уровнем[27]. Таким образом, блок управления (П1) включает следующие элементы второго уровня:

$$П1 = f(П1.1; П1.2; П1.3; П1.4), (2)$$

где П1.1 – потенциал организационной системы маркетинга как системы взаимодействия с рынком;

П1.2 – потенциал стратегии, планирования и контроля;

П1.3 – потенциал сегментирования рынка;

П1.4 – потенциал корпоративной культуры.

На этом же уровне блок инструментов (П2) представляет собой сумму потенциалов наиболее типичных рыночных инструментов:

$$П2 = f(П2.1; П2.2), (3)$$

где П2.1 – система маркетинговой информации;

П2.2 – комплекс маркетинга.

В блоке ресурсов (П3) выделяют четыре составляющие:

$PЗ = f(PЗ.1; PЗ.2; PЗ.3; PЗ.4), (4)$

где ПЗ.1 – материальные ресурсы;

ПЗ.2 – нематериальные активы организации;

ПЗ.3 – потенциал кадровых ресурсов, то есть наличие специалистов, способных выполнять определенные стратегические задачи в условиях рынка;

ПЗ.4 – наличие и полноценное использование современных информационных технологий.

В итоге второй уровень потенциала предприятия объединяет десять составляющих и является достаточно крупным. Для того, чтобы дать наиболее объективную оценку применимости этого показателя, необходимо выйти на третий, более глубокий уровень детализации, который может быть охарактеризован как методический. Он описывает содержание потенциалов предыдущего уровня и включает двадцать четыре показателя [28]. Первичную, наиболее детальную информацию о состоянии стратегического управления в условиях рынка, которая должна быть проанализирована в результате обследования конкретного объекта, можно получить, выйдя на последний, четвертый, уровень детализации (тактический уровень). Содержание элементов и их детализация представлены в таблице 1. Все перечисленные показатели являются необходимыми составными частями для комплексной оценки потенциала предприятия и состояния стратегического управления в условиях рынка. Исключение того или иного показателя или недостаточное внимание к нему неизбежно приведет к потере эффективности всей системы.

### **Таблица 1**

Содержание категории «Потенциал организации»

<b>№</b>	<b>Уровни детализации</b>			
	<b>Системный</b>	<b>Концептуальный</b>	<b>Методический</b>	<b>Тактический</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

1. Управление	1.1. Организация системы маркетинга	1.1.1. Организационная форма маркетинга	1.1.1.1. Организационная структура управления 1.1.1.2. Организационная форма маркетинговой службы
---------------	-------------------------------------	---	--

**Продолжение таблицы 1**

1	2	3	4
1	1.2. Стратегия, планирование и контроль	1.1.2. Уровень координации	1.1.2.1. Координация управления 1.1.2.2. Координация производства и сбыта
2		1.2.1. Анализ возможностей организации	1.2.1.1. Анализ внутренних возможностей 1.2.1.2. Анализ внешних факторов
3		1.2.2. Вид планирования	1.2.2.1. Стратегическое планирование 1.2.2.2. Краткосрочное планирование 1.1.2.3. Развитие хозяйственного портфеля

1.2.3.1.  
1.2.3. Согласование  
Основа  
Тактики и  
планирования  
стратегии

1.2.4.1. Виды  
контроля

1.2.4.  
Контроль  
1.2.4.2.  
Периодичность  
контроля

1.3.1.1. Признаки  
сегментирования

1.3.1.  
Сегментирование  
1.3.1.2. Работа с  
целевыми  
сегментами

1.3.  
Сегментирование  
рынка

1.3.2.1. Карта  
позиционирования

1.3.2.  
Позиционирование  
1.3.2.2.  
Позиционирование  
конкурентных  
преимуществ

1.4.1.1.

1.4.4.1.  
Корпоративная  
Корпоративная культура по  
отношению к  
культуре общества

1.4.2.  
1.4.2.1.  
Корпоративные  
Формирование  
установки  
правил,  
и традиций  
убеждения

		2.1.1.1. Оценка спроса
	2.1.1. Направления исследования	2.1.1.2. Оценка потребителей
2.1. Маркетинговая информация		2.1.1.3. Оценка конкурентов
		2.1.2.1. Маркетинговые исследования
	2.1.2. Методы сбора информации	2.1.2.2. Вторичные источники информации
2. Инструменты		2.2.1.1. Ассортимент
		2.2.1.2. Качество
	2.2.1. Товар	2.2.1.3. Товарная марка
		2.2.1.4. Упаковка
2.2. Комплекс маркетинга		2.2.2.1. Методы ценообразования
	2.2.2. Цена	2.2.2.2. Гибкость ценовой политики

2.2.3.1.  
Традиционный  
канал  
2.2.3.  
Распределение  
2.2.3.2.  
Интегрированный  
канал.

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
				2.2.4.1. Реклама
				2.2.4.2. Стимулирование сбыта
			2.2.4. Продвижение	2.2.4.3. Выставки
				2.2.4.4. Связи с общественностью
			3.1.1. Основные фонды	3.1.1.1. Управленческий учет основных фондов
		3.1. Материальные ресурсы	3.1.2. Оборотные фонды	3.1.2.1. Управленческий учет оборотных фондов
3. Ресурсы				
		3.2. Нематериальные ресурсы	3.2.1. Деловая репутация предприятия	3.2.1.1. Оценка деловой репутации предприятия

3.2.2.1.

Собственные  
нематериальные

3.2.2. активы

Патенты,

3.2.2.2. лицензии

Приобретенные  
нематериальные  
активы

3.3.1.1.

3.3.1. Укомплектованность  
Обеспеченность

3.3.1.2. Текучесть

3.3.

Кадры

3.3.2.1. Базовая

3.3.2. квалификация

Квалификация

3.3.2.2.

Переподготовка

3.4.1.1. Программы

3.4.1. по управлению

Компьютерные

3.4.1.2. Программы

Информационные по учету и

результированию

с производственно-

рынком сбытовой

деятельности

#### 3.4.2.1.

База

внутренних

3.4.2.1. данных

База

3.4.2.2. данных

База

внешних

данных

Важность каждого показателя целесообразно выразить через систему весовых коэффициентов, необходимость введения которых обусловлена тем, что блоки, составляющие итоговый показатель потенциала предприятия, по своему объему различны и имеют разную степень значимости. Применение системы весовых коэффициентов дает возможность сопоставления показателей каждого блока. Это придает показателю потенциала предприятия и методике его оценки универсальность для использования в различных отраслях, а также определенную гибкость в условиях дальнейшего развития рыночных отношений и возможного изменения приоритетов в управлении [\[29\]](#).

Таким образом, величину потенциала предприятия необходимо вычислять последовательно как сумму потенциалов от четвертого до первого уровня с учетом весовых коэффициентов по каждому из слагаемых:

$$P_j = \sum k_i P_{ij}, \quad (5)$$

где  $P_j$  – оцениваемый потенциал;

$k_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го слагаемого потенциала;

$P_{ij}$  –  $i$ -ое слагаемое  $j$ -го потенциала;

$n$  – число слагаемых показателей.

Величина потенциала предприятия выражается в процентах и показывает уровень использования организацией передовых методов и технологий в области взаимодействия с рынком.

Методика расчета потенциала заключается в балльной оценке показателе, рассмотренных в таблице 1, которая проводится в ходе вычисления интегрального показателя.

Можно сделать вывод, что потенциал предприятия характеризует совокупную способность управляющей системы обеспечивать устойчивость предприятия, экономическую и социальную конкурентоспособность его товара или услуги благодаря планированию и проведению эффективных мероприятий в области исследования спроса, товара, ценовой, коммуникативной и сбытовой политики, а также реализации системы стратегического управления бизнес-процессами. Численная оценка уровня рыночного потенциала организации или группы предприятий, входящих в районный комплекс, позволит выявить резервы в их деятельности и выработать систему управленческих воздействий с целью достижения максимальных результатов.

Наиболее эффективным способом выявления резервов является технико-экономический анализ работы предприятия. Источниками информации для его проведения являются: плановые данные, данные бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности, специальные наблюдения, техническая документация, акты обследований, опросы [\[30\]](#).

### **Вывод.**

Потенциал – это способность хозяйствующего субъекта эффективно использовать имеющиеся ресурсы в достижении поставленных целей; а также альтернативные возможности сохранения своего положения и дальнейшего развития в будущем, связанные со способностью менеджеров контролировать и анализировать ситуацию, адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. Анализ потенциала предприятия носит комплексный характер, поскольку потенциал создается благодаря сочетанию нескольких факторов (ресурсы, резервы, результаты, предпринимательские способности), которые и выступают объектами анализа потенциала. Комплексный анализ позволит дать обобщающую оценку эффективности использования потенциала, наличие и рост которого определяет конкурентоспособность предприятия, служит гарантом эффективной реализации управленческих решений.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛА ООО «ОБРАЗ»**

## **2.1. Общая характеристика предприятия и анализ основных технико-экономических показателей**

ООО «Образ» – это сеть парикмахерских. Целью деятельности Общества является удовлетворение общественных потребностей в производимых Обществом товарах и услугах и извлечение прибыли. Основными видами деятельности Общества являются:

К основным видам оказываемых услуг ООО «Образ» относятся:

- 1) парикмахерские услуги;
- 2) услуги по маникюру;
- 3) услуги по педикюру.

Организационная структура предприятия представлена на рис. 3.

Директор

Заместитель

Ведущий специалист по экономике

Ведущий специалист по производству

Ведущий специалист по кадрам

Главный бухгалтер

Старшие бухгалтера

Бухгалтера

Начальник участков №1,2

Начальник участка №3

ПАРИКМАХЕРСКИЕ

**Рис. 3. Организационная структура ООО «Образ»**

Организационная структура управления предприятия построена по линейно-функциональному признаку. Руководит предприятием директор, в подчинении которого находится заместитель. На предприятии образованы следующие руководящие должности:

- 1) главный бухгалтер – отвечает за ведение бухгалтерского и налогового учета и отчетности;
- 2) ведущий специалист по экономике – отвечает за финансовое планирование, управление финансовой деятельностью предприятия и контроль;
- 3) ведущий специалист по производству – осуществляет общее руководство производственными процессами в парикмахерских;
- 4) ведущий специалист по кадрам – руководит управлением кадров на предприятии, в том числе набором и отбором персонала, повышением квалификации, разработкой систем мотивации и развития персонала.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия в 2013-2015 гг. представлены в таблице 2.2.

## Таблица 2

### Расчет основных технико-экономических показателей

деятельности ООО «Образ» за 2013-2015 г.г.

ПОКАЗАТЕЛИ	Ед. изм.	Абсолютное значение			Абсолютное изменение: +, -		Темп прироста, %	
		2013	2014	2015	2014/	2015/	2014/	2015/
					2013	2014	2013	2014
Объём оказанных услуг в стоимостном выражении	тыс. руб.	8512	9358	8375	846	-983	9,94	-10,50

Полная себестоимость услуг	тыс. руб.	9231	9309	8435	78	-874	0,85	-9,40
Затраты на 1 руб. оказанных услуг	руб.	1,08	0,99	1,007	-0,09	0,017	-8,33	1,72
Прибыль / убытки от оказания услуг	тыс. руб.	- 719	49	-60	768	-109	-	-
Рентабельность услуг	%	-	0,52	-	0,52	-	-	-

Согласно выполненному анализу основных технико-экономических показателей видно, что в 2015 г. объемы услуг, оказываемых предприятием, снизились: выручка от оказания услуг сократилась относительно уровня 2013 г. на 1,61 %, а относительно уровня 2014 г. – на 10,50 %. Такая ситуация обусловлена ухудшением материального положения жителей города и снижением спроса на дорогие виды услуг.

Полная себестоимость услуг в 2015 г. снизилась относительно уровня 2013 г. на 8,62 %, а относительно 2014 г. на 9,40 %. Следует отметить, что выручка от оказания услуг покрывали затраты на их производство лишь в 2014 г., в 2013 г. и в 2015 г. деятельность предприятия была убыточной. В 2015 г. убыток от оказания услуг составил 60 тыс.руб. Если сравнивать данный показатель с 2013 г., то следует отметить снижение убытка на 659 тыс.руб.

Таким образом, в 2015 г. деятельность ООО «Образ» не является эффективной: затраты на оказание услуг не покрываются выручкой от их продаж, предприятие терпит убытки, основная деятельность не рентабельна.

## **Анализ потенциала в ООО «Образ»**

В разделе 1.1 данной работы мы выяснили, что совокупный потенциал предприятия образуют отдельные его слагаемые. В реальной деятельности предприятия важен потенциал не отдельного ресурса, а их совокупности. Рассмотрим показатели, которые являются необходимыми составными частями для комплексной оценки

потенциала предприятия и состояния стратегического управления в условиях рынка в соответствии с методикой, представленной в разделе 1.2 данной работы.

Детальная информация о положении ООО «Образ» на рынке и его конкурентоспособности может быть проанализирована в результате обследования предприятия в соответствии с тактическим уровнем детализации.

Анализ организационной структуры управления ООО «Образ», представленный в пункте 2.1 показал, что организационная структура управления рассматриваемого предприятия представляет собой развитую схему с вертикальными и горизонтальными связями. То есть организационная структура является линейно-функциональной. При такой структуре линейные звенья управления призваны командовать, функциональные – консультировать, помогать при разработке конкретных вопросов. Данная организационная структура управления имеет свои достоинства и недостатки. При такой структуре линейные звенья управления призваны командовать, функциональные – консультировать, помогать при разработке конкретных вопросов. Они не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства. При этом линейные руководители освобождаются от многих вопросов, связанных с компетенцией различных функциональных служб. В следствие сохраняются важные связи – «руководитель-подчиненный». Однако, при такой структуре взаимодействие между подразделениями достаточно слабое. Также такая структура не обладает достаточной гибкостью по отношению к окружающей среде.

В ООО «Образ» должность маркетолога не предусмотрена штатным расписанием, маркетинговые функции выполняет ведущий специалист по экономике.

На предприятии ведется бухгалтерский учет (внешняя отчетность); управленческий учет и контроль за деятельностью всех структурных подразделений (парикмахерских). Применяется программный продукт 1С: Бухгалтерия 8.0. Режим работы персональных компьютеров однопользовательский с использованием Internet-технологий. Компьютерные технологии применяются в делопроизводстве и информационной поддержке управления.

Стиль управления на исследуемом предприятии демократический. Используется стратегия развития человеческих ресурсов. Функции контроля выполняет административно-управленческий персонал. Деятельность персонала строго подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка и служебным

инструкциям. Индивидуальные данные о работниках предприятия охраняются положением о персональных данных. Организацию работы с персоналом на ООО «Образ» осуществляет ведущий специалист по кадрам.

Предприятие строго следует правилам бытового обслуживания, соблюдает ГОСТы, СНИПы и нормативы, разработанные соответствующими организациями. Так, согласно СНИП П-К 2-62 норма площади на одно парикмахерское кресло 6-8 кв.м., чему и следуют при планировании рабочих мест. Во всех парикмахерских ООО «Образ» имеется отдельный вход с улицы, помещения оборудованы холлами, залами ожидания для клиентов, раздевалками и комнатами отдыха для работников.

Рассмотрим социальные факторы, воздействующие на деятельность ООО «Образ». В 2014-2015 гг. наблюдается снижение реальных доходов населения города, что привело к ухудшению условий жизни различных групп населения. Средний возраст жителей города составляет 34-35 лет. Это категория граждан, которая регулярно потребляет услуги парикмахерских. Зачастую эта категория граждан не имеет возможности сократить спрос на парикмахерские услуги, так как специфика трудовой деятельности оказывает определенные требования к внешнему виду. Таким образом, демографическая обстановка положительно влияет на деятельность предприятия.

Далее необходимо отметить влияние технологических и технических факторов на деятельность предприятия. ООО «Образ» уделяет большое внимание анализу исследований и новых разработок на рынке парикмахерских услуг, а также их внедрению. Как уже отмечалось, на предприятии применяются прогрессивные формы обслуживания клиентов. Организовано выездное обслуживание на предприятиях и на дому у клиентов. Используются новейшие технологии укладки и наращивания волос. При оказании услуг маникюра и педикюра применяются современные виды оборудования и материалов, отвечающих высоким экологическим требованиям. В связи с этим, ООО «Образ» занимает высокую конкурентную позицию на рынке парикмахерских услуг.

Рассмотрим экономические факторы, повлиявшие на деятельность ООО «Образ» за анализируемый период. За 2015 г. инфляция в России составила 12,9 %. Растет уровень безработицы.

Что касается малых предприятий, к которым относится ООО «Образ», то следует также отметить повышение требований со стороны банков при получении

кредитов, а также остающиеся достаточно высокими ставки по кредитам.

Таким образом, анализ факторов внешней среды свидетельствует о том, что эти факторы оказывают значительное негативное влияние на деятельность предприятия.

Рассмотрим состав клиентов предприятия. На ООО «Образ» проводятся различные исследования клиентов (по полу, возрасту, уровню доходов, социальному статусу). Анкетирование и опрос клиентов ООО «Образ» проанализированы и сведены в таблицу 3.

### **Таблица 3**

#### **Анализ проведенного анкетирования клиентов парикмахерских услуг**

##### **Ранжирование населения по полу**

##### **Вопросы анкеты**

	<b>дети, до 14 лет</b>	<b>женщины</b>	<b>мужчины</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Пол	40	70	60
2. Возраст	от 3 до 14	от 15 до 55	от 15 до 55
3. Сфера деятельности	-	сфера услуг, образование, студент	сфера услуг, образование, студент, торговля, предпринимательство
4. Количество посещений	1 раз в 3 месяца	2 раза в месяц	1 раз в месяц

5. Приобретаемая услуга	стрижка	стрижка, окраска волос, услуги косметолога, окраска бровей и ресниц, маникюр и педикюр, укладка	стрижка, окраска волос
6. Стоимость услуги, руб.	от 100 до 500	от 1000 до 2500	от 500 до 1000
7. Посещаемая парикмахерская	вблизи с местом жительства – 90 чел., вблизи с местом работы – 80 чел.		
8. Предпочтения к мастеру по обслуживанию	постоянный – 80 чел. все равно – 90 чел.		
9. Качество услуг	соответствует – 100 чел. не соответствует – 70 чел.		
10. Источник рекламы	«из уст в уста» - 100 чел. наружная реклама (вывеска) – 70 чел.		

Продолжение таблицы 3

**1**

**2**

**3**

**4**

11.Дополнительные услуги	татуаж (хной), прическа	услуги визажа, чистки лица, наращивание ногтей, пилинг, массаж массаж
12.Предложения	Культура обслуживания, приобретение программы по подбору причесок, предоставление скидок потенциальному клиенту, продажа профессиональной косметики, замена солярия	

Как видно из анализа числа опрошиваемых большинство салон посещают женщины, в том числе востребованность услуг у них тоже выше, по сравнению с детьми до 14 лет и мужчинами, так же они готовы потратить большую сумму на парикмахерские услуги.

Все люди отличаются друг от друга, у них разные предпочтения и поведение, мотивация и потребности, социальный статус. Это, означает, что все люди по разному принимают решение о посещении того или иного парикмахерского салона, приобретении тех или иных парикмахерских услуг. Современный клиент очень ценит удобство расположения парикмахерского салона. Мало того, многие клиенты (в связи с интенсивным ритмом жизни) хотят получить услугу моментально, без ожидания и предварительной записи. Анализируя посещаемость парикмахерских клиентами по принципу вблизи с местом жительства и местом работы распределилась поровну, это говорит о том, что потребителям удобно расположение и вблизи дома и работы, географическое местоположение не влияет на выбор салона, так же как и предпочтения к обслуживающему мастеру. Говоря о территориальном принципе сегментирования, клиенты выбранного сегмента должны жить или работать поблизости салона. Причем, наиболее «устойчивым» считается сегмент клиентов, которые живут или работают поблизости от парикмахерского салона, что доказало анкетирование.

Исследование конкурентов проводят по признакам месторасположения и уровня цен на парикмахерские услуги. В зависимости от района, в котором находится парикмахерская и среднего уровня доходов населения, проживающего в этом районе, ООО «Образ» устанавливает цены на парикмахерские услуги. Таким образом, предприятие с помощью сегментирования рынка получает преимущество перед конкурентами.

В 2015 г. на мероприятия, направленные на повышение квалификации работников, предприятие потратило 50 тыс.руб. из собственных средств. Каждые пять лет проводится переквалификация (подтверждение квалификации), где Оценка персонала проводится каждые пять лет. Она предусматривает повышение квалификации или переквалификацию мастеров (парикмахеров). Каждому мастеру присваивается разряд: 1 класс, 2 класс или модельер. Важным фактором качественного обслуживания клиентов является уровень квалификации персонала. В таблице 4 представлены данные об образовательном уровне персонала в 2013-2015 гг.

#### **Таблица 4**

#### **Образовательный уровень парикмахеров в 2013-2015 гг.**

<b>Показатель</b>	<b>2013 г. 2014 г. 2015 г.</b>			<b>Изменение 2015 г., в %</b>	
	<b>К 2013 г.</b>	<b>К 2014 г.</b>		<b>К 2013 г.</b>	<b>К 2014 г.</b>
Парикмахеры	65	57	54	-16,92	-5,26
В том числе					
3 разряда	13	11	10	-23,08	-9,09
4 разряда	20	18	17	-15,00	-5,56
5 разряда	32	28	27	-15,63	-3,57

По данным таблицы 4 видно, что уровень квалификации персонала в 2013-2015 гг. снижается. Число парикмахеров, имеющих 4 разряд в 2015 г. на 15 % ниже, чем в 2013 г. и на 5,56 % ниже, чем в 2014 г. Сократилась и численность парикмахеров, имеющих 5 разряд: в 2015 г. их численность на 15,63 % ниже, чем в 2013 г. и на 3,57 % ниже, чем в 2014 г. Таким образом, сокращение персонала происходит за счет наиболее квалифицированных кадров.

В таблице 5 представлены данные о методах повышения квалификации персонала, действующих на предприятии. Из данных таблицы 5 видно, что в 2015 г. на курсах повышения квалификации обучался лишь один работник (в 2013 г. – два работника). Кроме того, 6 работников прошли мастер-классы, однако, это тоже на 2 работника меньше, чем в 2013 г. Один работник (ведущий специалист по персоналу) получает высшее образование в институте (за собственный счет).

**Таблица 5**

Данные о повышении квалификации персонала

Показатель	2013	2014	2015	Изменение 2015/2014	
				абсолютное	%
Число работников, повысивших квалификацию на курсах, чел.	2	2	1	-1	- 50,00
Число работников, получающих высшее образование	1	1	1	-	-
Прошло мастер-классы, чел.	7	8	6	-2	-25,00
Всего повысили квалификацию, чел.	10	11	8	-3	-27,27
Удельный вес работников, повысивших квалификацию к общей численности персонала, %	12,05	13,25	10,26	-2,99	-

Недостаток квалифицированных кадров не позволяет предприятию оперативно внедрять новые технологии. Анализ технологии производства представлен в табл. 6.

**Таблица 6**

## Анализ технологии производства

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение	
	год	год	год	+ -	%
Всего применяемых технологий	26	26	28	+2	7,69
В том числе прогрессивных	15	16	18	+2	12,50
Удельный вес прогрессивных технологических процессов, %	0,58	61,54	64,29	+2,75	-

В 2015 г. в ООО «Образ» было освоено только две новых прогрессивные технологии, в результате удельный вес прогрессивных технологических процессов увеличился на 2,75 пункта и составил 64,29 %.

Ценовая политика ООО «Образ» основывается на учете рыночной конъюнктуры и информации о ценах конкурентов. Поэтому можно сделать вывод об использовании гибких цен на парикмахерские услуги.

Далее необходимо рассмотреть бюджет рекламной деятельности ООО «Образ» за 2015 г. (табл. 7). Руководство предприятия не считает необходимым затрачивать большие средства на рекламу парикмахерских услуг. В основном используется так называемый вирусный маркетинг (сарафанное радио).

### Таблица 2.23

#### Бюджет рекламной деятельности ООО «Образ»

Вид рекламы	Стоимость, руб.	Период проведения
Газета «Презент», «Вечерок»	1500-2000	1 раз в квартал
Телереклама на каналах ТНТ, ЛИК	3000-5000	1 раз в полугодие

Статья в газете	5000-15000	1 раз в 2-3 года
PR (показ моделей, дефиле)	10000-15000	1 раз в 2-3 года
Итого:	55 500	

В таблице 8 представлена краткая характеристика системы информационного менеджмента исследуемого предприятия.

### **Таблица 8**

Характеристика системы информационного менеджмента на ООО «Образ»

<b>№</b>	<b>Критерий оценки</b>	<b>Оценка</b>
1	Тип информационной среды	Совместное применение компьютерных и ручных технологий
2	Области применения компьютерных технологий	Делопроизводство, информационная поддержка управления
3	Компьютерные технологии в информационной поддержке управления	Бухгалтерский учет (внешняя отчетность); управленческий учет и контроль
4	Применяемые программные продукты	1С: Бухгалтерия 8.0
5	Режим работы персональных компьютеров	Однопользовательский с использованием Internet-технологий
6	Наличие E-Mail	-

7	Наличие собственного сайта	-
8	Внутрифирменный носитель информации	Квитанции об оплате услуг
9	Способ передачи внутрифирменной информации	Лично
10	База данных о клиентах	Отсутствует

Из данных таблицы 8 можно сделать вывод о том, что компьютерные технологии на ООО «Образ» используются недостаточно широко. Информация до работников парикмахерских доводится лично, поэтому возникают потери времени, связанные с доведением необходимых сведений до работников и обратно. Базы внутренних и внешних данных не ведутся.

## 2.3. Количественная оценка потенциала предприятия

Далее необходимо провести количественную оценку потенциала предприятия с учетом удельного веса каждого показателя и его балльной оценкой, используя формулы 1-5 п. 1.2 данной работы. Экспертом выступил ведущий специалист по экономике ООО «Образ». Результаты анализа представлены в таблице 9.

**Таблица 9**

Количественная оценка потенциала ООО «Образ»

№ п/п	Наименование	Удельный вес, %	Балльная оценка (0 - 5)	Итоговое значение, %
1	2	3	4	5

1.1.1.1.	Организационная структура управления	2,3	4	9,2
1.1.1.2.	Организационная форма маркетинговой службы	2,2	1	2,2
1.1.2.1.	Координация управления	2	3	6
1.1.2.2.	Координация производства и сбыта	3,5	2	7
1.2.1.1.	Анализ внутренних возможностей	2,75	4	11
1.2.1.2.	Анализ внешних факторов	2,75	2	5,5
1.2.2.1.	Стратегическое планирование	1	1	1
1.2.2.2.	Краткосрочное планирование	1	3	3
1.1.2.3.	Развитие хозяйственного портфеля	1	0	0
1.2.3.1.	Согласование тактики и стратегии	2,5	2	5
1.2.4.1.	Виды контроля	1,5	3	4,5
1.2.4.2.	Периодичность контроля	1,5	4	6

1.3.1.1.	Признаки сегментирования	1,8	5	9
1.3.1.2.	Работа с целевыми сегментами	2,2	4	8,8
1.3.2.1.	Карта позиционирования	2,3	2	4,6
1.3.2.2.	Позиционирование конкурентных преимуществ	2,7	3	8,1
1.4.1.1.	Корпоративная культура по отношению к обществу	3	5	15
1.4.2.1.	Формирование правил, традиций	4	5	20
1.	Итого по блоку П1 Управление	40	-	125,9
2.1.1.1.	Оценка спроса	2,5	2	5
2.1.1.2.	Оценка потребителей	2,5	5	12,5
2.1.1.3.	Оценка конкурентов	3	3	9
2.1.2.1.	Маркетинговые исследования	3	3	9
2.1.2.2.	Вторичные источники информации	2	2	4

2.2.1.1. Ассортимент	1,5	3	4,5
2.2.1.2. Качество	1,7	4	6,8
2.2.1.3. Товарная марка	1,6	4	6,4
2.2.1.4. Упаковка	0	0	0
2.2.2.1. Методы ценообразования	2	2	4
2.2.2.2. Гибкость ценовой политики	2,8	1	2,8
2.2.3.1. Традиционный канал	1,6	4	6,4
2.2.3.2. Интегрированный канал	1,8	0	0

**Продолжение таблицы 9**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4 5</b>
2.2.4.1. Реклама		1,2	2 2,4
2.2.4.2. Стимулирование сбыта		1	2 2
2.2.4.3. Выставки		0,8	1 0,8
2.2.4.4. Связи с общественностью		1	1 1
2.	Итого по блоку П2 Инструменты	30	- 76,6

3.1.1.1. Управленческий учет основных фондов	4	3	12
3.1.2.1. Управленческий учет оборотных фондов	4	4	16
3.2.1.1. Оценка деловой репутации предприятия	4,5	4	18
3.2.2.1. Собственные нематериальные активы	2	0	0
3.2.2.2. Приобретенные нематериальные активы	2	2	4
3.3.1.1. Укомплектованность	2,5	4	10
3.3.1.2. Текучесть	1,5	5	7,5
3.3.2.1. Базовая квалификация	2,5	5	12,5
3.3.2.2. Переподготовка	2,5	3	7,5
3.4.1.1. Программы по управлению	1	3	3
3.4.1.2. Программы по учету и регулированию сбытовой деятельности	2	4	8
3.4.2.1. База внутренних данных	0,8	0	0
3.4.2.2. База внешних данных	0,7	2	1,4
3. Итого по блоку ПЗ Ресурсы	30	-	99,9
4. ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ	100	-	302,4

Анализ развития потенциала ООО «Образ» за 2013-2015 гг. показал, что его значение находится на среднем уровне: 302,4 % из 500 % возможных.

При этом блок управления (П1) характеризуется положительным значением (125,9 %). Он направлен на организацию рыночной деятельности таким образом, чтобы максимизировать прибыль в рамках поставленной цели за счет наиболее полного удовлетворения выявленного покупательского спроса и реализации соответствующей стратегии взаимодействия организации с рыночной средой. Главной проблемой для предприятия является блок инструментов (П2). Его значение с учетом весовых коэффициентов составило 76,6 %. Это связано, главным образом с недостатком денежных ресурсов и со сложившейся на предприятии кризисной ситуацией, не позволившей ООО «Образ» за анализируемый период получить прибыль от оказания парикмахерских услуг. Блок ресурсов (П3) также имеет невысокое значение. При этом высокий прирост был достигнут за счет высокого уровня подготовки кадров предприятия, а также систематического повышения уровня их квалификации. Отсутствие структурированных баз данных о клиентах, услугах и конкурентах отразилось на снижении данного показателя. Но это не возможно изменить при отсутствии прибыли.

**Вывод.** Проведенный анализ потенциала ООО «Образ» показал, что за период 2013-2015 гг. сложилась неблагоприятная экономическая ситуация, которая характеризуется отрицательными финансовыми результатами. Необходимо провести мероприятия, направленные на снижение себестоимости оказываемых парикмахерских услуг и на увеличение их объема (экономия будет достигнута за счет эффекта масштаба и экономии на условно-постоянных затратах). Это приведет к получению предприятием прибыли и увеличению уровня рентабельности и, как следствие, позволит ООО «Образ» выстоять в конкурентной борьбе на рынке бытовых услуг.

## **ГЛАВА 3. ПУТИ РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА ООО «ОБРАЗ»**

В результате анализа выявлено, что финансово-хозяйственная деятельность ООО «Образ» характеризуется отрицательными результатами. Основной вывод по проведенному анализу – превышение полной себестоимости оказываемых услуг над объемом их реализации. Это привело к получению предприятием убытков за анализируемый период. Для повышения эффективности и устойчивости

деятельности предприятия, а также развития его потенциала в условиях рынка предлагается провести ряд мероприятий.

В период 2013-2015 гг. ООО «Образ» закупало препараты для парикмахерских у ООО «Велор». Затраты ООО «Образ» на приобретение материалов для парикмахерских в 2015 г. составили:

$$MЗгод = MЗмес * 12, (6)$$

где MЗгод - сумма материальных затрат предприятия за год, тыс.руб.;

MЗмес - сумма материальных затрат предприятия за месяц, тыс.руб.

$$MЗгод = 119,75 \text{ тыс.руб.} * 12 = 1\,437 \text{ тыс.руб.}$$

Снижение суммы материальных затрат приведет к уменьшению себестоимости оказываемых услуг, что положительно отразится на рентабельности деятельности предприятия. В процессе исследования поставщиков химических препаратов для оказания парикмахерских услуг было выявлено, что у ООО «Бытхим» цены на некоторые препараты ниже, чем у ООО «Велор». В таблице 10 представлен сравнительный анализ цен на химические препараты, используемые парикмахерскими ООО «Образ».

### Таблица 10

Цены на препараты для парикмахерских ООО «Велор» и ООО «Бытхим»

№ п/п	Наименование препарата	Ед. изм.	Кол-во единиц	Цена, руб.	
				ООО «Велор»	ООО «Бытхим»
1	2	3	4	5	6
1	Лак для волос	260 мл	300	145	138
2	Краска «Гамма»	70 г	90	125	-

## Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6
3	Препарат для химической завивки «Локон»	490 г	150	155	163
4	Туалетная вода	100 мл	50	175	185
5	Препарат для обесцвечивания «Блондаран»	450 г	25	1320	1280
6	Препарат для химической завивки «Лонда»	1 л	40	1250	1270
7	Препарат для укладки волос «Фиксин»	1 л	156	175	175
8	Шампунь	400 мл	20	145	145
9	Препарат для лечения волос «Ревивор»	450 г	150	160	153
10	Лак для волос	300 мл	200	150	-
11	Шампунь	1 л	200	150	140
12	Препарат для химической завивки «Локон»	240 мл	300	150	145
13	Шампунь	1 л	100	150	150

По данным, представленным в таблице 10, можно сделать вывод о том, что целесообразно сменить поставщика препаратов № 1, 5, 9, 11, 12, и закупать их не у ООО «Велор», а у ООО «Бытхим». При этом затраты на транспортировку (перевозку) останутся на прежнем уровне, так как оба поставщика находятся в городе Тольятти и разница в расстоянии незначительная. Реализация данного мероприятия позволит снизить издержки на закупку основного сырья и

материалов. Расчет экономии за счет реализации данного мероприятия представлен в таблице 11.

**Таблица 11**

**Расчет экономия денежных средств ООО «Образ» в результате закупки препаратов у ООО «Бытхим» в расчете на один месяц**

Наименование препарата	Кол-во единиц	Цена, руб.		Изменение затрат на материалы, руб.	
		ООО «Велор»	ООО «Бытхим»	за ед.	всего
Лак для волос	300	145	138	-7	-2100
Препарат для обесцвечивания «Блондаран»	25	1320	1280	-40	-1000
Препарат для лечения волос «Ревивор»	150	160	153	-7	-1050
Шампунь	200	150	140	-10	-2000
Препарат для химической завивки «Локон»	300	150	145	-5	-1500
Итого	-	-	-	-	-7650

Из таблицы видно, что снижение затрат ООО «Образ» на приобретение препаратов для парикмахерских в расчете на один месяц составит 7,65 тыс.руб.

Важнейшая задача предприятия – повышение уровня квалификации персонала. Предлагается обучение 50 % парикмахеров, имеющих 3 разряд, то есть пяти парикмахеров. Обучение персонала предлагается провести за счет предприятия. Выгода в этом случае обоюдная: работники повышают свою квалификацию, а предприятие получает большую прибыль, улучшает свою репутацию. Правовые рычаги влияния на работника, который обучался за счет предприятия и решил уволиться по собственному желанию, целесообразно предусмотреть в гражданско-правовом договоре. Согласно этому договору предприятие должно взять на себя обязанности по организации, обеспечению и оплате учебы работника, а работник, в свою очередь, должен возместить предприятию часть расходов на учебу пропорционально неотработанному времени в случае досрочного расторжения трудовых отношений по собственной инициативе.

Обучение планируется провести в Учебном центре А.Ф. Конто при Академии Профессионального Управления. После окончания курсов парикмахеров выпускникам вручается удостоверение установленного образца, подтверждающее приобретенную квалификацию. Стоимость курсов на одного обучающегося составляет 5 750 руб. (с учетом предоставляемой центром скидки в 30 %). Затраты в расчете на 5 работников:  $5\,750 * 3 = 17\,250$  руб.

Программа повышения квалификации содержит вопросы, связанные с

Внедрение на предприятии мероприятий позволит ООО «Образ» улучшить финансово-экономические показатели деятельности и получить прибыль. Этим обусловлено увеличение потенциала предприятия в целом. В частности, качественные изменения произойдут в блоке управления и в блоке инструменты. Изменения в блоке управления связаны с мероприятиями, направленными на снижение себестоимости оказываемых парикмахерских услуг за счет смены поставщика и совместной закупки партии материалов. Изменения в блоке инструментов обусловлены реализацией мероприятия по размещению рекламы.

Количественная оценка планового значения потенциала ООО «Образ» за 2016 г. с учетом реализации предложенных мероприятий представлена в таблице 12.

## **Таблица 12**

**Количественная оценка потенциала ООО «Образ» за 2016 год**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование</b>	<b>Удельный вес, %</b>	<b>Балльная оценка (0 - 5)</b>	<b>Итоговое значение, %</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.1.1.1.	Организационная структура управления	2,3	4	9,2
1.1.1.2.	Организационная форма маркетинговой службы	2,2	1	2,2
1.1.2.1.	Координация управления	2	3	6
1.1.2.2.	Координация производства и сбыта	3,5	4	14
1.2.1.1.	Анализ внутренних возможностей	2,75	4	11
1.2.1.2.	Анализ внешних факторов	2,75	3	8,25
1.2.2.1.	Стратегическое планирование	1	1	1
1.2.2.2.	Краткосрочное планирование	1	3	3
1.1.2.3.	Развитие хозяйственного портфеля	1	0	0
1.2.3.1.	Согласование тактики и стратегии	2,5	2	5

1.2.4.1. Виды контроля	1,5	3	4,5
1.2.4.2. Периодичность контроля	1,5	4	6
1.3.1.1. Признаки сегментирования	1,8	5	9
1.3.1.2. Работа с целевыми сегментами	2,2	4	8,8
1.3.2.1. Карта позиционирования	2,3	2	4,6
1.3.2.2. Позиционирование конкурентных преимуществ	2,7	4	10,8
1.4.1.1. Корпоративная культура по отношению к обществу	3	5	15
1.4.2.1. Формирование правил, традиций	4	5	20
1. Итого по блоку П1 Управление	40	-	139,1
2.1.1.1. Оценка спроса	2,5	2	5
.1.1.2. Оценка потребителей	2,5	5	12,5
2.1.1.3. Оценка конкурентов	3	3	9
2.1.2.1. Маркетинговые исследования	3	3	9

2.1.2.2.	Вторичные источники информации	2	2	4
2.2.1.1.	Ассортимент	1,5	3	4,5
2.2.1.2.	Качество	1,7	4	6,8
2.2.1.3.	Товарная марка	1,6	4	6,4
2.2.1.4.	Упаковка	0	0	0
2.2.2.1.	Методы ценообразования	2	2	4
2.2.2.2.	Гибкость ценовой политики	2,8	1	2,8
2.2.3.1.	Традиционный канал	1,6	4	6,4
2.2.3.2.	Интегрированный канал	1,8	0	0
2.2.4.1.	Реклама	1,2	4	4,8
2.2.4.2.	Стимулирование сбыта	1	2	2
2.2.4.3.	Выставки	0,8	1	0,8
2.2.4.4.	Связи с общественностью	1	1	1
2.	Итого по блоку П2 Инструменты	30	-	79,0

## Продолжение таблицы 12

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3.1.1.1.	Управленческий учет основных фондов	4	3	12
3.1.2.1.	Управленческий учет оборотных фондов	4	4	16
3.2.1.1.	Оценка деловой репутации предприятия	4,5	4	18
3.2.2.1.	Собственные нематериальные активы	2	0	0
3.2.2.2.	Приобретенные нематериальные активы	2	2	4
3.3.1.1.	Укомплектованность	2,5	4	10
3.3.1.2.	Текучесть	1,5	5	7,5
3.3.2.1.	Базовая квалификация	2,5	5	12,5
3.3.2.2.	Переподготовка	2,5	3	7,5
3.4.1.1.	Программы по управлению	1	3	3
3.4.1.2.	Программы по учету и регулированию сбытовой деятельности	2	4	8
3.4.2.1.	База внутренних данных	0,8	0	0
3.4.2.2.	База внешних данных	0,7	2	1,4

3.	Итого по блоку ПЗ Ресурсы	30 - 99,9
4.	ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ	100 - 318,0

Планируемый уровень потенциала предприятия составляет 318 балла.

### Таблица 13

#### Сравнение количественной оценка потенциала ООО «Образ»

№ п/п	Наименование	2015 год	2016 год	Изменение
1.1.1.1.	Организационная структура управления	9,2	9,2	-
1.1.1.2.	Организационная форма маркетинговой службы	2,2	2,2	-
1.1.2.1.	Координация управления	6	6	-
1.1.2.2.	Координация производства и сбыта	7	14	7
1.2.1.1.	Анализ внутренних возможностей	11	11	-
1.2.1.2.	Анализ внешних факторов	5,5	8,25	2,75
1.2.2.1.	Стратегическое планирование	1	1	-
1.2.2.2.	Краткосрочное планирование	3	3	-
1.1.2.3.	Развитие хозяйственного портфеля	0	0	-

1.2.3.1. Согласование тактики и стратегии	5	5	-
1.2.4.1. Виды контроля	4,5	4,5	-
1.2.4.2. Периодичность контроля	6	6	-
1.3.1.1. Признаки сегментирования	9	9	-
1.3.1.2. Работа с целевыми сегментами	8,8	8,8	-
1.3.2.1. Карта позиционирования	4,6	4,6	-
1.3.2.2. Позиционирование конкурентных преимуществ	8,1	10,8	2,7
1.4.1.1. Корпоративная культура по отношению к обществу	15	15	-
1.4.2.1. Формирование правил, традиций	20	20	-
1. Итого по блоку П1 Управление	125,9	139,1	13,2
2.1.1.1. Оценка спроса	5	5	-
.1.1.2. Оценка потребителей	12,5	12,5	-
2.1.1.3. Оценка конкурентов	9	9	-
2.1.2.1. Маркетинговые исследования	9	9	-

2.1.2.2. Вторичные источники информации	4	4	-
---	---	---	---

**Продолжение таблицы 13**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2.2.1.1.	Ассортимент	4,5	4,5	-
2.2.1.2.	Качество	6,8	6,8	-
2.2.1.3.	Товарная марка	6,4	6,4	-
2.2.1.4.	Упаковка	0	0	-
2.2.2.1.	Методы ценообразования	4	4	-
2.2.2.2.	Гибкость ценовой политики	2,8	2,8	-
2.2.3.1.	Традиционный канал	6,4	6,4	-
2.2.3.2.	Интегрированный канал	0	0	-
2.2.4.1.	Реклама	2,4	4,8	2,4
2.2.4.2.	Стимулирование сбыта	2	2	-
2.2.4.3.	Выставки	0,8	0,8	-
2.2.4.4.	Связи с общественностью	1	1	-

2.	Итого по блоку П2 Инструменты	76,6	79,0	2,4
3.1.1.1.	Управленческий учет основных фондов	12	12	-
3.1.2.1.	Управленческий учет оборотных фондов	16	16	-
3.2.1.1.	Оценка деловой репутации предприятия	18	18	-
3.2.2.1.	Собственные нематериальные активы	0	0	-
3.2.2.2.	Приобретенные нематериальные активы	4	4	-
3.3.1.1.	Укомплектованность	10	10	-
3.3.1.2.	Текучесть	7,5	7,5	-
3.3.2.1.	Базовая квалификация	12,5	12,5	-
3.3.2.2.	Переподготовка	7,5	7,5	-
3.4.1.1.	Программы по управлению	3	3	-
3.4.1.2.	Программы по учету и регулированию сбытовой деятельности	8	8	-
3.4.2.1.	База внутренних данных	0	0	-
3.4.2.2.	База внешних данных	1,4	1,4	-

3.	Итого по блоку ПЗ Ресурсы	99,9	99,9	-
4.	ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ	302,4	318,0	15,6

Увеличение потенциала предприятия за счет блока управления составило:  $139,1 - 125,9 = 13,2 \%$ .

Увеличение потенциала предприятия за счет блока инструментов составило:  $79,0 - 76,6 = 2,4 \%$ .

Изменений в блоке ресурсов не наблюдается (99,9 %).

**Вывод.** Плановое значение потенциала предприятия составило 318 % из 500 % возможных. Суммарное увеличение значения потенциала ООО «Образ» в плановом периоде составило 15,6 %. Таким образом, предложенные мероприятия позволили повысить потенциал исследуемого предприятия.

## Заключение

Потенциал – это способность хозяйствующего субъекта эффективно использовать имеющиеся ресурсы в достижении поставленных целей; а также альтернативные возможности сохранения своего положения и дальнейшего развития в будущем, связанные со способностью менеджеров контролировать и анализировать ситуацию, адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. Анализ потенциала предприятия носит комплексный характер, поскольку потенциал создается благодаря сочетанию нескольких факторов (ресурсы, резервы, результаты, предпринимательские способности), которые и выступают объектами анализа потенциала. Комплексный анализ позволит дать обобщающую оценку эффективности использования потенциала, наличие и рост которого определяет конкурентоспособность предприятия, служит гарантом эффективной реализации управленческих решений.

ООО «Образ» – сеть парикмахерских. К основным видам оказываемых услуг ООО «Образ» относятся: 1) парикмахерские услуги; 2) услуги по маникюру; 3) услуги по педикюру.

Проведенный анализ потенциала ООО «Образ» показал, что за период 2013-2015 гг. сложилась неблагоприятная экономическая ситуация, которая характеризуется отрицательными финансовыми результатами. Необходимо провести мероприятия, направленные на снижение себестоимости оказываемых парикмахерских услуг и на увеличение их объема (экономия будет достигнута за счет эффекта масштаба и экономии на условно-постоянных затратах). Это приведет к получению предприятием прибыли и увеличению уровня рентабельности и, как следствие, позволит ООО «Образ» выстоять в конкурентной борьбе на рынке бытовых услуг.

С целью повышения эффективности и устойчивости деятельности предприятия, а также развития его потенциала были предложены мероприятия: смена поставщика; заключение соглашения по совместной закупке партии материалов; мероприятие по обучению парикмахеров модельным стрижкам текущего сезона на курсах.

Плановое значение потенциала предприятия составило 318 % из 500 % возможных. Суммарное увеличение значения потенциала ООО «Образ» в плановом периоде составило 15,6 %. Таким образом, предложенные мероприятия позволили повысить потенциал исследуемого предприятия.

## **Список литературы**

1. Банчева А. Рыночный потенциал организации в системе стратегического управления Банчева // Маркетинг. – 2009. – № 2. – С. 95-102.
2. Безручко О. А. Диагностика экономического потенциала предприятия в условиях цикличности деятельности предприятия // Вестник Барановичского государственного университета. Серия: Исторические науки и археология, Экономические науки, Юридические науки. 2013. № 1. С. 57-66.
3. Бондаренко А. И. Системное управление предприятием как реальный потенциал его конкурентоспособности // В сборнике: Экономика, социология, философия, политика, право: направления развития, совершенствования, созидания материалы международной научно-практической конференции: в 3-х частях. Саратовский государственный социально-экономический университет. 2013. С. 135-138.
4. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2012. – С. 112.

5. Волков, В. П. Экономика предприятия : учебное пособие / В. П. Волков, А. И. Ильин ; [под ред. А. И. Ильина]. – М. : Инфра-М, 2013. – С. 81.
6. Зайцев Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием : учеб. пособие для вузов по спец. «Менеджмент организации». – М. : ИНФРА-М, 2011. – С. 113.
7. Волков, В. П. Экономика предприятия : учебное пособие / В. П. Волков, А. И. Ильин ; [под ред. А. И. Ильина]. – М. : Инфра-М, 2013. – С. 81.
8. Желободько С. А. Роль анализа производственного потенциала в управлении предприятием // В сборнике: НАУКА. ТЕХНОЛОГИИ. ИННОВАЦИИ Сборник научных трудов: в 9 частях. 2015. С. 162-164.
9. Москалюк, К. А., Люфт Н. П. Потенциал предприятия как инструмент оценки предприятия // Вестник ИрГСХА. 2013. Т. 3. № 57. С. 138-142.

Москалюк К. А., Люфт Н. П. Производственный потенциал предприятия как составляющая оценки предприятия // В сборнике: Молодые ученые - агропромышленному комплексу Дальнего Востока Материалы межвузовской научно-практической конференции аспирантов, молодых ученых и специалистов. Приморская государственная сельскохозяйственная академия. 2012. С. 158-165.

1. Федорищева О. В., Воронина В. М. Оценка конкурентного потенциала предприятия в рамках превентивной антикризисной диагностики промышленного предприятия // В сборнике: Формирование рыночного хозяйства: теория и практика Сборник научных статей. Оренбург, 2014. С. 149-157.
2. Хусаинов Р. Р., Назмутдинова С. С. Экономический потенциал как инструмент проектного управления предприятием // Экономика и предпринимательство. 2013. № 12-2 (41-2). С. 648-651.
3. Шаповалова Ю. П. Особенности системы управления производственным потенциалом на предприятиях // Организатор производства. 2013. № 3 (58). С. 53-55.

1. Шаповалова Ю. П. Особенности системы управления производственным потенциалом на предприятиях // Организатор производства. 2013. № 3 (58). С. 53-55. [↑](#)

2. Москалюк, К. А., Люфт Н. П. Потенциал предприятия как инструмент оценки предприятия // Вестник ИрГСХА. 2013. Т. 3. № 57. С. 138-142. [↑](#)

3. Безручко О. А. Диагностика экономического потенциала предприятия в условиях цикличности деятельности предприятия // Вестник Барановичского государственного университета. Серия: Исторические науки и археология, Экономические науки, Юридические науки. 2013. № 1. С. 57-66. [↑](#)
4. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2012. – С. 112. [↑](#)
5. Москалюк, К. А., Люфт Н. П. Потенциал предприятия как инструмент оценки предприятия // Вестник ИрГСХА. 2013. Т. 3. № 57. С. 138-142. [↑](#)
6. Желободько С. А. Роль анализа производственного потенциала в управлении предприятием // В сборнике: НАУКА. ТЕХНОЛОГИИ. ИННОВАЦИИ Сборник научных трудов: в 9 частях. 2015. С. 162-164. [↑](#)
7. Безручко О. А. Диагностика экономического потенциала предприятия в условиях цикличности деятельности предприятия // Вестник Барановичского государственного университета. Серия: Исторические науки и археология, Экономические науки, Юридические науки. 2013. № 1. С. 57-66. [↑](#)
8. Шаповалова Ю. П. Особенности системы управления производственным потенциалом на предприятиях // Организатор производства. 2013. № 3 (58). С. 53-55. [↑](#)
9. Желободько С. А. Роль анализа производственного потенциала в управлении предприятием // В сборнике: НАУКА. ТЕХНОЛОГИИ. ИННОВАЦИИ Сборник научных трудов: в 9 частях. 2015. С. 162-164. [↑](#)
10. Федорищева О. В., Воронина В. М. Оценка конкурентного потенциала предприятия в рамках превентивной антикризисной диагностики промышленного предприятия // В сборнике: Формирование рыночного хозяйства: теория и практика Сборник научных статей. Оренбург, 2014. С. 149-157. [↑](#)

11. Федорищева О. В., Воронина В. М. Оценка конкурентного потенциала предприятия в рамках превентивной антикризисной диагностики промышленного предприятия // В сборнике: Формирование рыночного хозяйства: теория и практика Сборник научных статей. Оренбург, 2014. С. 149-157. [↑](#)
12. Москалюк, К. А., Люфт Н. П. Потенциал предприятия как инструмент оценки предприятия // Вестник ИрГСХА. 2013. Т. 3. № 57. С. 138-142. [↑](#)
13. Желободько С. А. Роль анализа производственного потенциала в управлении предприятием // В сборнике: НАУКА. ТЕХНОЛОГИИ. ИННОВАЦИИ Сборник научных трудов: в 9 частях. 2015. С. 162-164. [↑](#)
14. Шаповалова Ю. П. Особенности системы управления производственным потенциалом на предприятиях // Организатор производства. 2013. № 3 (58). С. 53-55. [↑](#)
15. Москалюк, К. А., Люфт Н. П. Потенциал предприятия как инструмент оценки предприятия // Вестник ИрГСХА. 2013. Т. 3. № 57. С. 138-142. [↑](#)
16. Безручко О. А. Диагностика экономического потенциала предприятия в условиях цикличности деятельности предприятия // Вестник Барановичского государственного университета. Серия: Исторические науки и археология, Экономические науки, Юридические науки. 2013. № 1. С. 57-66. [↑](#)
17. Хусаинов Р. Р., Назмутдинова С. С. Экономический потенциал как инструмент проектного управления предприятием // Экономика и предпринимательство. 2013. № 12-2 (41-2). С. 648-651. [↑](#)
18. Безручко О. А. Диагностика экономического потенциала предприятия в условиях цикличности деятельности предприятия // Вестник Барановичского государственного университета. Серия: Исторические науки и археология, Экономические науки, Юридические науки. 2013. № 1. С. 57-66. [↑](#)

19. Шаповалова Ю. П. Особенности системы управления производственным потенциалом на предприятиях // Организатор производства. 2013. № 3 (58). С. 53-55. [↑](#)
20. Хусаинов Р. Р., Назмутдинова С. С. Экономический потенциал как инструмент проектного управления предприятием // Экономика и предпринимательство. 2013. № 12-2 (41-2). С. 648-651. [↑](#)
21. Зайцев Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием : учеб. пособие для вузов по спец. «Менеджмент организации». – М. : ИНФРА-М, 2011. – С. 113. [↑](#)
22. Москалюк, К. А., Люфт Н. П. Потенциал предприятия как инструмент оценки предприятия // Вестник ИрГСХА. 2013. Т. 3. № 57. С. 138-142. [↑](#)
23. Волков, В. П. Экономика предприятия : учебное пособие / В. П. Волков, А. И. Ильин ; [под ред. А. И. Ильина]. – М. : Инфра-М, 2013. – С. 81. [↑](#)
24. Бондаренко А. И. Системное управление предприятием как реальный потенциал его конкурентоспособности // В сборнике: Экономика, социология, философия, политика, право: направления развития, совершенствования, созидания материалы международной научно-практической конференции: в 3-х частях. Саратовский государственный социально-экономический университет. 2013. С. 135-138. [↑](#)
25. Бондаренко А. И. Системное управление предприятием как реальный потенциал его конкурентоспособности // В сборнике: Экономика, социология, философия, политика, право: направления развития, совершенствования, созидания материалы международной научно-практической конференции: в 3-х частях. Саратовский государственный социально-экономический университет. 2013. С. 135-138. [↑](#)
26. Банчева А. Рыночный потенциал организации в системе стратегического управления Банчева // Маркетинг. – 2009. – № 2. – С. 95-102. [↑](#)

27. Москалюк К. А., Люфт Н. П. Производственный потенциал предприятия как составляющая оценки предприятия // В сборнике: Молодые ученые - агропромышленному комплексу Дальнего Востока Материалы межвузовской научно-практической конференции аспирантов, молодых ученых и специалистов. Приморская государственная сельскохозяйственная академия. 2012. С. 158-165. [↑](#)
28. Москалюк К. А., Люфт Н. П. Производственный потенциал предприятия как составляющая оценки предприятия // В сборнике: Молодые ученые - агропромышленному комплексу Дальнего Востока Материалы межвузовской научно-практической конференции аспирантов, молодых ученых и специалистов. Приморская государственная сельскохозяйственная академия. 2012. С. 158-165. [↑](#)
29. Москалюк К. А., Люфт Н. П. Производственный потенциал предприятия как составляющая оценки предприятия // В сборнике: Молодые ученые - агропромышленному комплексу Дальнего Востока Материалы межвузовской научно-практической конференции аспирантов, молодых ученых и специалистов. Приморская государственная сельскохозяйственная академия. 2012. С. 158-165. [↑](#)
30. Москалюк К. А., Люфт Н. П. Производственный потенциал предприятия как составляющая оценки предприятия // В сборнике: Молодые ученые - агропромышленному комплексу Дальнего Востока Материалы межвузовской научно-практической конференции аспирантов, молодых ученых и специалистов. Приморская государственная сельскохозяйственная академия. 2012. С. 158-165. [↑](#)