

## **ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ЧПТУП «ЛАКИ-БИЗ»)**

Потупчик А.В.

*МИДО, Минск, Беларусь, anya1991@icloud.com*

Конкурентоспособность в рыночной системе хозяйствования – одна из ключевых категорий, концентрировано выражающих экономические, научно-технические, производственные, организационно-управленческие, маркетинговые и иные возможности не только отдельной организации, но и экономики страны в целом, реализуемые в товарах и услугах, конкурирующих как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Но это только видимая сторона рассматриваемой категории. За ней скрываются другие, более значимые факторы, включающие систему государственного и общественного устройства страны, ее способность обеспечить динамичное развитие национальной экономики и связанное с ним благосостояние общества.

Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данной организации от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов. [1]

Конкурентоспособность организации, будучи многогранным понятием, не только включает качественные и ценовые параметры промышленной продукции, но зависит от уровня менеджмента, сложившейся системы управления финансовыми потоками, инвестиционной и инновационной составляющими её деятельности [2]. Кроме того, на конкурентоспособность оказывает влияние конъюнктура, складывающаяся на том или ином рынке, степень конкуренции, испытываемая организацией со стороны других участников рынка, техническая оснащенность, степень внедрения инноваций, мотивация и квалификация персонала, финансовая устойчивость.

Рассмотрим проблему конкурентоспособности в рыночной системе хозяйствования на примере частного производственного торгового унитарного предприятия «Лаки-Биз». Сфера деятельности: фитнес-клуб.

ЧПТУП «Лаки-Биз» оказывает высококачественные услуги, в том числе в распоряжении клиентов:

- все виды спортивной и танцевальной аэробики;
- профессиональные инструктора;
- тренажерный зал;
- душевые кабинки;
- сауна;
- косметологические услуги.

Основные показатели хозяйственной деятельности ЧПТУП «Лаки-Биз» представлены в таблице 1. Исходными данными служат сводные показатели годовой бухгалтерской отчетности за 2013-2015 гг.

Выручка организации от реализации продукции, работ, услуг находится в положительной динамике и увеличилась на 14542 млн. руб. в фактических ценах за 2013-2015 года. Себестоимость реализованной продукции за исследуемый период увеличилась на 9636 млн.руб. или 159,9%. Прибыль от реализации продукции за 2015 год составила 2703 млн. руб., что больше, чем в 2013 на 2505 млн. руб., и меньше, чем в 2014 г. на 573 млн. руб. Снижение прибыли от реализации связано с ростом расходов на реализацию и ростом покупной стоимости товаров. Рентабельность реализованной продукции составила в 2015 году 12,7 %, что больше, чем в 2013 году на 9,8 процентных пункта.

Таблица 1 – Показатели результатов хозяйственной деятельности ЧПТУП «Лаки-Биз» за 2013-2015 гг.

Показатели	Фактически за год			Отклонение 2015 года от		Темпы роста	
	2013	2014	2015	2013 г.	2014 г.	2015 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
1. Выручка от реализации продукции, млн. руб.	6813	16504	21355	14542	4851	313,4	129,4
2. Себестоимость реализации продукции, млн. руб.	6027	10874	15663	9636	4789	259,9	144,0
3. Прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг):							
3.1. Сумма, млн. руб.	198	3276	2703	2505	-573	1365,2	82,5
3.2. В % к выручке от реализации	2,9	19,8	12,7	9,8	-7,2	435,5	63,8
4. Чистая прибыль, млн. руб.	91	1093	750	659	-343	824,2	68,6

В результате проведенного анализа установлено, что за анализируемый период лучшим можно признать 2014 год, когда рентабельность продаж составила 19,8%.

Показатели рентабельности ЧПТУП «Лаки-Биз» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ рентабельности ЧПТУП «Лаки-Биз» за 2013-2015 гг.

Показатель	Значение по годам			Отклонение (+, -)	
	2013	2014	2015	2015/2014	2015/2013
Рентабельность продаж, %	2,91	19,85	12,66	16,94	9,75
Рентабельность собственного капитала, %	1,40	16,79	11,51	15,39	10,11
Рентабельность оборотных активов, %	0,42	4,52	2,90	4,1	2,48
Рентабельность совокупного капитала, %	0,44	8,88	5,32	8,44	4,88

Проанализировав данные таблицы 2 можно сделать следующие выводы.

Организацией достигнуты положительные результаты хозяйственной деятельности. Проведение целого ряда организационных мероприятий, принятых правильных управленческих решений позволило повысить рентабельность продаж за анализируемый период на 9,75 п.п., рентабельность собственного капитала на 10,11 п.п., оборотных активов на 2,48 п.п., совокупного капитала – на 4,88 п.п.

#### **Анализ конкурентоспособности ЧПТУП «Лаки-Биз».**

На белорусском рынке спортивно-оздоровительных услуг можно выделить два сегмента: демократичный и премиальный. ЧПТУП «Лаки-Биз» относится к демократичному сегменту. На минском рынке фитнес-услуг уже сформировалась группа лидеров, состоящая, по оценкам экспертов, из семи-восьми игроков, на долю которых приходится около 30% совокупного оборота местной фитнес-индустрии.

В группу лидеров входят крупные центры (площадь от 1 тыс. кв. м), способные оказывать клиенту максимально широкий спектр услуг, большинство из них относятся к классу premium или работают в среднем ценовом сегменте. Остальные 70% рынка – это более мелкие клубы, также принадлежащие средней ценовой категории, и заведения

экономкласса.

Что бы понимать положение фитнес-центра ЧПТУП «Лаки-Биз» на рынке города Минска, необходимо рассмотреть его сильные и слабые стороны, занимаемую им долю и его ближайших конкурентов.

Таблица 3 – SWOT-анализ фитнес-клуба «Лаки-Биз»

<b>Strengths</b> – гибкая ценовая политика; – высоко кастомизированный сервис; – невысокие издержки.	<b>Weaknesses</b> – слабая известность у целевой аудитории; – многонишевой подход (разные сегменты по сфере специализации).
<b>Opportunities</b> – специализация клубов сети на отдельных группах клиентов; – создание сети клубов в г. Минске; – выход на региональные рынки Минской области.	<b>Threats</b> – усиление сетевых игроков – конкурентов; – выход на белорусский рынок иностранных фитнес-сетей.

К сильным сторонам фитнес-центра относятся гибкая ценовая политика, высоко кастомизированный сервис, невысокие издержки.

Фитнес-центр может воспользоваться следующими возможностями: специализация клубов сети на отдельных группах клиентов – разработка архитектуры бренда и правильное позиционирование на рынке. В перспективе возможно создание сети клубов в г. Минске при благоприятном состоянии рынка, а также выход на региональные рынки Минской области.

В то же время слабая известность у целевой аудитории и многонишевой подход (разные сегменты по сфере специализации) – это те факторы, которые могут поставить под угрозу планы компании по развитию.

Вероятные опасности для фитнес-центра – это усиление сетевых игроков – конкурентов и выход на белорусский рынок иностранных фитнес-сетей, имеющих большие финансовые возможности и опыт организации деятельности.

Приведем краткую характеристику ближайших конкурентов:

1) «FitCurves». Работает на рынке города Минска с 2000 года. Сетевая компания, имеет филиалы в городах Беларуси. Крупный конкурент.

Стратегия: предоставление доступных фитнес-услуг, создание под одним брэндом помимо обычных фитнес-клубов нескольких специализированных клубов-студий.

2) «Графит». На рынке города Минска с 2010 года. Молодой клуб, современное оборудование.

Стратегия: развитие сети, в демократичном диапазоне, не заявляла о конкретных датах. Проблемы: брэнд недостаточно узнаваемы. Клиенты выбирают клуб компании по принципу «близко к дому».

3) «Кипарис». Работает с 2001 года на рынке города Минска.

Стратегия: активное развитие клуба. Массированная рекламная кампания.

В Интернете мы провели небольшое исследование по узнаваемости брендов фитнес-центров и отзывов о качестве предоставляемых ими услуг. Результаты представлены ниже в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты опроса на узнавание бренда фитнес-клуба и отзывов о качестве предоставляемых ими услуг, % от количества опрошенных

Вопрос	Да	Нет
Какой из брендов вам знаком:		
«Лаки-Биз»	5	14
«FitCurves»	12	12
«Графит»	3	31
«Кипарис»	2	21
Вы пользовались услугами фитнес-центра?		
«Лаки-Биз»	6	16
«FitCurves»	10	20
«Графит»	1	28
«Кипарис»	1	18
Вам понравилось качество предоставляемых фитнес-центрами услуг?		
«Лаки-Биз»	2	12
«FitCurves»	17	8
«Графит»	8	15
«Кипарис»	9	29
Вы бы купили годовую карту данных клубов, какого именно?		
«Лаки-Биз»	4	15
«FitCurves»	12	12
«Графит»	3	31
«Кипарис»	2	21

Результаты нашего исследования показали, что в Интернете, опрошенные нами люди не только не узнают предлагаемые к рассмотрению бренды, но и весьма не хорошо о них отзываются, если все-таки пользовались их услугами. Фитнес-центр «FitCurves» лидировал по количеству положительных отзывов среди опрошенных в сети Интернет. Возможно, это связано с узнаваемостью бренда.

Проведем анализ цен на услуги фитнес-центров. Цену годовой карты «Лаки-Биз» примем за единицу. Результаты представлены ниже в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты анализа стоимости услуг фитнес-центров, стоимость годовой карты

Услуги	«Лаки-Биз»	«FitCurves»	«Графит»	«Кипарис»
услуги тренажерного зала	1	1,50	1,60	0,97
боди-флекс	1	1,32	1,11	0,95
персональные занятия с тренером	1	1,50	1,20	0,60
стрип-пластика	1	0,89	-	-
групповые занятия по аэробике	1	1,16	1,09	0,93
программы медленного фитнеса	1	1,11	0,75	1,13
танцевальные программы	1	1,09	1,22	1,06
услуги солярия	1	1,60	1,13	1,30
программы по йоге	1	-	-	-

Анализируя таблицу 5 можно отметить, что «FitCurves» и «Графит» работают явно в одинаковом ценовом диапазоне, хотя на услуги фитнес-центра «FitCurves» цены немного повыше.

Что касается фитнес-центра «Лаки-Биз» и фитнес-центра «Кипарис» то «Кипарис» явно пытается удерживать самую низкую ценовую планку по сравнению с конкурентами.

Анализируя полученные данные мы видим, что в фитнес-центре «Лаки-Биз» стоимость данного рода услуги явно завышена, по сравнению с другими центрами. Может именно поэтому, на данного рода услугу в фитнес-центре «Лаки-Биз» минимальный спрос.

### Направления повышения конкурентоспособности фитнес-центра.

На основе анализа конкурентоспособности фитнес-центра «Лаки-Биз» и предлагаемых им услуг было выявлено, что фирма вполне конкурентоспособна и занимает неплохое место на позиционируемом рынке среди своих основных конкурентов.

Направления повышения конкурентоспособности фирмы:

- повышение спроса на услуги;
- повышение качества обслуживания;
- расширение сферы деятельности фирмы;
- улучшение обеспеченности предприятия ресурсами;
- снижение издержек.

Предлагаемые мероприятия, которые необходимо провести в целях повышения конкурентоспособности фитнес-центра «Лаки-Биз», позволят достичь главной цели и упрочнят положение фитнес-центра на позиционируемом рынке на определенный срок, однако необходимо постоянно проводить эти мероприятия в целях укрепления положения и предотвращения вытеснения со своей ниши новыми фирмами-конкурентами.

Анализ необходимых вложения и ресурсов на повышение конкурентоспособности фитнес-центра «Лаки-Биз» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Затраты на мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Наименование мероприятия	Затрачиваемые ресурсы, млн. руб.
1. Повысить спрос на услуги	27
1.1 Провести маркетинговые исследования	12
1.2 Организовать рекламную деятельность	5
1.3 Провести стимулирование спроса путем скидок, подарков и т. п	10
2. Повысить качество обслуживания	18,3
2.1 Разработать нормативы и стандарты качества	-
2.2 Проводит периодический анализ и контроль качества	-
2.3 Проводить обучение персонала	18,3
3. Расширить сферу деятельности	152
3.1 Ввести комплекс дополнительных услуги	30
3.2 Разработать и освоить новые виды основных предоставляемых услуг	64
3.3 Диверсифицировать деятельность	58
4. Улучшить обеспеченность предприятия ресурсами	104
4.1 Внедрить системы взаимозачетов (бартера) с поставщиками	-
4.2 Обновить основные фонды за счет собственных средств или кредитов	104
4.3 Провести на конкурсной основе набор персонала	-
5. Снизить издержки	0

В таблице 6 был проведен расчет основных затрат на реализацию проекта по повышению конкурентоспособности фитнес-центра «Лаки-Биз» на 1 месяц, однако некоторые проводимые мероприятия необходимо проводить более длительный срок, что влечет за собой ежемесячные расходы в размере 27,3 млн. руб. ( $5+8,2\cdot 1,346+8,4\cdot 1,346$ ) на рекламу и оплату труда.

Рассмотрим более подробно предложенные мероприятия и подведем суммарный итоговый расчет затрат на повышение конкурентоспособности фитнес-центра Лаки-Биз.

1. Повышение спроса на услуги, предоставляемые фитнес-центром Лаки-Биз рекомендуется проводить с помощью трех мероприятий: маркетинговых исследований, рекламы и стимулирования спроса.

Первое мероприятие предполагает обращение в специализирующуюся на маркетинговых исследованиях фирму для проведения исследования предпочтений потребителей в данной области, пожеланий и неудовлетворенности, при этом изучение необходимо провести не только потребителей (клиентов) фитнес-центра «Лаки-Биз», но и

охватить более обширный сегмент рынка. Время проведения данного мероприятия - не более 1 месяца, стоимость складывается исходя из прейскуранта маркетинговой фирмы.

Второе мероприятие предполагает рекламирование фирмы и ее услуг. В нашем случае будет применен более дешевый способ - аренда рекламного места-щита, стоимость которого в месяц составляет 5 млн. рублей.

Стимулирование спроса периодически практикуется в фитнес-центре. В нашем случае предлагается совершенно новая форма стимулирования - предоставление своим клиентам футболок с названием фитнес-центра, которые они смогут носить не только на занятиях, но и на улице, тем самым рекламируя фитнес-центр. Себестоимость футболок исходя из существующего количества занимающихся в фитнес-центре «Лаки-Биз» составляет 10 млн. рублей. Акция будет проводится до реализации всех футболок.

2. Повышение качества обслуживания будет проводиться на основе разработки нормативов и стандартов качества, периодическому анализу и контролю его реализации, а также непосредственного обучения персонала. Первые два мероприятия поведутся внутренними силами, тем более что в организационной структуре фитнес-центра есть менеджер по персоналу, в функции которого входит проведение данных мероприятий, поэтому особых непредвиденных затрат на их реализацию не будет. Обучение персонала в целях повышения их квалификации планируется проводить своими силами – более опытные и квалифицированные кадры будут проводить семинары и тренинги, что приведет к дополнительным разовым затратам в размере 18,3 млн. рублей.

3. Расширение сферы деятельности предполагает проведение следующих мероприятий: предоставление дополнительных услуг, разработка и освоение новых видов основных предоставляемых услуг и диверсификация деятельности.

В качестве комплекса дополнительных услуг предлагается открытие на базе фитнес-центра кабинета по диагностике физического состояния занимающихся и на основе получаемых данных разработка индивидуальной программы тренировок с учетом особенностей организма, физического состояния и заболеваний. Разовые затраты в первый месяц составят 97000 рублей, а потом ежемесячные затраты на заработную плату мед. работника – 8,2 млн. рублей.

Разработка и освоение новых видов основных предоставляемых услуг предполагает внедрение новых технологий занятий спортом с применением новых тренажеров или методик. Этот процесс очень длительный и занимает не один месяц – разовые затраты составят 64 млн. рублей.

В качестве примера диверсификации предлагается открытие на базе фитнес-центра магазина спортивных товаров с символикой названия фитнес-центра, при этом продукцию предполагается брать под реализацию с целью экономии средств на реализацию этого мероприятия – разовые затраты составят 58,3 млн. рублей, в последующие месяцы затраты на заработную плату и отчисления составят 8,4 млн. рублей.

4. Улучшить обеспеченность предприятия ресурсами предполагается по трем направлениям: в целях экономии средств на закупки необходимых ресурсов для обеспечения деятельности рекомендуется внедрить систему взаимозачетов с поставщиками, в противном случае для обновления основных средств рекомендуется взять кредит под закупку в случае нехватки свободных денежных средств, что на настоящий момент составляет сумма в размере 104 млн. рублей.

Рассчитаем экономию от успешной реализации политики взаимозачетов с контрагентами. Кредит в размере 104 млн. можно получить в настоящее время в АСБ «Беларусбанк» под 32% годовых. Экономия от взаимозачетов составит  $104 \cdot 0,32 = 33,28$  млн. рублей в год.

5. Снижение издержек в процессе своей деятельности планируется путем следующих мероприятий: рационализации структуры и численности работников, основных средств, а также проведение работ по поиску новых поставщиков, которые бы предлагали более

приемлемые ценовые условия с учетом объема закупок. Все вышеперечисленные мероприятия не предполагают никаких дополнительных затрат.

#### **Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий**

Оценив объем затрат на повышение конкурентоспособности фитнес-центра «Лаки-Биз», оценим эффективность вложения с помощью методов оценки эффективности инвестиций.

Единовременные инвестиции составят 197,3 млн. руб. (27+18,3+152).

Стоимость приобретаемых основных средств составит 88 млн. руб. (30+58). Амортизация приобретаемых основных средств составит  $88 \times 0,2 = 17,6$  млн. руб. в год.

Ежемесячные затраты на рекламу и оплату труда составят 27,3 млн. руб. ( $5+8,2 \cdot 1,346+8,4 \cdot 1,346$ ). Ежегодные – 327,6 ( $27,3 \times 12$ ).

Планируемое увеличение годовой выручки от реализации составит 30% при сохранении того же уровня себестоимости, соответственно, рост прибыли от реализации составит  $2703 \cdot 0,3 = 810,9$  млн. руб.

Чистая прибыль составит  $(810,9 - 0,82) - 327,6 = 337,3$  млн. руб.

В таблице 7 представим расчет эффективности внедрения программы мероприятий по повышению конкурентоспособности организации.

Таблица 7 – Расчет эффективности внедрения мероприятий по повышению конкурентоспособности

Показатель	Ед. измерения	Значение по годам			
		2016	2017	2018	2019
Прибыль	млн. руб.	-	664,9	664,9	664,9
Амортизация	млн. руб.	-	17,6	17,6	17,6
Итого притоков	млн. руб.	-	682,5	682,5	682,5
Капитальные затраты	млн. руб.	-197,3	-	-	-
Эксплуатационные затраты	млн. руб.	-	-327,6	-327,6	-327,6
Чистый финансовый поток	млн. руб.	-197,3	354,9	354,9	354,9
Норма дисконта	-	1,0000	0,7576	0,5739	0,4348
ЧДД по годам	млн. руб.	-197,3	268,9	203,7	154,3
ЧДД нарастающим итогом	млн. руб.	-197,3	71,6	275,2	429,6
Рентабельность PI			217,7		
ВНД			171%		

Из данных таблицы 7 видно, что ЧДД проекта равен 429,6 млн. руб. Предложенные мероприятия окупятся за 0,73 года ( $197,3/268,9$ ) или через  $0,73 \cdot 365 = 266$  дней. Рентабельность инвестиций находится на уровне 217,7%, а внутренняя норма доходности достигает 171% в год.

Таким образом, проект является экономически эффективным, вложение средств в его реализацию целесообразно.

#### Литература

1. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 720 с.
2. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. – М.: Омега-Л, 2009. – 328 с.
3. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ: учебное пособие / В.Г. Артеменко. – Москва: ДИС НГАЭиУ, 2005. – 264 с.