

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)
Институт спорта, туризма и сервиса
Кафедра «Экономика и менеджмент сервиса»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, президент Федерации
танцевального спорта г.Златоуста
В.В. Чурсин /
«10» июня 2016 г.



ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

 / Т.А. Худякова /
«10» июня 2016 г.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ
ТАНЦЕВАЛЬНО-СПОРТИВНОГО КЛУБА «ВЕЛЕНА» ПУТЕМ
РАЗРАБОТКИ КОМПЛЕКСА НОВЫХ УСЛУГ

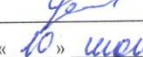
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 080100.62. 2016. 083. ВКР

Руководитель, к.э.н., доцент

 / К.В. Айхель /
«10» июня 2016 г.

Автор

студент группы ИСТС – 481

 / Е.В. Чурсина /
«10» июня 2016 г.

Нормоконтролер, к.э.н., доцент

 / К.В. Айхель /
«10» июня 2016 г.

Челябинск 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт спорта, туризма и сервиса
Кафедра Экономика и менеджмент сервиса
Направление Экономика
Профиль Экономика предприятий и организаций (сервис, гостиничное хозяйство и туризм)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент


10.06

Т.А. Худякова

2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Чурсина Екатерина Вячеславовна

(Фамилия, Имя, Отчество)

Группа 481

1 Тема работы

Диверсификация танцевально-спортивного клуба «Влена» путем разработки комплекса новых услуг

утверждена приказом по университету от 15 апреля 2016 г. № 661

2 Срок сдачи студентом законченной работы 09 июня 2016 г.

3 Исходные данные к работе

В теоретической части работы используются следующие источники: учебники по экономике, менеджменту, стратегическому планированию, электронные источники периодических изданий, посвященные анализу статистических данных танцевально-спортивной индустрии.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

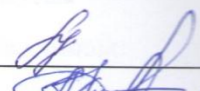
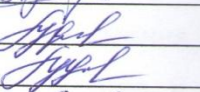
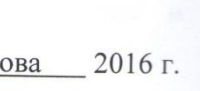
В теоретической части работы необходимо рассмотреть методы и технологии развития предприятий в рыночных условиях, выделить цели и особенности

проведения диверсификации бизнеса, изучить показатели экономической эффективности диверсификации. Во второй части работы необходимо рассмотреть обзор мирового опыта развития танцевального спорта, рассмотреть развитие танцевального спорта в России и примеры развития российских танцевальных клубов, изучить анализ рынка танцевального спорта Уральского региона. В третьей главе необходимо проанализировать деятельность танцевально-спортивного клуба «Велена», применить комплексный подход к разработке новых услуг, оценить эффективность внедрения новых услуг в деятельность танцевально-спортивного клуба «Велена».

5 Иллюстративный материал

В работе представлены следующие иллюстрации: виды стратегий, факторы выбора стратегий, основные направления диверсификации на уровне организации, количество региональных федераций, представленных в федеральных округах и городах федерального значения, количество клубов-членов федерации танцевального спорта Челябинской области по городам, сравнение доходов новых услуг и расходов на них в течении полугода, сравнение доходов имеющихся услуг и новых услуг за полгода, сравнение расходов имеющихся услуг и новых услуг за полгода, суммарный доход и расходы всех услуг ТСК «Велена» в совокупности за полгода. Также в работе содержатся таблицы: традиционные региональные турниры, ежегодные соревнования Уральского округа, численный состав коллектива по возрастным группам, совокупность доходов и расходов ТСК «Велена» в месяц, ежемесячный доход, получаемый от новых услуг на площадке дополнительного зала, анализ итоговых экономических показателей за полгода, ежегодные традиционные российские турниры, занятость имеющихся залов и наименование занятий, перечень новых услуг ТСК «Велена», расходы на создание и внедрение новых услуг, почасовая занятость дополнительного зала новыми услугами, доход ателье за один год работы.

6 Календарный план

Наименование этапов Бакалаврской работы	Срок выполнения этапов	Отметка о выполнении
Введение, обзор литературы, актуальность выбранной темы	29.03 - 30.03.16	
Аналитическая часть	30.03.16 - 07.04.16	
Экономическая часть	07.04.16 - 19.04.16	
Организационная часть	04.06.16 - 10.06.16	
Процентровка (70% готовности)	20.05.16	
Нормоконтроль	10.06.16	
Допуск к защите	10.06.16	
Получение рецензии, отзыва	10.06.16	
Защита бакалаврской работы	14.06.16	

Зав. кафедрой



Т.А. Худякова 2016 г.

Руководитель работы



К.В. Айхель 2016 г.

Студент-дипломник



Е.В. Чурсина 2016 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 Теоретические аспекты понятия диверсификации.....	9
1.1 Методы и технологии развития предприятий в рыночных условиях...	9
1.2 Цели и особенности проведения диверсификации бизнеса.....	17
1.3 Показатели экономической эффективности диверсификации.....	32
2 Танцевальный спорт в Уральском регионе в условиях современной экономики.....	44
2.1 Обзор мирового опыта развития танцевального спорта.....	44
2.2 Развитие танцевального спорта в России и примеры развития российских танцевальных клубов	52
2.3 Анализ рынка танцевального спорта Уральского региона.....	65
3 Диверсификация деятельности танцевально-спортивного клуба «Велена» путем разработки новой услуги.....	77
3.1 Анализ деятельности танцевально-спортивного клуба «Велена».....	77
3.2 Комплексный подход к разработке новых услуг.....	82
3.3 Оценка эффективности внедрения новых услуг в деятельность танцевально-спортивного клуба «Велена».....	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Ежегодные традиционные российские турниры.....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Занятость имеющихся залов и наименование занятий..	103
ПРИЛОЖЕНИЕ В – Перечень новых услуг ТСК «Велена».....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ Г – Расходы на создание и внедрение новых услуг.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ Д – Почасовая занятость дополнительного зала новыми услугами.....	107

ВВЕДЕНИЕ

Вопрос устойчивого развития компании в модернизирующейся экономической системе является сейчас одним из актуальных вопросов, как экономики предприятия, так и экономической науки в целом. Это обусловлено тем, что внешняя среда современных предприятий крайне неустойчива и динамична. Поскольку в условиях флуктуаций внешней среды функционирование организацией существенно усложняется, то и принятие качественных решений становится проблематичным. Поэтому экономисты все чаще ориентируются на новые возможности понимания процессов развития предприятия как экономической системы, опираясь, наряду с традиционными методами, на синергетические и эволюционные концепции.

В настоящее время в сфере развития предприятий и компаний используются различные способы и подходы. И одной из самых используемых и эффективных, объединяющих в себе различные методики и техники, дающим новые возможности, признана стратегия диверсификации как важный инструмент влияния на результаты и экономические показатели предприятия. В связи с тем, что в современных условиях стратегическое управление на уровне организации должно быть гибким и альтернативным, необходимо применять элементы стратегии диверсифицированного роста как для оптимизации внутреннего потенциала организации, так и для совершенствования его внешней среды.

Объектом исследования будет являться танцевально-спортивный клуб «Велена». Предметом исследования является диверсификация путем разработки новой услуги, как способ повышения экономической эффективности и увеличения дохода.

Теоретико-методологической основой исследования являются концептуальные теоретические положения, представленные в современных работах таких ученых как: Аронов А.М., Керашев М.А., Ефимов Е.С. и других.

Данная тема актуальна в наши дни, так как в условиях посткризисного развития, для организаций наибольшую значимость приобретает возможность по-новому увидеть и скорректировать свою деятельность в соответствии с текущими реалиями, а также наладить эффективный процесс как сохранения имеющейся прибыли, так и ее увеличения.

Цель дипломной работы – диверсификация ТСК «Велена» путем разработка и внедрение комплекса новых услуг.

Достижение поставленной цели предусматривается осуществить путем решения следующих задач:

- анализ литературных источников для выявления теоретических аспектов диверсификации;
- анализ внешней и внутренней деятельности аналогичных компаний;
- анализ внешней и внутренней деятельности компании с целью выявления ее проблем и потенциала;
- разработка и подготовка комплекса новых услуг;
- оценка экономического эффекта и эффективности от внедрения комплекса новых услуг.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные на основе проведенного анализа мероприятия позволят усовершенствовать совокупность предлагаемых услуг, что будет способствовать повышению конкурентоспособности организации и экономическому росту.

1 Теоретические аспекты понятия диверсификации

1.1 Методы и технологии развития предприятий в рыночных условиях

В каждом периоде руководству предприятия необходимо принимать такие решения, которые обеспечили бы максимальную совокупную прибыль за длительное время.

Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

В литературе по стратегическому планированию существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании, стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование и рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. В стратегическом планировании направление деятельности выбирается обычно по результатам стратегического анализа, проведенного с помощью матрицы БКГ и других матриц, а также по результатам SWOT анализа предприятия.

В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как

достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии – политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это – предполагаемая стратегия.

Вместе с тем, как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

В общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий:

1. Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.
2. Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
3. Стратегии диверсификационного роста – стратегия централизованной

диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

4. Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

Вышеперечисленные стратегии называют эталонными, рассмотрим на рисунке 1 другие типы стратегий.



Рисунок 1 – Виды стратегий

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.

Выделяют четыре различные группы таких принципов (правил):

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Основные отличительные особенности стратегии выделил И. Ансофф в своей книге «Стратегическое управление», 1989 г.

Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

1. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

2. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

3. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

4. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

5. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

6. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить фирме ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления:

Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных

сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д. Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.

Недиверсифицированная организация имеет, соответственно, три уровня стратегий.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Например, классификация стратегий предприятия согласно уровню принятия решений имеет следующий вид:

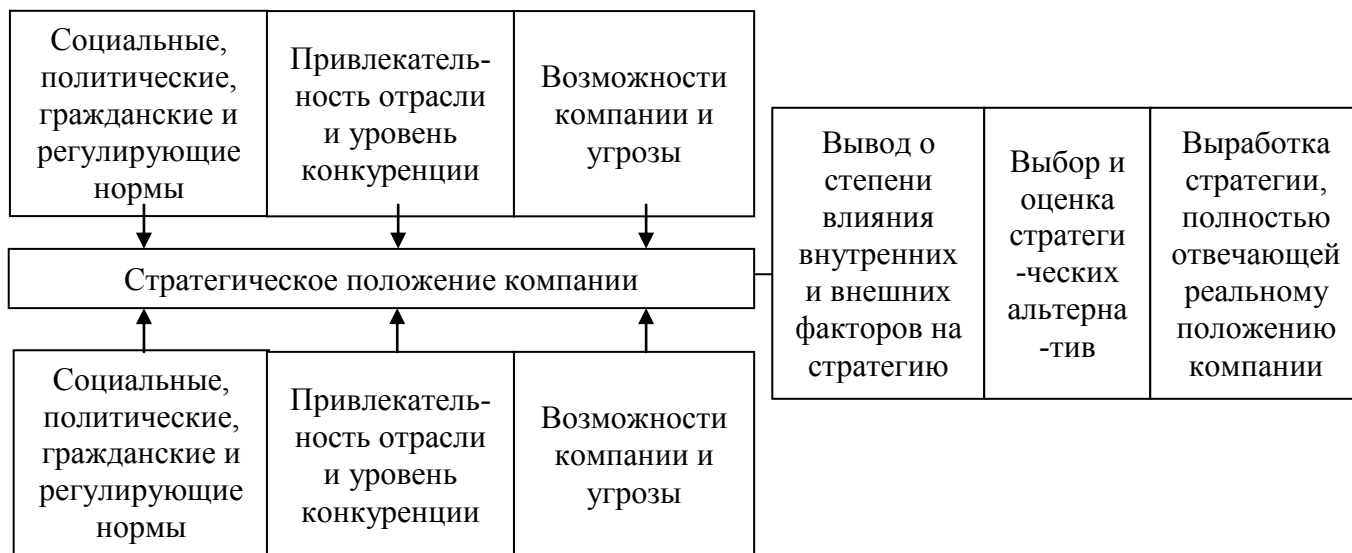
- корпоративная;
- деловая;
- функциональная;
- оперативная (последняя может быть включена в функциональную).

Усложняющим фактором при классификации стратегий является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Так, Забелин П. В. и Моисеева Н. К. предлагают классифицировать стратегии всего по трем признакам:

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);
- принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные);

Выбор стратегии предполагает изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. Факторы, влияющие на выбор стратегии представлены на рисунке 2.

Внешние факторы



Внутренние факторы

Рисунок 2 – Факторы выбора стратегии

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии.

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их

корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;

– доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Считается, что, предлагая целый комплекс товаров и услуг, предприятие может повысить свою конкурентоспособность, ослабить возможные риски за счет диверсификации, т.е. за счет распространения деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющей прямой производственной связи или функциональной зависимости от

основной их деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы и конгломераты. Что в свою очередь напрямую ведет к увеличению экономической выгоды – на что и направлены все стратегии.

1.2 Цели и особенности проведения диверсификации бизнеса

Диверсификация (diversification) – стратегическая ориентация на разнообразие и разностороннее развитие деятельности. Термин диверсификация происходит от латинского diversificatio – изменение, разнообразие; и сочетания слов: diversus – разный и facere – делать.

Диверсификация предполагает:

- одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов деятельности (производства, продажи, бизнеса);
- увеличение количества видов и наименований продукции и услуг;
- распределение средств между различными (по ряду параметров) активами с целью снижения рисков;
- проникновение компании в другие отрасли.

Стратегия диверсификации – маркетинговая стратегия, которая позволяет компании определить и развить дополнительные направления бизнеса, отличающиеся от текущих производимых товаров и услуг. В условиях растущей конкуренции стратегия диверсификации производства становится отличным инструментом для управления рисками; позволяет избежать излишней фокусировки усилий на одном направлении работы компании.

При правильной реализации стратегия диверсификации помогает сохранить работоспособность и прибыль компании в период экономического спада, стагнации или резкого изменения принципов работы отрасли. Стратегия может принести явные преимущества для фирмы и повысить стабильность бизнеса, но требует подробной оценки внутренних ресурсов компании, факторов окружающей среды и глубокого знания рыночных тенденций. В статье мы

расскажем о возможных видах и классификации корпоративных стратегии диверсификации, приведем примеры успешных стратегий и рассмотрим правильный процесс разработки стратегии диверсификации бизнеса.

Рассмотрим основные направления диверсификации на уровне организации на рисунке 3.



Рисунок 3 – Основные направления диверсификации на уровне организации

Диверсификация может происходить путем расширения собственных мощностей компании или методом приобретения бизнесов (фирм), уже действующих на тех рынках, на которых собирается действовать фирма.

Существует ряд мотивов и целей, которые зачастую, являются стимулирующими расширение масштабной деятельности. Предпосылки:

- нестабильное развитие отраслей экономики (закон неравномерного экономического развития);
- закон падения нормы прибыли в традиционном производстве (закон тенденции нормы прибыли к понижению);
- развитие научно-технического прогресса.

Мотивы диверсификации:

- Техничко-технологические: существует потребность плотно загрузить

производственные мощности и стабилизировать производственный потенциал; альтернативы применения сырья, материалов, технологий. Незанятость и частичное применение ресурсов.

- Экономические: рост капитала в традиционных отраслях производства и желание расширить области применения капитала; расширение рыночной части, освоение с целью доминирования на новых рынках, получение синергического эффекта; экономия на объемах производства; дефицит ресурсов в экономике.

- Финансовые: применение рынков среди большого объема производства; стабильность капитала.

- Социальные: сохранение рабочих кадров; создание нового числа рабочих мест; удовлетворение других потребностей; прогрессивная политика менеджеров.

- Стратегические: адаптация на конъюнктурном рынке; препятствия колебаниям конъюнктуры; страховка будущих производств; антимонопольное законодательство; слияния и поглощения; государственный заказ.

Цель диверсификации:

- обеспечить новые горизонты для роста фирмы, бизнеса;
- снизить зависимость от одного рынка, от одного продукта, марки;
- уравновесить сезонные колебания рынка.

Традиционно выделяют два типа диверсификации – связанная и несвязанная.

Связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности организации, имеющую какое-либо отношение к существующим направлениям ее предпринимательской активности (например, использование при диверсификации уже применяемых технологий, возвратного сырья, каналов распределения, производственных мощностей и т.д.). В этом варианте используются преимущества, которых фирма достигла в традиционной для себя сфере.

Пример: Один из российских оборонных заводов в Свердловской обл.,

долгое время производивший артиллерийское вооружение, в связи с резким уменьшением госзаказов вынужден был осваивать производство трамваев на базе существующего технического парка. По сходным технологиям, из сходных материалов. Среди других примеров связанной диверсификации — московский завод «Салют», который наряду с авиационными двигателями производит сеялки и мотокосилки.

Связанная диверсификация предпочтительнее несвязанной, т.к. компания действует в более известной обстановке и меньше рискует. Если же накопленные навыки и технологии невозможно передать другому структурному подразделению, ей стоит прибегнуть к несвязанной диверсификации.

Несвязанная диверсификация выражается в переходе фирмы в область иную, чем существующий бизнес, к новым технологиям и потребностям рынка. Она направлена на получение большей прибыли и на минимизацию предпринимательских рисков. При помощи данной стратегии специализированные фирмы превращаются в многоотраслевые комплексы—конгломераты, составные части которых не имеют между собой функциональных связей. Альфа-Групп активно скупает акции ВымпелКома, Мегафона, Комбелги и других телекоммуникационных компаний, становясь собственником нового бизнеса. ОАО «ЮКОС» активно создает фирмы, занимающиеся компьютерными технологиями, программированием, обучением, развитием локальных сетей и Интернет-обеспечением собственных подразделений, а также клиентов со стороны. ОАО «ЛУКОЙЛ» скупает и передает в аренду бензоколонки на условиях франчайзинга со своей торговой маркой, за что взимает определенную плату.

Несвязанная диверсификация сложнее связанной. Поскольку организация вступает на неведомое доселе конкурентное поле, она должна осваивать новые технологии, формы, методы организации работ и многое другое, с чем она раньше не сталкивалась. Именно поэтому риск здесь гораздо выше.

Пример: яркий пример многопрофильной несвязанной диверсификации —

деятельность ОАО «Альметьевский насосный завод» («АЛНАС»), крупнейшего производителя погружных насосов для добычи нефти.

Первым шагом стало расширение сервисного обслуживания. На базе филиалов и представительств АО «АЛНАС» были созданы самостоятельные дочерние компании в Сургуте, Нижневартовске, Усинске, Когалыме, Нефтеюганске, объединенные в сеть центров по обслуживанию оборудования, производимого заводом. Второе сервисное направление — производство наземных станций управления погружными установками.

Стоимость ремонта погружной электроустановки (подъем из скважины, ремонт, спуск в скважину) равна цене новой. Поэтому выгоднее единовременно потратиться на предлагаемое АЛНАСом наземное оборудование, чтобы потом экономить на ремонте и снижать эту статью затрат.

Третье направление — производство водяных насосов. Оно актуально в связи с постепенным переходом на автономную систему водоснабжения вновь строящихся жилых домов и предприятий, что дешевле и удобнее централизованной системы.

Четвертое планируемое направление — производство заготовок вентилируемых тормозных дисков для АвтоВАЗа, а также для зарубежных автомобильных компаний.

Пятое направление — организация производства тротуарной плитки, которая будет изготавливаться из отработанного формовочного песка литейного цеха.

Диверсификация — очень широкое понятие, поэтому, говоря о разных видах деятельности, различают и другие виды диверсификации: диверсификацию производства, диверсификацию продукции, концентрическую диверсификацию, горизонтальную диверсификацию, конгломеративную диверсификацию, диверсификацию инвестиций (капитала).

Диверсификация производства — переход от односторонней, часто базирующейся лишь на одном продукте производственной структуры, к

многопрофильному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции.

Диверсификация цен – установление различного уровня цен либо на один товар, либо на товарную группу.

Диверсификация капитала – рассредоточение капитала между различными объектами вложений с целью снижения экономических рисков.

Концентрическая диверсификация предполагает внедрение товаров или услуг, создание производств и бизнеса, которые связаны с существующими товарами или услугами, через технологию или маркетинг.

Горизонтальная диверсификация – внедрение товаров или услуг, создание производств и бизнеса, которые не связаны с выпускаемыми в настоящий момент продукцией

Для более полного изучения особенностей диверсификации деятельности предприятий ученые выделяют такие ее виды:

1. По направлению

- вертикальная (создание замкнутой технологической цепочки производства и продвижения товара к потребителю);
- горизонтальная (создание нового продукта в пределах основного профиля фирмы, расширение каналов сбыта продукции);
- конгломератная (производство новой продукции, не связанной с традиционной деятельностью фирмы);
- перекрестная (комбинирование горизонтальной и вертикальной диверсификации);
- смешанная (комбинирование горизонтальной, вертикальной и конгломератной диверсификации).

2. По однородности

1) Инвариантная диверсификация (такому виду присуща относительная стабильность организационных систем при определенном преобразовании направлений деятельности предприятия).

Инвариантную диверсификацию можно разделить на такие подвиды:

- концентрическая (выпускаются новые изделия, которые за техническими характеристиками однородны с другими изделиями компании);
- регрессивная (осваивается выпуск другого вида продукции или новой ее разновидности вместе с основной, которая будет использоваться как составная часть новой);
- монопрофильная (предусматривает поглощение предприятий-конкурентов со всеми их активами, которые расположены в разных отраслях производства продукции и услуг).

2) Корпоративная диверсификация (подразумевает слияние относительно экономически независимых, равноправных хозяйствующих субъектов, которые принадлежат к разным сферам производства товаров и услуг, в единый организационный комплекс на основании единства экономических интересов). В пределах этого вида можно выделить такие направления:

- прогрессивная диверсификация (направленная на то, чтобы получить в собственность или поставить под более высокий контроль систему распределения);
- горизонтальная диверсификация (направлена на производство нового товара, несвязанного с выпускаемыми, но способного вызвать интерес существующей сети потребителей);
- конгломератная диверсификация (предусматривает насыщение ассортимента изделиями, роботами и услугами, которые не имеют отношения к применяемой фирме технологии, товарам и рынкам).

3. По отраслевому признаку

- моноотраслевая диверсификация (в пределах одной отрасли);
- полиотраслевая связанная диверсификация (в пределах нескольких отраслей, связанных с традиционными видами продукции предприятия);
- полиотраслевая не связанная диверсификация.

Основная суть стратегии диверсификации состоит в разделении активов и

капитала одной компании между различными направлениями деятельности для снижения рисков потери будущих доходов. Диверсификация может принимать различные формы: в современной практике выделяют 4 основных типа стратегии диверсификации продукции: горизонтальная, вертикальная, концентрическая и конгломеративная. Рассмотрим каждый вид стратегии более подробно.

Горизонтальная диверсификация. Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает приобретение или разработку таких новых продуктов, которые можно продать текущим потребителям или клиентам компании. В такой стратегии компания опирается на имеющийся уровень продаж и технологию производства. Примером горизонтальной диверсификации является добавление нового вида сыра в номенклатуру продаж молочной компании. Риски в горизонтальной стратегии диверсификации снижаются за счет повышения разнообразия товара. В случае, когда один вид продукции утратит свою актуальность, компания все равно будет иметь ассортимент, позволяющий получать стабильный доход.

Вертикальная интеграция. Стратегия вертикальной диверсификации предполагает движение компании «вверх или вниз» по производственной цепочке. Другими словами компания выходит на предшествующие своему производственному циклу этапы или движется вперед на последующие своему производственному циклу этапы. Стратегия вертикальной диверсификации снижает зависимость компании от решений третьих лиц, мешает третьим лицам получать сверхприбыль и замыкает все важные процессы внутри одной фирмы.

Примером вертикальной интеграции является ситуация, когда компания перестает продавать свои товары через отдельных розничных торговцев, а открывает собственный магазин розничных и оптовых продаж. Или компания приобретает поставщика ресурсов и сырья для производства своих товаров. Или компания открывает вспомогательный бизнес по продаже красок и строительных материалов своему основному бизнесу по реконструкции домов, обеспечивая лучшие цены и процесс снабжения материалами.

Концентрическая диверсификация. Стратегия концентрической диверсификации также называется стратегией связанной диверсификации. Такая стратегия означает расширение производственного портфеля за счет продуктов (или направлений бизнеса), позволяющих более эффективно или полно использовать существующие технологии и ресурсы компании. Другими словами, следуя стратегии концентрической диверсификации компания создает дополняющие товары или вводит дополняющие услуги, способствующие облегчить и улучшить потребление основного продукта. Такой тип диверсификации часто используют небольшие компании, а новые созданные продукты как правило тесно связаны с основным бизнесом компании.

Например, производитель детских товаров может приобрести других мелких производителей игрушек по стране для повышения дистрибуции своих продуктов и получения доступа на новые рынки сбыта. Другим примером может являться введение в ассортимент небольшой пекарни помимо готовой выпечки, полуфабрикатов и теста для приготовления продуктов в домашних условиях. Преимуществами стратегии связанной диверсификации является получение доступа к готовым решениям и опыту, снижение конкуренции в сегменте (при покупке конкурирующих товаров), повышение эффективности использования имеющихся ресурсов.

Конгломеративная диверсификация. Стратегия конгломеративной диверсификации также называется стратегией несвязанной диверсификацией и подразумевает ведение двух абсолютно независимых направлений бизнеса, которые не улучшают деятельность друг друга. Следуя стратегии конгломеративной диверсификации компания развивает совершенно новые направления бизнеса и получает доступ к совершенно новым потребителям. По факту это вложение текущей прибыли компании в новые растущие и высокоприбыльные отрасли. Иногда такой вид диверсификации в будущем позволяет компании получить доступ к новым технологиям, способным улучшить текущий продукт.

К стратегии конгломеративной диверсификации компания прибегает, когда она может эффективно применить свои знания и опыт на новых рынках; когда имеет технологии, позволяющие ей получить конкурентные преимущества на новых рынках; когда новые рынки и отрасли обладают значимо высоким потенциалом. Примером такой стратегии можно назвать ситуацию, когда производитель обуви выходит на новый (для себя) рынок по производству одежды (используя свои знания и опыт в предпочтениях и поведении потребителей).

Основные преимущества несвязанной стратегии диверсификации состоят в том, что компания может найти и развить более прибыльный в будущем бизнес, а также снизить влияние сезонных спадов продаж основного бизнеса. Недостатками (или рисками) такой стратегии диверсификации является необходимость выделения значимых ресурсов на развитие нового направления бизнеса и инвестиций, которые могут не окупиться при плохой управленческой работе.

Международная диверсификация. Стратегия международной диверсификации может принимать одну из двух вышеописанных форм: быть связанной или несвязанной. Но о ней мы рассказываем отдельно по причине высокой значимости для компании. Международная диверсификация является одним из главных стратегических путей диверсификации деятельности компании. К ней переходят тогда, когда диверсификация на национальном уровне полностью завершена. Данный процесс требует высоких управленческих компетенций и правильно выстроенную структуру управления.

Компания должна разработать маркетинговую стратегию не только для каждого бизнеса, но и для каждой страны с учетом национальных и региональных особенностей рынка и модели потребления продукта. Используя правильно стратегию международной диверсификации, компания может получить значимый эффект масштаба производства, доступ к редким и ценным ресурсам, максимально использовать свои ресурсы и снижать риски стагнации и

спада продаж.

Стратегия диверсификации бизнеса может стать инструментом, который значительно увеличит доход и конкурентоспособность компании, а может привести к провалу.

Прежде, чем перейти к выбору стратегии диверсификации необходимо уделить внимание детальному анализу текущей деятельности компании. Три ключевые вещи, которые необходимо понимать:

- Какие сильные стороны имеет текущий бизнес?
- Насколько стабильно и без проблем работает текущий бизнес?
- Есть ли свободные ресурсы и достаточны ли они?

Успешная стратегия диверсификации производства может быть построена только на сильных сторонах текущего бизнеса.

Второй важный момент – стабильность текущего бизнеса. Любая инициатива, любая новая идея требует ресурсов и инвестиций, которые используются в текущем бизнесе. Поэтому прежде чем развивать новые направления, надо убедиться в стабильности, прибыльности и продуктивности текущей деятельности.

И последний момент, который необходимо рассмотреть на первом этапе – достаточность ресурсов. Любой новый проект требует финансовых и человеческих ресурсов для его реализации. Компания должна обладать минимальными ресурсами для рассмотрения и оценки возможных направлений для диверсификации бизнеса.

В идеале выбор рынка (или сегмента рынка) для диверсификации бизнеса должен быть сделан на основе серьезного макроэкономического и отраслевого анализа, в результате которого можно определить направления с высокими темпами роста и благоприятным инвестиционным климатом. Но чаще бывает так, что направления для диверсификации определяются на основе знаний и опыта владельца бизнеса, а также с учетом личных контактов и связей.

Если такого опыта нет, то необходимо найти идеи, потенциал и

жизнеспособность которых возможно самостоятельно оценить.

Планирование диверсификации компании ничем не отличается от планирования организации нового бизнеса. На этапе оценки альтернативных вариантов для роста продаж важно детально исследовать рынок, интенсивность конкуренции и определить ключевых конкурентов, определить предпочтения потребителей, общие тенденции и динамику рынка. В результате получится список параметров, по которым возможно оценить общую привлекательность каждого рынка и выбрать наиболее подходящий для бизнеса вариант. В конце по каждому возможному направлению диверсификации необходимо сделать следующие выводы:

- Действительно ли определены долгосрочные перспективы и потенциал рынка, а также бизнес-модель?

- Действительно ли есть понимание, как эффективно продавать на новом рынке?

- Действительно ли имеется достаточно ресурсов для входа на рынок и захвата целевой доли рынка?

- Есть ли четкий план финансирования диверсификации, включающий инвестиции в технологии, в оборудовании, в продвижение товара и улучшение качества работы с потребителями?

- Есть ли критерии оценки эффективности выбранной стратегии диверсификации и четкий план работ на 3-5 лет вперед?

- Действительно ли диверсификация — самая лучшая стратегия выхода на новый рынок и нет более эффективных решений (партнерство, сотрудничество с компаниями и т.п.)

После того, как произойдет оценка всех возможных направлений для диверсификации оценивается каждое направление в рамках общего товарного портфеля компании. Портфель компании — это сочетание всех продуктов и услуг, которые компания предлагает своим клиентам. Положение и роль каждого товара, товарной линии, направления бизнеса должны быть четко

зафиксированы. Возможно, самая успешная стратегия диверсификации не впишется имеющийся портфель. В оценке помогут различные методики портфельного анализа: матрица БКГ, матрица McKinsey-GE, матрица ADL и др.

Диверсификация обычно имеет два направления. Первое – это диверсификация производства, которая включает: расширение ассортимента, освоение новых видов производства и продукции, производимой фирмой, для повышения эффективности, увеличения прибыли, предотвращения банкротства. Второе – инвестирование денежных средств в разные виды активов: ценные бумаги и материальные активы с целью минимизации рисков.

Большинство компаний малого и среднего бизнеса идут по первому пути, пытаясь укрепить существующий бизнес. Важно до принятия решения понять все плюсы и минусы диверсификации.

Выделим основные преимущества диверсификации. Во-первых, она может помочь предприятию выжить в течение продолжительного времени. Во-вторых, она предоставляет предприятию возможность расширения ассортимента продукции (услуг). И, кроме того, диверсификация может обеспечить финансовую синергию и послужить эффективному использованию избытка ресурсов.

Однако есть у диверсификации и недостатки: для успеха необходима диверсификация в больших масштабах; работники могут не иметь достаточных знаний и опыта, чтобы эффективно управлять производством нового продукта; могут понадобиться значительные инвестиции в новую технологию; и, наконец, диверсификация – это приростная стратегия, и для получения прибыли необходимо определенное время.

Также важно помнить, что диверсификация заключается в идее. Идеи должны быть разными. Но никак не подмена одного продукта другим, а расширение услуг: например, сегодня мы были мясным рестораном, а завтра решили стать пиццерией. Вот если мы откроем разные рестораны: японский, итальянский, кейтеринг, – то это уже будет диверсификация.

Еще один важный момент – поиск средств. Все требует определенных ресурсов. И на сегодняшний день конкуренция настолько высокая, что диверсификацию лучше проводить на какие-то свободные средства. Хотя есть альтернатива – диверсификация в кредит. Любой диверсифицированный проект содержит риск 50 на 50.

Еще раз подчеркнем, что прежде чем начать процесс диверсификации, нужно обозначить цель. Определить, что компании даст этот вектор развития, какие ресурсы потребуются для достижения цели, сколько уйдет времени и потребуется ресурсов. Интересные исследования проводили французские экономисты. При выявлении логики диверсификации в промышленности Франции были обнаружены два измерения. Первое связано с характером стратегической цели: диверсификация может быть средством как защитным (заместить слабеющее направление), так и наступательным (захватить новые позиции). Второе измерение касается ожидаемых результатов: менеджеры могут рассчитывать либо на экономический успех (рост, повышение рентабельности), либо на большую структурную согласованность или дополнительную по отношению к текущей деятельности (эксплуатация ноу-хау). Пересечение этих измерений дает четыре обоснования диверсификации.

Рассмотрим эти четыре варианта подробно.

«Экспансия»: фирма стремится усилить свою деятельность (наступательная цель), полностью реализуя свое ноу-хау (согласованность). Этому варианту диверсификации следует, например, фирма «Саломон» (Salomon), мировой лидер по лыжным креплениям, которая пришла на рынок лыжной обуви, а затем и лыж, и клюшек для гольфа.

«Замена»: цель состоит в замещении вида деятельности, идущего на спад (оборонительная цель) при использовании кадровых ресурсов высокого уровня (согласованность). Такой стратегии следовала компания «Фраматом» (Framatome) в конце 70-х годов, когда наметилось сокращение рынка АЭС

«Развертывание»: это наступательная стратегия, ориентированная на

высокие экономические показатели. Ярким примером может послужить диверсификация фирмы «Тайтинжер» (Taittinger) в сектор гостиниц высшего класса.

«Свертывание» – в сущности, оборонительная стратегия, направленная на поиск нового направления для роста. Такова была стратегия фирмы «Лафарг» (Lafarge), которая в связи со спадом в строительной промышленности пришла в сектор биотехнологии путем слияния с фирмой «Коппе» (Corpee). Данные логические основы дополняются двумя специальными подходами: диверсификацией с целью улучшения имиджа (логика имиджа) и с целью не упустить развитие новой перспективной технологии (логика окна).

В нашей стране диверсификация имеет свою специфику. Особенность российских рынков, интересная в данном контексте, – их кризисность. Состояние большинства отечественных предприятий реального сектора и значительного числа компаний сферы услуг по многим показателям можно считать предбанкротным. По многим обстоятельствам предприятие, берущее на себя кредитные обязательства, автоматически переходит в разряд кризисных.

В условиях повышенной рискованности на первый план выходит проблема привлеченных инвестиций – основного двигателя диверсификации компаний. Недаром многие специалисты считают, что лучший способ повысить прибыльность организации – отсечение (продажа в различных формах, полное расформирование или передача в залог с последующей утратой) дочерних структур, чья деятельность находится вне магистрального направления движения материнской компании. В результате чем меньше организация, равно как и целая отрасль, нуждается в привлеченных средствах, тем успешнее проходит и шире распространяется диверсификация. И на сегодняшний момент диверсификация является довольно востребованным и популярным способом увеличения прибыли.

1.3 Показатели экономической эффективности диверсификации

Диверсификация – масштабный и эффективный способ реорганизации предприятия, реализации его экономического потенциала и обеспечения рыночной устойчивости. В результате диверсификации образуется сложная хозяйственная структура, и оценить результаты ее функционирования достаточно сложно: как указывают специалисты, единая система показателей для раскрытия эффективности функционирования экономических систем, объединяющих различные бизнес-направления, еще не сформирована.

Даже с позиции оценок, достигаемых финансовых показателей, которые наиболее легко измеримы и рассчитываемы, четко сформулированных и однозначных показателей эффективности образования сложных хозяйствующих систем мало. Оценка увеличения денежных потоков и выполнения взаимных обязательств характеризует уровень функционирования сложной системы, но не раскрывает ее эффективность с точки зрения достигаемых экономических результатов как всей системой, так и ее частями, что крайне важно для диверсифицированного предприятия.

Вполне очевидным приемом определения суммарной эффективности хозяйственного объединения является суммирование эффектов, достигаемых каждым участником объединения. Данный подход применим к диверсифицированным образованиям, однако, он не позволяет раскрыть дополнительные эффекты, достигаемые при диверсификации.

Наиболее применимыми для задач оценок эффективности диверсификации являются подходы, нацеленные на изучение результатов с точки зрения выгод различных групп: акционеров, управленцев, работников, государства, покупателей, поставщиков, финансовых партнеров. При таком подходе анализ выгод по каждой группе позволяет раскрыть многообразие эффектов диверсификации.

Специфика определения эффективности диверсификации заключается в

том, что ее проведение преследует достижение не только финансового эффекта по отдельным хозяйственным направлениям, но и более широких целей: так, гармонизация различных направлений хозяйственной деятельности может производиться с использованием убыточного процесса в случае, если он позволяет предприятию своевременно погашать имеющиеся обязательства, даже при условии уменьшения доходов от этих процессов за счет компенсации затрат на гармонизирующее производство.

В более широком плане вся система оценки эффективности диверсификации может рассматриваться как единый комплекс оценок по видам получаемых эффектов:

- технико-экономический эффект – показатели учитывают в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных реализацией диверсификации;

- научно-технический эффект – показатели технического и качественного уровня технологии производства и продукции учитывают новизну, полезность, эстетичность, компактность изделий;

- рыночный эффект – показатели отражают влияние диверсификации на объемы реализации продукции, занимаемое предприятием положение на рынке, уровень предоставляемого сервиса, конкурентные позиции;

- организационный эффект – показатели описывают структуру организации, структуру и связи органов управления;

- социальный эффект – показатели учитывают социальные итоги реализации диверсификации;

- экологический эффект – показатели учитывают влияние освоения новых сфер хозяйствования на окружающую среду, а также изменение внутрипроизводственных условий (шум, электромагнитное поле, освещенность (зрительный комфорт), вибрация).

Основой системы показателей диверсификации являются существующие оценки экономического состояния предприятия, однако с учетом специфики

хозяйствования в различных сферах экономики, реализуемого при диверсификации, необходимо формулирование дополнительных критериев, позволяющих определить.

Определяя диверсифицированное предприятие в качестве набора отдельных видов предпринимательской деятельности, необходимо определить основные преимущества, связанные с процессом диверсификации, к которым относятся: более эффективное размещение капитала, снижение риска за счет размещения инвестиций с учетом разных направлений деятельности предприятия.

Наряду с этим процесс диверсификации требует определенного уровня знаний и опыта руководства и топ-менеджеров предприятия, что в первую очередь обуславливается уходом от деятельности узкой специализации.

Требования, предъявляемые диверсификацией к финансам, навыкам менеджмента и производственным мощностям, делают эту стратегию трудновыполнимой для малого бизнеса, если не соблюдаются следующие условия:

- главные проблемы компании связаны с неравномерным движением денежных средств в течение года, а включение новых видов деятельности может существенно сгладить эту неравномерность;
- компания сталкивается с исчезающим рынком либо в результате изменения алгоритма спроса, либо из-за законодательного давления.

Одним из основных критериев реализации стратегии диверсификации являются затраты, требующие инвестиций. При этом необходимо четко рассчитывать размер прибыли, которую получит предприятие от данной формы диверсификации, и соотнести ее с затратами, связанными с поддержанием конкурентоспособности нового производства. Вложение инвестиционных средств в любую идею всегда сопряжено с риском, поэтому планирование инвестиций предприятия требует составления бизнес-проекта.

Система показателей эффективности инвестиций – это обобщение

международного и отечественного опыта, использование которого необходимо каждому участнику процесса инвестирования, особенно тем, кто впервые сталкивается с такой проблемой.

Аккумулированные средства должны вкладываться в такие проекты, которые позволяют рассчитывать на значительный эффект.

Эффективность диверсификации зависит от факторов, которые воздействуют на данный процесс, предполагают выполнение процедур по принятию решений, имеющих целью устранение негативного их влияния либо приспособление к ним. Выявлению этих факторов способствует их классификация. Наиболее общепринятой классификацией является их деление на факторы, связанные с внешним и внутренним окружением.

При этом внутренняя среда предполагает хозяйственный организм организации, тогда как внешняя – условия, в которых данная организация функционирует, возникающие вне зависимости от деятельности компании.

Разные авторы по-разному определяют набор факторов внешней и внутренней среды, уровень их воздействия на развитие хозяйствующего субъекта.

Необходимо выделить следующие факторы внутренней среды, влияющие на эффективность диверсификации:

- 1) наличие необходимого объема капитала;
- 2) профессионализм персонала;
- 3) инновационный потенциал;
- 4) информационные технологии, используемые фирмой;
- 5) организационную структуру;
- 6) владение методами диверсификации.

Осуществление каких-либо преобразований в деятельности фирмы сопряжено с существенными финансовыми затратами, поэтому она должна располагать свободными средствами для осуществления диверсификации. Величина капитала определяет возможность внедрения каких-либо новых

направлений деятельности и широту возможных преобразований.

Особая роль в процессе диверсификации отводится профессионализму персонала. Для эффективного управления диверсификацией нужен «эффективный менеджер», человек, обладающий стратегическим мышлением, способностью определить будущее фирмы и каждодневно в настоящем принимать решения, которые обеспечат это будущее. Ключевым фактором успеха является также формирование коллектива высокопрофессиональных сотрудников, способных и заинтересованных в достижении целей диверсификации [7].

Инновационный потенциал – совокупность различных видов ресурсов, необходимых для осуществления инновационной деятельности, оказывающий огромное влияние на результат диверсификации.

Инновационность фирмы выступает в качестве важного конкурентного преимущества, что способствует своевременной защите бизнеса от угроз, которые могут возникнуть со стороны внешнего окружения, с помощью создания системы опережающего и непрерывного поиска новых возможностей развития организации. Этот процесс связан с усилением адаптационных возможностей хозяйствующего субъекта, с вариационностью продуктов и технологий, предлагаемых компанией на рынке. При повышении разнообразия предлагаемых компанией товаров или услуг отношение к фирме на рынке становится более позитивным.

Немаловажную роль в осуществлении процесса диверсификации играет уровень используемых информационных технологий, которые позволяют максимально быстро принять обоснованные стратегические решения и создают адекватную систему внутреннего контроля.

Эффективность любого управления, в том числе и управления диверсификацией, зависит от организационной структуры предприятия – распределения обязанностей (зон компетенции, полномочий и ответственности) по выполнению спроектированных бизнес-процессов, места подразделения в

организационной структуре, его прав и обязанностей, взаимодействия с другими подразделениями и показателей оценки эффективности его деятельности, а также должностных инструкций специалистов фирмы.

Диверсифицируя деятельность фирмы, необходимо владеть информацией о сущности и методах диверсификации и умением оценивать объективную необходимость данных преобразований, финансовые затраты и последующий результат.

Принятие решений по диверсификации деятельности зависит от широты охвата информации о состоянии внешней среды и действия ее различных факторов. Придерживаясь принятой в менеджменте классификации факторов по направлению их воздействия на прямые и косвенные, необходимо выделить следующие группы факторов:

1) прямого воздействия:

- характер и состояние рыночных отношений;
- хозяйственные связи фирмы;

2) косвенного воздействия:

- регулирование деятельности предприятия;
- общеэкономические;
- общеполитические;
- правовая среда;
- технологические.

Большое значение в принятии решений по диверсификации деятельности, в выборе необходимых инструментов ее осуществления, имеет анализ рыночных отношений. Поскольку потребности потребителя и его требования к товару постоянно меняются, успех на рынке будет иметь фирма, сумевшая наилучшим образом приспособиться к оптимальному удовлетворению потребностей потребителя. Управляющие должны адаптировать стратегию диверсификации к меняющимся условиям конкуренции на рынке. Это особенно актуально в настоящее время для рынка в связи с наступлением европейских, китайских и

других азиатских производителей товаров на российский рынок, пользующихся ростом его емкости и платежеспособного спроса.

Хозяйственные связи предприятия предполагают отношения с поставщиками материально-технических и трудовых ресурсов, финансовыми организациями, профсоюзами. Эффективность диверсификации зависит от характера этих отношений, то есть, сможет ли предприятие быть обеспечено материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами для осуществления преобразований [32].

Она также зависит от полноты информации о конкурентах: о позиции конкурентов на рынке, характере выпускаемой ими продукции, финансовом положении, научно-техническом потенциале и другой информации [7].

Формы и методы торговли, коммерческая практика, транспортные условия, правовые вопросы, торгово-политические условия – влияние всех этих факторов также необходимо учитывать для принятия эффективных решений по диверсификации.

Косвенное воздействие оказывают общеэкономические факторы: численность населения, наличие и использование национальных ресурсов, государственное устройство, денежная система, валютное положение страны и др. Повлиять на эти факторы малые фирмы не в состоянии, но учитывать должны, т. к. игнорирование любого из них может свести к нулю все усилия по диверсификации деятельности.

Для успешной реализации любого бизнес-проекта по диверсификации деятельности предприятия необходимо составить бизнес-план, представляющий четко структурированный и хорошо подготовленный документ, в котором определяются цели, задачи, решаемые в процессе диверсификации хозяйствующего субъекта, а способы достижения поставленных целей и технико-экономические показатели проекта в результате их достижения.

Немаловажной частью работы является анализ внутренних факторов предприятия: анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния

компании позволят определить проблемы и задачи, которые ставят перед собой малые предприятия.

Стратегическое планирование диверсификации базируется на анализе маркетинговых возможностей не только самого предприятия, но и внешней среды. Для выявления сильных и слабых сторон проекта, а также угроз и возможностей внешней среды, необходимо провести SWOT-анализ, составить матрицу Ансоффа, что позволит правильно расставить приоритеты и на основе последних распределить ресурсы между различными проблемами.

Финансовый план – важнейший раздел бизнес-проекта, где наиболее ответственной частью является его инвестиционная составляющая, которая включает:

- 1) определение инвестиционных потребностей предприятия по проекту;
- 2) установление (и последующий поиск) источников финансирования инвестиционных потребностей;
- 3) оценка стоимости капитала, привлеченного для реализации инвестиционного проекта;
- 4) прогноз прибылей и денежных потоков за счет реализации проекта;
- 5) оценка показателей эффективности проекта.

Представленные в бизнес-плане показатели эффективности и устойчивости деятельности фирмы, планирование реализации проекта позволяют выявить многие проблемные вопросы на стадии проектирования. Эффективность реализации проекта будет во многом определяться тем, насколько реально учтены все факторы, влияющие на процесс диверсификации.

В сложившейся рыночной ситуации наблюдается сохранение традиционных форм организационных изменений, которые учитывают особенности внутренней среды предприятия, не принимая в расчет действие внешних рыночных факторов.

В связи с этим происходит распыление потенциала предприятия по отдельным подразделениям, деятельность которых разрознена, что приводит к

увеличению затрат при проведении диверсификации.

Отдельно взятое предприятие сталкивается с определенными сложностями при решении проблем в определенные сроки. В связи с чем необходима разработка комплекса мер по совершенствованию методов управления диверсификацией, обеспечение согласования целей стратегии диверсификации и коммерческих интересов предприятия [60].

Наряду с этим необходимо также определение критериев коммерческой эффективности диверсификации.

В настоящее время очевидна необходимость осуществления структуризации диверсификации, учитывая группировку по самым актуальным проблемам, а также комплексное решение данных проблем, т.е. проведение углубленного анализа и диагностики с последующей реализацией на базе данного анализа в процессе функционирования предприятия.

В связи с этим, учитывая критерии коммерческой эффективности диверсификации, предлагается следующий порядок осуществления диверсификации в хозяйствующем субъекте.

На первом этапе необходимо определить перечень важных технических проблем, связанных с необходимостью совершенствования производства, отражающих стратегические цели осуществления диверсификации. Данные проблемы должны, формулироваться на базе проведения анализа направлений развития хозяйствующего субъекта.

На втором этапе должны разрабатываться основные мероприятия, обеспечивающие достижение стратегических целей хозяйствующего субъекта, к которым относятся в первую очередь определение состава приоритетных направлений проведения диверсификации.

На третьем этапе, связанном со структуризацией мероприятий по осуществлению диверсификации, необходимо формирование целевого пакета мероприятий организационно-технического характера, которые будут включать основные работы по реализации стратегии диверсификации.

Критериями коммерческой эффективности диверсификации выступают такие характеристики, как получение дополнительных финансовых средств, представляющих выручку от реализации продукции, полученной в результате проведения диверсификации; прибыль от хозяйственной деятельности предприятия с учетом дисконта к периоду начала разработки и внедрения диверсификации.

Для оценки степени влияния диверсификации производства на эффективность деятельности предприятия необходимо измерять ее уровень. Существуют разные подходы к определению степени диверсификации производства. К ним можно отнести долю диверсифицированной продукции к общей продукции предприятия; долю оборудования, производящего диверсифицированную продукцию к общему количеству оборудования на предприятии и т.д.

Анализ диверсифицированного предприятия похож на анализ концентрированного предприятия, но в него включаются некоторые дополнительные параметры. Он проводится в восемь основных этапов:

Оценка существующей стратегии компании. На данном этапе рассматриваются следующие параметры:

- масштаб диверсификации;
- тип диверсификации (несвязанная, связанная);
- структура отраслей предприятия (наличие новых и непривлекательных отраслей);
- эффективность основных отраслей предприятия;
- сочетания отраслей, усиливающие конкурентные преимущества.

В общем виде формулу степени диверсификации производства продукции можно представить следующим образом (1.1):

$$D_c = \frac{D_{\pi}}{O_{\pi}} \times 100, \quad (1.1)$$

где D_c – степень диверсификации производства в процентах;

D_{π} – объем производства диверсифицированной продукции;

O_{Π} – общий объем производства на предприятии.

Дополнительными критериями эффективности могут стать общеэкономические понятия: срок окупаемости и дисконтирования, т.е. приведение стоимости будущих (ожидаемых) денежных платежей к текущему моменту времени.

В общем виде формулу расчета окупаемости можно представить следующим образом (1.2):

$$PP = \frac{I_0}{P}, \quad (1.2)$$

где PP – показатель окупаемости инвестиционного проекта;

I_0 – размер первоначальных инвестиций;

P – чистый годовой поток денег от реализации дела.

Данная формула срока окупаемости инвестиций работает только в том случае, если будут выполняться следующие требования:

- все дела, в которые инвестированы средства, сопоставляемые друг с другом помощью этого показателя, имеют одинаковый срок экономического существования;

- все инвестиционные дела предполагают однократное вложение первоначальных средств;

- после того как будет завершено вложение средств, инвестор будет получать ежегодно равные денежные суммы на протяжении всей экономической жизни инвестиционного проекта.

В общем виде формулу расчета дисконтирования можно представить следующим образом:

$$PV = \frac{CF_1}{1+r} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_N}{(1+r)^N} = \sum_{i=1}^N \frac{CF_i}{(1+r)^i}, \quad (1.3)$$

где CF_i – денежные потоки i -го периода;

r – ставка дисконтирования;

N – число периодов.

Таким образом, используя рассмотренные критерии оценки коммерческой эффективности диверсификации, можно определить степень приемлемости определенных решений, связанных с разработкой и внедрением стратегии диверсификации в рамках хозяйствующего субъекта.

Одним из критериев оценки эффективности процесса диверсификации предприятия может стать создание информационной базы отбора приоритетных направлений проведения диверсификации. После определения приоритетов ограниченные финансовые ресурсы, направляемые на диверсификацию, могут распределяться более эффективно.

Предлагаем использовать следующий подход к проведению диверсификации:

- на первом этапе решить задачу выбора приоритетных направлений развития в рамках хозяйствующего субъекта;
- на втором этапе происходит проблемная структуризация процесса, характерного для данного хозяйствующего субъекта;
- на третьем этапе должны определяться направления использования инновационных ресурсов в качестве основной формы использования приоритетных направлений осуществляемой диверсификации;
- на четвертом этапе создать механизмы осуществления диверсификации на уровне хозяйствующего субъекта.

Рассмотрение и анализ вышеприведенных критериев позволяет по завершению процесса диверсификации провести оценку повышения эффективности проведенной диверсификации и сделать вывод об успешности сделанных мероприятий на предприятии.

2 Танцевальный спорт в Уральском регионе в условиях современной экономики

2.1 Обзор мирового опыта развития танцевального спорта

Современный этап развития общества непременно ведет к усовершенствованию имеющихся институтов и структурных элементов. И зачастую, рано или поздно, они в большей части имеют экономическую составляющую. Исключением в данном случае не будет являться и танцевальный спорт.

Рассматривая танцевальный спорт через призму научного экономического подхода, стоит сказать, что на данный момент — это гигантская «корпорация» с большим оборотом финансовых средств, которая уверенно развивается и увеличивается. Залогом такого успеха стало несколько исторических предпосылок.

В истории танца стоит выделить три основных этапа становления. Первый этап характеризуется частью бытовой культуры древнего общества, где танцев выполняет роль ритуально-церимониального действия. В последующие времена, а некоторые разновидности танца и по сей день, выполняют роль культурного наследия и разновидности культуры. И совсем недавно происходит становление спортивного танца как симбиоза и сочетания культурного феномена и сложно-координационного вида спорта. Именно последнее мы и рассмотрим подробнее.

Бальные танцы родились в Англии в конце XVIII начале XIX века. Тогда танцы исполняли на великосветских балах. В последствии в конце XIX начале XX века бальные танцы получили всеобщую популярность. В конце XIX века стали проводить первые конкурсы.

В Англии возникли и первые организации учителей бального танца, такие как Британская ассоциация учителей бального танца (1892 г.), Альянс Соединенного королевства (1903 г.) и Имперское общество (1904 г.) [67].

Вначале 30х годов 19 века бальный танец в интерпретации английских исполнителей завоевывает Европу, все больше пар выступает на международных конкурсах, а не только у себя дома. Начинают формироваться первые предпосылки к переходу в спорт: появляются общие критерии проведения конкурсов, требования к исполнению движений, их систематизация и правила оценивания, происходит формирование программы бальных танцев, поскольку до этого в разных странах танцоры танцевали разные танцы.

В начале 1932 Немецкая Любительская Ассоциация RPG – Reichsverband zur Pflege des Gesellschaftstanzes/(в те годы она называлась Германской имперской ассоциацией развития социального танца(German Imperial Association for the Promotion of Social Dancing) пыталась убедить английских тренеров в необходимости создания международной любительской организации (International Amateur Organisation), но к согласию прийти не смогли. И лишь по прошествии времени официально появляется первая международная любительская организация была создана через три года: 10 декабря 1935 года в Праге. Она была названа «Federation Internationale de Dance pour Amateurs/International Amateur Dancers Federation FIDA» (международная любительская танцевальная организация). Среди основателей были новоиспеченные организации стран Австрии, Чехословакии, Дании, Англии, Франции, Германии, Голландии, Швейцарии и Югославии. Через некоторое время их ряды пополнили ассоциации Балтийских Государств, а также Бельгии, Канады, Италии и Норвегии. Австриец Франц Бюхлер(Franz Buechler) из Граца был избран первым президентом новой Федерации.

С момента создания FIDA развернула бурную деятельность и в близком сотрудничестве с немецкой любительской ассоциацией RPG организовала перед Олимпийскими играми 1936 года в Берлине первый официальный Чемпионат мира в Bad Nauheim/Germany. Конкурс проводился по достаточно четко разработанным правилам, в нем приняли участие пары из 15 стран трех континентов. После это все международные соревнования организовывались и

проводились под управлением FIDA до начала второй мировой войны в 1939 году. И в связи с военными действиями деятельность всех танцевальных организаций прекращается.

Следующий этап развития можно усмотреть с через пять лет после окончания военных действий, 30-ого июля 1950 года группа заинтересованных танцоров предприняла попытку восстановления FIDA, но она не была поддержана Англией, перешедшей на рельсы профессионального танцевания, где танец рассматривался только как разновидность искусства и к участию на конкурсах допускались лишь танцоры ведущие преподавательскую деятельность.

21-ого сентября 1950 года в Edinburgh/Scotland по инициативе Филипа Ричардсона (Philip Richardson) в Англии был создан Международный совет по бальным танцам (International Council of Ballroom Dancing ICBD), ставший первой международной профессиональной танцевальной организацией, первоначально включавшей в себя 12 стран, из них девять европейских.

В июле 1953 со второй попытки в Австрии FIDA был восстановлен. Первыми вступившими странами стали Австрия, Бельгия, Дания, Франция, Италия и Югославия. Своей целью организация ставила перед собой развитие танца как многогранного феномена, а не элитарного подразделения культуры. Но любительская организация не теряла надежд о сотрудничестве с профессионалами (организацией профессионалов ICBD), даже предпринимались попытки подписания особых соглашений о сотрудничестве, которые в свою очередь терпели неудачу из-за различных целей и интересов профессиональных и любительских организаций, а также наметившего противостояния Англии и остального танцевального мира.

В последующем, из-за существенных разногласий между профессионалами и любителями в Швейцарии, Австрии и Германии, в которых профессиональные организации поддерживали собственные любительские организации для проведения общих соревнований и создания целостной танцевальной структуры,

также из-за внутренних конфликтов в руководстве в январе 1956 в Мюнхене была принята резолюция о приостановке деятельности FIDA на неопределенное время.

Четырьмя годами позже, 24-ого января, 1960 года, в Кельне (Германия) была предпринята последняя попытка восстановить FIDA, которая тоже не увенчалась успехом, и просуществовав всего 4 прекратила свое существование.

После Мюнхенского решения в 1956 любители не имели никакой действующей международной любительской организации, несмотря на то что, количество проводимых соревнований по бальным танцам и количество танцевальных пар быстро увеличивалось. И как закономерный результат по инициативе многократного Чемпиона Германии Отто Тейпеля (Otto Teipel) и поддержке танцевальной элиты 12 мая 1957 года был основан международный совет танцоров-любителей ICAD.

Эта любительская организация была основана с одобрения ICBD (международный совет танцоров-профессионалов), несмотря на давление британских деятелей, и любительские соревнования были включены в официальный перечень конкурсов. Новая организация любителей быстро разрастается национальными членами и в 1958 году ICAD уже состоит из 14 национальных ассоциаций из 12 стран (Австрии, Дании, Германии, Италии, Англии и Швейцарии и по две танцевальные ассоциации от Франции и Нидерландов. К 7-му июля, 1958 вступили Бельгия, Норвегия, Швеция и Югославия).

Но несмотря на активное развитие многие сложности, которые привели к распаду FIDA, не были преодолены и в ICAD. От части это связано с тем, что организацией управляют танцоры, не имеющие навыков смежных профессий и направлений, необходимых для хорошего руководства: экономических знаний, навыков менеджмента и дипломатии, так как вследствие любительские ассоциации не смогли договориться между собой о проведении соревнований, распределение статусов мероприятий, распределение финансовых потоков и

формирования судейских бригад, плюс ко всему мешали постоянные разногласия между профессионалами и любителями. Отто Тейпель сложил с себя полномочия президента 13 мая 1962 года, не найдя решения многих сложных проблем.

В течение последующего года обязанности президента исполнял Генрих Броннер (Heinrich Bronner), затем 23 июня 1963 года Рольф Финке (Rolf Finke) из Ганновера был избран новым президентом. Однако вышеперечисленные проблемы не решались и осложнения продолжались, функционирование ICAD стало нестабильным, ни кому из президентов так и не удалось организовать нормальную работу организации.

Новый этап в развитии организации начинается 27 июня 1965 года, с избранием президентом ICAD Детлефа Хегемана (Detlef Hegemann), в результате чего появляются значительные просветления и сглаживание международной обстановки в мире бального танца. Детлеф Хегеман, являющийся также президентом германской ассоциации танцевального спорта, в паре с женой Урсулой был многократным победителем европейских и германских конкурсов, являлся как судьей, так и организатором крупнейших международных турниров, сталкивался с практически всеми существующими проблемами, которые эффективно решал будучи экономистом. Его знания в смежных областях и взвешенные объективные решения любых проблем, стремление к компромиссам были оценены в Европе любителями и профессионалами, что дало возможность созданию сильной структуры с эффективной системой управления.

Молодой, энергичный и честлюбивый, он вдохнул в ICAD (затем и в IDSF-международная федерация танцевального спорта) новую жизнь. Через три месяца после избрания он убедил всех в необходимости создания Объединенного Комитета с равным представительством от любителей и профессионалов, для урегулирования непрерывной и постоянно возрастающей напряженности между ними. ICBD, руководимый Алексом Муром, понимали необходимость компромисса и сотрудничества, и уже 3-его октября, 1965 года

было заключено историческое «Бременское соглашение», ставшее поворотной вехой в истории современного танца: его итогом стало создание Объединенного Комитета, включающего по четыре представителя от профессиональной организации танцоров (ICBD) и организации танцоров-любителей (ICAD).

Основной идеей, лежащей в основе этого соглашения, было распределение компетентности и распределения международных соревнований. Впервые, ICBD подтверждал, что ICAD должен быть исключительно ответственен за предоставление и управление международными любительскими конкурсами. Были разработаны основные отличия танцоров любителей и танцоров-профессионалов, разработаны критерии оценивания танцоров разных организаций, определены требования к судьям для разных видов соревнований. С тех пор Объединенный Комитет часто регулировал споры, возникающие между профессионалами и любителями на национальном и международном уровне.

Постоянное усиление ICAD и фактическое ослабление напряженности между двумя лагерями способствовали расширению и усовершенствованию международного любительского конкурсного танца. С существованием функционально-эффективной международной Федерации, условия, необходимые для создания национальных спортивных организаций, проводящих танцевальные конкурсы, появились во многих странах.

Но ключевым событием для любительской организации становится 90е года, происходит окончательный переход на спортивные критерии проведения соревнований по бальным танцам, принятие спортивной системы оценивания и судейства и как следствие выработана спортивная система подготовки танцоров-спортсменов. И для окончательного осознания и позиционирования любителей как спортсменов, необходимо признание бальных танцев как вида спорта Международным Олимпийским комитетом, а в последующем для признания танцевального спорта олимпийским видом спорта, было официально изменено название организации, при этом основным было внесение в название слова

«спорт»: и 11 ноября 1990 года создана Международная Федерация Спортивного танца (IDSF).

В течение 1991-1992 годов после исторических изменений в Восточной Европе, в ISDF вступили все национальные организации Европы, далее и азиатские любительские ассоциации также начали присоединяться к ISDF. Президиум ISDF, прилагали огромные последовательные усилия для олимпийского признания танцевального спорта. В историческом письме Детлефу Хегеманну 6 апреля 1995 года Хуан Антонио Самаранч (Juan Antonio Samarach) пишет: «Я приветствую вас в олимпийском семействе».

Так ISDF достигает признания как Международная спортивная Ассоциация, представляющая спорт, который удовлетворяет некоторым олимпийским критериям. Но тогда спортивные танцы не были включены в число олимпийских видов спорта, они были просто признаны, как спорт.

В октябре 1992 ISDF становится членом Ассоциации международных спортивных федераций (General Association of International Sports Federations – GAISF). Это присоединение – персональный успех члена президиума ISDF Рудольфа Бауманна, представителя ISDF в GAISF и IOC. В GAISF входит 80 олимпийских и не-олимпийских спортивных международных ассоциаций, и в том числе МОК. Президент GAISF, доктор Ун Un Yong Kim из Кореи является также вице-президентом МОК.

Сегодня ISDF состоит из ассоциаций и федерации 64 стран, а также ассоциативного члена – Всемирную рок-н-рольную федерацию (WRRF). В эти организации входит более двух миллионов человек, например, германская ассоциация спортивного танца – это более 180 тысяч человек. Зарегистрировано более 300 тысяч конкурсных пар, при этом многие пары из Восточной Европы, особенно дети и молодежь, выступают без регистрации.

В 22 странах любительский танцевальный спорт был признан национальными олимпийскими комитетами, в том числе и в России, а в других странах ведутся перспективные переговоры.

В 1997 году Международный Олимпийский комитет признал спортивные танцы Олимпийским видом спорта. Но только с 2018 года, скорее всего, они будут включены в программу Олимпийских игр. Попытки включить их раньше ни к чему не привели - программы ближайших летних игр были уже определены, а на идею включить их в зимние ответили, что в зимние Олимпийские игры включаются только те виды спорта, которые связаны со снегом или со льдом.

Многие на современном этапе предлагают объединить любителей и профессионалов, ориентируясь на успешное проведение подобных конкурсов в фигурном катании. Эта идея была активно поддержана IDSF, но не получила активной поддержки профессиональных организаций.

Робин Шорт, президент Всемирного совета по танцу и танцевальному спорту (WD&DSC-организация профессионалов) в ответном заявлении заметил: *«Для профессиональных пар, любительских пар, организаторов, зрителей, спонсоров нет никакого стимула для объединения на конкурсах «любителей» и «профессионалов» в одну категорию – «спортсменов». Это разрушительная идея... Было бы очень глупо предполагать, что 200 профессиональных пар соединятся с 300 любительскими парами и образуют арифметическую сумму из 500 «спортивных пар». Мы могли бы закрепить термин «международный класс» за теми, кого мы сегодня называем любителями, и мы могли бы, например, ввести термин «премьер-класс» для сегодняшних профессионалов...» [31].*

Но тем не менее Международная Федерация Спортивного танца является на сегодняшний момент самой многочисленной спортивной организацией в мире. Проводит около 5 000 международных турниров ежегодно. Самым многочисленным членом среди национальных федераций является Союз танцевального спорта России, который насчитывает более 70 региональных отделений, более 75 000 спортсменов, 3 500 судей и тренеров, и конечно же проводит самые крупные мировые турниры: 7-ми дневный турнир «Открытый чемпионат России ДансАккорд», насчитывающий более 9 000 участников [68].

2.2 Развитие танцевального спорта в России и примеры развития российских танцевальных клубов

Датой рождения спортивного танца в Советском Союзе принято считать лето 1957 года. Тогда по инициативе немногочисленной группы московских энтузиастов бального конкурсного танца (так в то время именовался танцевальный спорт) в рамках Всемирного фестиваля молодежи и студентов в московском Колонном зале Дома союзов состоялся первый международный турнир по спортивным танцам.

В течение 30 лет после этого в непростых условиях идеологического давления энтузиастам бальной хореографии удалось не только пробудить интерес к конкурсному танцу со стороны властей и общественности, но и обеспечить достаточно интенсивное развитие спортивного танца, особенно в союзных республиках Прибалтики, а также в Москве, Ленинграде, Нижнем Новгороде, на Украине, в Молдавии и Белоруссии. К концу 1990-х годов ведущие советские танцевальные пары показывали достаточно высокие результаты на международной арене.

Все эти годы бальный танец относился к сфере художественной культуры. Немногочисленные кружки и студии существовали в системе советской художественной самодеятельности при домах культуры муниципалитетов, предприятий, вузов и т.п.

И только в условиях перестройки возникли предпосылки для организационного оформления спортивно-танцевального движения. В 1988 году была учреждена Ассоциация бального танца СССР, в состав которой вошли общественные объединения бальной хореографии 9 союзных республик: Белоруссии, Грузии, Казахстана, Латвии, Литвы, Молдовы, России, Украины и Эстонии. В этом же году АБТ СССР стала членом Международной федерации танцевального спорта (International Dance Sport Federation – IDSF) [68].

В конце 1991 года, после упразднения СССР Ассоциация бального танца РСФСР выделилась в самостоятельную общественную организацию под названием Российская ассоциация спортивного танца, которая в апреле 1998 года реорганизована в Федерацию танцевального спорта России (ФТСР). С февраля 1992 года эта организация бессменно представляла Российскую Федерацию в IDSF.

К середине 1990-х годов международное и российское общественное мнение, а также – что особенно важно – органы управления спортом в нашей стране на федеральном и региональном уровнях постепенно признали занятия конкурсным бальным танцем отдельным видом спорта.

В 1997 году Международная федерация танцевального спорта (IDSF) была признана Международным олимпийским комитетом, а в 1998 году ФТСР стала коллективным членом Олимпийского комитета России. С 2005 года ФТСР аккредитована при Минспорте Российской Федерации.

К началу XXI века небольшое сообщество энтузиастов художественной самодеятельности, посвятивших свою жизнь бальным танцам, преобразовалось в мощную, хорошо структурированную спортивную организацию, которая имеет четкую структуру, выборные органы управления и четкую систему организации соревнований.

ФТСР объединила в себе 76 региональных членских организаций танцевального спорта в субъектах РФ. Организационно танцевальный спорт не оформлен только в 3 республиках (Дагестан, Ингушетия и Чеченская Республика) и 4 автономных округах (Агинский Бурятский, Ненецкий, Усть-Ордынский Бурятский, Чукотский).

В ФТСР насчитывала более 1,5 тыс. танцевально-спортивных клубов, в которых спортивными танцами занимаются более 70 тыс. спортсменов, имеющих классификационные категории, и приблизительно столько же начинающих, в основном детей, школьников и студентов [71].

Но в связи с увеличением в руководящем составе людей не имеющих отношение к танцевальному спорту Министерство Спорта РФ отзывает аккредитацию у ФТСР и искусственно создает 3 февраля 2012 года Союз танцевального спорта России. Новая организация объединила в своем составе спортсменов, тренеров, судей, руководителей и ветеранов советского/российского танцевального спорта [68]. Президентом СТСП назначается по рекомендации Правительства РФ Валентин Юдашкин. Членами СТСП являются на данный момент 80 региональных отделений танцевального спорта. Ежегодно под эгидой СТСП проводятся сотни соревнований, включая Российские и Региональные чемпионаты и первенства.

За последние годы Россия воспитала более 50 заслуженных мастеров спорта, 100 мастеров спорта международного класса, 700 мастеров спорта, 1000 кандидатов в мастера спорта, тысячи разрядников.

10 лет кропотливого и самоотверженного труда тренеров и упорных тренировок спортсменов увенчались в последние годы выдающимися результатами на международном паркете.

С конца 1990-х годов российские танцоры неизменно показывают стабильно высокие результаты на чемпионатах, первенствах, кубках мира и Европы, на турнирах мирового рейтинга.

Начиная с 1997 года наши спортсмены ежегодно становятся победителями первенств мира среди юниоров и молодежи, занимают призовые места на чемпионатах мира и Европы среди взрослых пар и ансамблей.

Начиная с 2004 года Россия является единственной страной в IDSF, спортсмены которой занимают места в финалах всех чемпионатов, первенств, кубков мира и Европы как среди пар, так и среди ансамблей.

Россия – единственная страна в IDSF, имеющая наибольшее количество пар (15-20) среди 50 лучших в таблице ежегодного мирового рейтинга.

В Российском танцевальном спорте создана национальная плеяда талантливых педагогов и тренеров, в которую входит около 3 тыс. специалистов,

в том числе 12 заслуженных тренеров России. Успехи российских спортсменов и тренеров в последние годы заставили ведущих международных специалистов признать наличие российской школы спортивного танца.

Танцевальный спорт является одним из наиболее турнироемых видов спорта. СТСП лидирует в IDSF по количеству ежегодно проводимых в стране соревнований различного уровня и ранга, в том числе турниров мирового рейтинга. Так, в 2007 году в России состоялось 405 российских соревнований и 50 турниров мирового рейтинга, включая 2 турнира серии Гранд Слэм.

Ежегодно, начиная с 1992 года, ФТСР проводит около 40 национальных чемпионатов и первенств по всем возрастным группам и спортивным дисциплинам.

Говоря о статистике в регионах необходимо сказать, что множество спортсменов всех возрастных категорий со всех концов России, из стран СНГ и дальнего зарубежья борются за право быть как первой парой страны, так и победителями крупнейших международных соревнований, проводимых уже традиционно по всей стране и собирающих огромное количество пар. К наиболее известным крупным традиционным российским турнирам, стартующим ежегодно, следует также отнести турниры представленные в Приложении А.

Для полноты картины развития системы и структуры Союза танцевального спорта России хочется рассмотреть каждую структурную единицу отдельно, указав представительства в регионах, например, рисунок 4, количество спортсменов, тренеров и судей, а так же указав наиболее крупные турниры региона.

Сейчас в Москве насчитывается 165 танцевально-спортивных клубов. Наиболее известными являются «Радуга», «Вдохновение», «Алеко», «Эврика», «Виктория», ДК ЗИЛ, ДК МЭИ, «Молодость», «Русский клуб», «Кристалл», «Линия танца», «Динамо», «Академия», «Латинский квартал», ЦТС ЦСКА, «Спартак», «Мелодия». Общее число занимающихся достигает 35 тыс. человек.

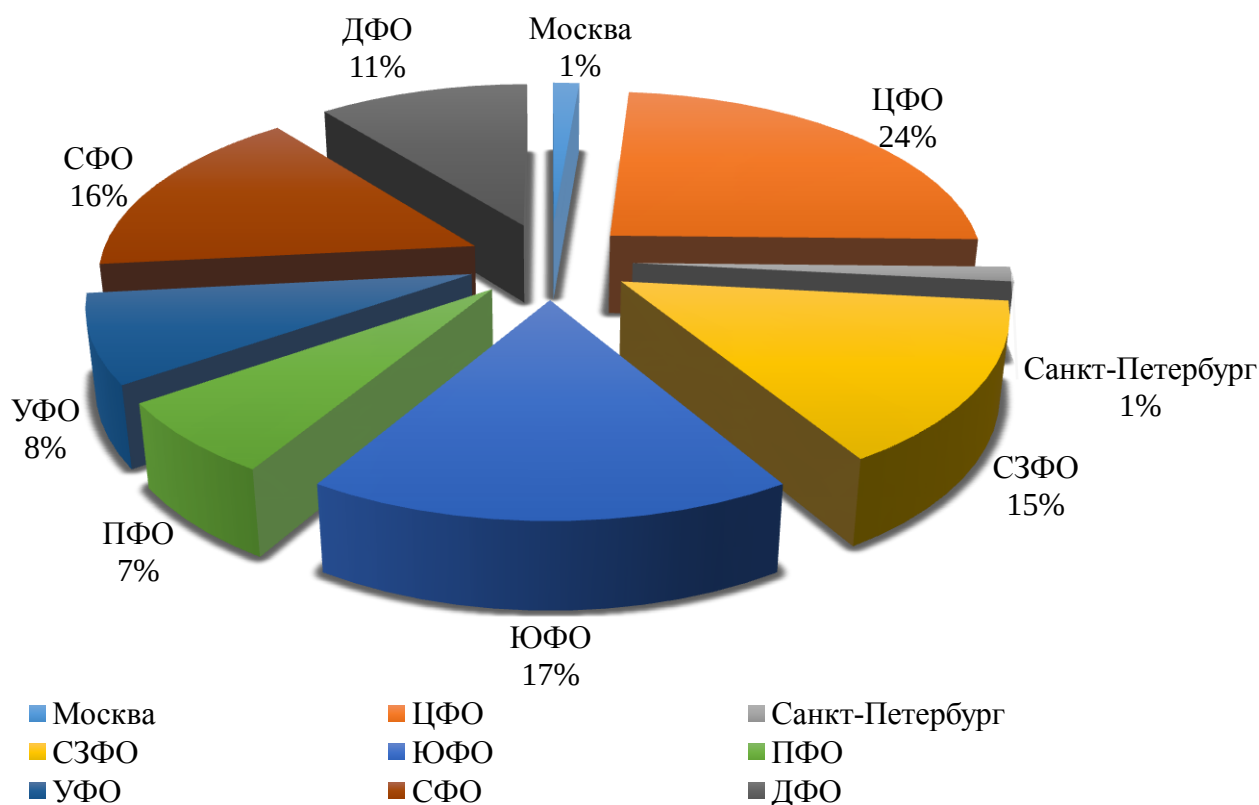


Рисунок 4 – Количество региональных федераций, представленных в федеральных округах и городах федерального назначения

В УСЗ ЦСКА был проведен первый открытый чемпионат России. Позже он получил название «Слава России» (в настоящее время «ДансАккорд»).

Сегодня члены Московской федерации танцевального спорта регулярно проводят множество российских соревнований, однако основу календаря составляют межклубные турниры (в сезоне их проводится более 160), а также серия рейтинговых соревнований, первенств федерации, первенства и чемпионаты Москвы. Около 3 500 московских спортивных пар участвуют в соревнованиях в течение года.

Общественная деятельность по танцевальному спорту в Москве началась в 1991 году. Тогда был зарегистрирован устав Ассоциации бальных танцев Москвы. Первым президентом ассоциации был избран В.М. Гулай.

В 1993 году организация была переименована в Московскую ассоциацию спортивного танца. С 1993 по 1995 год ее президентом был В.В. Кузнецов. С 1995 года ее возглавляет В.М. Гулай.

В начале 1999 года организация была переименована в Союз общественных объединений танцевального спорта Москвы, а в декабре 1999 года – в Региональную общественную организацию «Московская федерация танцевального спорта» (МФТС).

На территории ЦФО развитием танцевального спорта занимаются 18 региональных членских организаций ФТСР: в Белгородской, Брянской, Владимирской, Воронежской, Ивановской, Калужской, Костромской, Курской, Липецкой, Московской, Орловской, Рязанской, Смоленской, Тамбовской, Тверской, Тульской, Ярославской областях.

Первым координатором деятельности членов СТСП в ЦФО являлся Юрий Аркадьевич Кострюков, Брянск, с 2001 года - Лев Львович Пьянков, Москва, с 2006 года – Ирина Васильевна Викулова, Рязань.

В составе членских организаций по ЦФО 223 танцевальных клуба, около 7500 классифицированных спортсменов, из них 53 спортсмена, имеющих высшие классы мастерства. В членских организациях ФТСР по ЦФО числится 377 спортивных судей, из них 4 судьи международной категории IDSF, 16 судей всероссийской категории и 49 судей I категории.

Лучшие танцевальные пары ЦФО неоднократно становились финалистами и победителями чемпионатов и первенств России, успешно представляли страну на международных соревнованиях:

Членские организации ФТСР в ЦФО получали право проведения чемпионатов и первенств России и проводили их на высоком организационном уровне.

Федерация танцевального спорта Санкт-Петербурга основана в 1991 году как Ассоциация бальных танцев Ленинграда. Под этим названием она была принята в Ассоциацию бальных танцев СССР. В момент создания в ассоциацию входило 7 танцевальных клубов, насчитывающих около 200 танцоров.

В основном клубы бального танца базировались при учреждениях культуры города: Дворец культуры им. Газа – руководители Владимир и Элла

Павловы, Дворец культуры «Невский» – руководители Надежда и Виктор Давидовские, Дворец культуры работников просвещения - руководители Ольга и Юрий Симоновы, Дворец культуры железнодорожников - руководители Лариса и Константин Романенко и др.

Для повышения уровня танцевального мастерства пар проводились соревнования по бальным танцам. Таким образом формировались такие понятия, как классы мастерства танцевальных пар, возрастные категории танцоров, критерии оценки качества танца и многое другое.

В настоящее время Федерация танцевального спорта Санкт-Петербурга насчитывает 93 клуба, в которых занимается более 2500 классифицированных спортсменов и более 5 тыс. начинающих в возрасте от 4 лет и старше. Тренерский состав насчитывает более 200 человек. В федерации 162 спортивных судьи от третьей до международной категории.

На территории округа действуют членские организации - федерации танцевального спорта республик Карелия и Коми, Архангельской, Вологодской, Калининградской, Ленинградской, Мурманской, Новгородской, Псковской областей и другие.

Зарождение танцевального спорта на Северо-Западе России относится к началу 1960-х годов. Благодаря близости к Ленинграду первые школы танцев и ансамбли бального танца начали появляться в Ленинградской области. В 1970-е годы появились танцевальные клубы и ансамбли в крупных городах: Архангельске, Петрозаводске, Калининграде, Мурманске, Сыктывкаре, Вологде, Череповце, а несколько позднее в Ухте, Новгороде и Пскове. Первые соревнования между клубами различных субъектов РФ Северо-Запада начали проводиться с начала 1980-х годов.

Сейчас федерация каждого субъекта проводит от 15 до 50 соревнований различного ранга и уровня в год. В каждом регионе есть традиционные турниры.

Традиционные региональные турниры рассмотрим в таблице 1.

Таблица 1 – Традиционные региональные турниры

Название	Место	Организатор
Кубок СНГ – крупнейший международный турнир, удостоенный премии «Экзерсис»	Санкт-Петербург	В. Карпунин
«Беломорские ритмы» – проходит 15 лет подряд	Архангельск	А. Антонов
«Янтарное море» – международный турнир	Калининград	С. Мартыненко
«Всероссийский студенческий бал»	Ухта	О. Катербарг
Кубок губернатора	Мурманск	С. Стоборова и Ю. Можейко
«Чемпионат Карелии»	Петрозаводск	О. Запорожец
«Северные зори»	Череповец	Ирина и Сергей Моховы
«Господин Великий Новгород»	Великий Новгород	И. Васильев

Благодаря активному сотрудничеству с областными и республиканскими спорткомитетами, при поддержке правительств областей и республик чемпионаты и первенства России, а также СЗФО проходят в лучших дворцах спорта округа на высоком уровне. Уровень организации и зрелищность турниров повышают авторитет танцевального спорта, способствуют росту мастерства спортсменов.

Общее количество классифицированных спортивных пар, в течение года участвующих в соревнованиях различного уровня – 500.

Спортивные танцы в Южном федеральном округе представляют 13 членских организаций – это федерации республик Адыгея, Калмыкия и Северная Осетия – Алания, Кабардино-Балкарской и Карачаево-Черкесской республик, Краснодарского и Ставропольского краев, Астраханской, Волгоградской и Ростовской областей.

Эти федерации насчитывают 218 клубов, в которых занимаются около 7 тыс. спортсменов, из которых 65 имеют высший класс мастерства. 14 спортсменов удостоены звания мастера спорта России, 54 имеют звание

кандидата в мастера спорта, 77 – массовые спортивные разряды по спортивным танцам.

Судейский корпус представлен 310 спортивными судьями, из них 3 судьи международной категории IDSF, 24 судьи всероссийской категории, 24 судьи I категории. 23 человека имеют категорию «главный судья».

Членские организации работают во всех субъектах РФ на территории округа. Наиболее активными являются Нижегородская федерация танцевального спорта, Федерация танцевального спорта Республики Татарстан и Федерация танцевального спорта Республики Башкортостан.

Нижегородская федерация танцевального спорта была образована в начале 1990-х годов и объединяла 5 танцевальных клубов. На первом же первенстве России 1993 года в Перми среди детей до 12 лет победителями стали нижегородцы Дмитрий Лялин и Наталья Бельчикова, ТСК «Локомотив», руководители Елена и Александр Саватины.

Со дня основания должность президента НФТС занимает Юрий Сиверс, который в настоящее время является также вице-президентом ФТСР. В составе НФТС числятся 40 клубов из Нижнего Новгорода и области.

Среди спортивных судей НФТС 5 имеют категорию IDSF, 11 – всероссийскую категорию.

Федерация танцевального спорта Республики Татарстан зарегистрирована 2 июня 1997 года. В настоящее время состоит из 27 танцевально-спортивных клубов, расположенных в 7 городах республики: Казани, Набережных Челнах, Зеленодольске, Альметьевске, Нижнекамске, Елабуге, Чистополе. Первым президентом Казанской ассоциации бального танца (прежнее название Федерации танцевального спорта Республики Татарстан) был Ревгад Тухтарович Тибаев. Сейчас федерацию возглавляет Николай Николаевич Савинов.

Федерация танцевального спорта Республики Башкортостан – общественная организация, объединяющая 21 спортивно-танцевальный клуб республики, была создана в 1994 году. В ноябре 2002 года Федерация

танцевального спорта Республики Башкортостан прошла аттестацию в Министерстве по физической культуре, спорту и туризму РБ и получила аттестат об аккредитации общественного физкультурно-спортивного объединения.

В танцевально-спортивных клубах республики сегодня занимается более 3500 человек: дети 7-15 лет, молодежь 16-18 лет и взрослые – 19 лет и старше. Президентом федерации является заслуженный работник физической культуры Республики Башкортостан Владимир Леонидович Кондусов.

В Уральском федеральном округе действуют членские организации в 6 субъектах РФ: Свердловской, Челябинской, Курганской и Тюменской областях, а также Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах.

Почти 200 клубов занимаются обучением детей и взрослых спортивным танцам на территории федерального округа. В этих клубах ежегодно занимается около 6 тыс. спортсменов - от начинающих до мастеров спорта.

Особыми успехами славится Урал в соревнованиях среди ансамблей танца. В 2005 году в финале чемпионата России по европейской программе 3 из 6 команд представляли Урал. Особо следует отметить достижения ансамбля «Вера» из Тюмени, руководители В. Шерегова и А. Литвинов. Многократный чемпион России, призер чемпионатов мира и Европы в 2006 году, стал первым и пока единственным ансамблем России, завоевавшим титул чемпиона мира.

О высоком уровне развития танцевального спорта в регионе говорит и тот факт, что сборная Урала ежегодно занимает призовые места в чемпионате России среди команд федеральных округов, а в 2003 году стала чемпионом в этой дисциплине.

Два танцевально-спортивных клуба в округе работают уже более 30 лет. Это ТСК «Современник», Тюмень (руководители Галина и Виктор Яковенко), и ТСК «Аист», Екатеринбург (руководитель Ольга Суфидяно-ва). Многие воспитанники этих клубов продолжают их традиции, создают свои клубы, развивают уральскую школу спортивного танца.

Из более чем сотни соревнований, ежегодно проходящих на территории округа, следует выделить те, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Ежегодные соревнования Уральского округа

Название	Место	Организатор
Международный турнир «Европа-Азия»	Екатеринбург	Ирина и Александр Адамовы
Кубок губернатора Тюменской области	Тюмень	Вера Шерегова
Кубок Югры	Нижневартовск	Татьяна Кузнецова
Турнир «Сибирь – Урал»	Тюмень	Галина и Виктор Яковенко
Кубок мэра Нефтеюганска	Нефтеюганск	Людмила Найденкова
Турнир Урал-Россия	Челябинск	Гарифьян Хайсаров
«Жемчужина Урала»	Екатеринбург	Ирина и Александр Эрнс
Кубок «Спартака»	Екатеринбург	Ольга Суфидянова
Кубок мэра и Кубок губернатора Челябинска	Челябинск	Вероника Болтвина
Кубок губернатора Свердловской области	Екатеринбург	Александр и Наталья Перловы

В Тюмени, Челябинске и Екатеринбурге при институтах физической культуры действуют кафедры, выпускающие специалистов по спортивным танцам.

Танцевальный спорт Сибири представляют 12 членских организаций ФТСР: Алтайского и Красноярского краев, Иркутской, Кемеровской, Новосибирской, Омской, Томской и Читинской областей, Республики Бурятия.

Судейский корпус Сибири в ФТСР представлен 2 судьями международной категории IDSF, 24 судьями всероссийской категории, 20 судьями I категории, более 300 судей других категорий.

Дальневосточный федеральный округ представляют в 8 членских организаций. Это федерации Республики Саха (Якутия), Приморского и Хабаровского краев, Амурской, Камчатской, Магаданской и Сахалинской областей, Еврейской автономной области.

История развития спортивного танца Дальнего Востока складывается из развития танцевального движения в каждом из субъектов РФ.

Федерация спортивного танца Амурской области была создана только в феврале 2003 года. Она объединяет 7 танцевально-спортивных клубов. Президентом федерации является Василий Павлович Казаков. ФСТ Амурской области ежегодно проводит 4 традиционных турнира, в рамках которых совместно с комитетом по физической культуре администрации Амурской области проходят официальные чемпионаты и первенства Амурской области и открытые турниры по всем возрастным группам.

Федерация танцевального спорта Еврейской автономной области была создана только в январе 2005 года. Президентом федерации является Александр Владимирович Парфенов.

ФТС Камчатской области проводит большую работу по популяризации и развитию спортивного танца в регионе: организует соревнования среди взрослых, молодежи, юниоров и детей. Два раза в год проводит семинары и сборы для тренеров, судей и спортсменов с приглашением педагогов из других регионов и танцевальных пар международного класса.

В ФТС Камчатской области зарегистрированы 7 спортивных судей II и более низких категорий.

Магаданская областная федерация танцевального спорта была создана в январе 1998 года. С момента основания федерацию возглавляет Олег Землянко, художественный руководитель ТСК «Танцграция». В настоящее время в состав федерации входит 5 клубов.

Магаданская федерация ежегодно проводит 2 областных турнира (в январе и мае), в которых участвуют от 70 до 100 пар разных возрастных категорий.

В федерации 10 спортивных судей II и более низких категорий.

Федерация танцевального спорта Приморского края была создана в 1991 году. Ее первым президентом стал Игорь Анатольевич Абатуров, в период

между 1997 и 2003 годами этот пост занимала Галина Геральдовна Шустова, а с 2003 года – Наталья Юрьевна Андреева.

На момент создания в федерацию входило 5 клубов Владивостока. Сегодня членами ФТС Приморского края являются 34 клуба.

Всего в ФТС Приморского края 600 спортсменов от Н до М класса. Тренерами ФТС Приморского края воспитаны 8 спортсменов S класса, 10 спортсменов М класса. Звание мастеров спорта России имеют Денис Балеев и Ирина Андреева (ТСК «Надежда», Находка).

Федерация танцевального спорта Сахалинской области была основана в 1997 году. До этого момента танцевально-спортивное движение на острове было представлено ТСК «Грация» (руководитель Люция Михайловна Улякина) и еще тремя клубами.

Инициатива создания организации принадлежит Елене Васильевне Миргородской. Она же и стала ее первым президентом. На момент создания организации в ее состав входило 3 клуба. В настоящее время членами ФТС Сахалинской области являются 7 клубов, в которых занимаются более 400 классифицированных спортсменов.

Федерация проводит 3 традиционных турнира: Кубок губернатора Сахалинской области (ноябрь), чемпионат и первенство Сахалинской области (май), Кубок мэра Южно-Сахалинска (апрель).

В последнее время можно говорить об определенной активизации учебно-методической работы с привлечением ведущих тренеров Дальнего Востока и Сибири. Под эгидой областного института подготовки и повышения квалификации кадров прошла серия учебно-методических семинаров.

Федерация танцевального спорта Хабаровского края была создана в 1992 году. В нее входило 7 танцевальных клубов. Президентами ФТС Хабаровского края были Игорь Менделеевич Рябунский (с 1992 по 1997 год), Александр Эдуардович Синельников (с 1997 по 1998 год), Татьяна Николаевна Снигур (с 1998 года по настоящее время).

Сегодня ФТС Хабаровского края представляют 26 клубов (9 - в Комсомольске-на-Амуре и 17 – в Хабаровске). Всего в федерации насчитывается 648 классифицированных спортсменов от Н до S класса мастерства, не считая начинающих.

Судейская коллегия включает в себя 47 спортивных судей, в том числе 4 судьи всероссийской категории и 3 судьи I категории.

В Хабаровском крае проводится 5 крупных традиционных турниров: «Амурская мозаика» (Комсомольск-на-Амуре), Кубок губернатора Хабаровского края, Кубок Хабаровского края (Хабаровск), турнир «Хабаровск», «Данс Тайм» (Комсомольск-на-Амуре). Пары танцевально-спортивных клубов «Фантазия» (руководители Т. Снигур и С. Ткачук), «Аэлита» (руководитель А. Веретенников), «Мозаика» (руководители Т. и Ю. Кор-невы), «Вдохновение» (руководитель Н. Чудинова) показывают высокие результаты на крупнейших турнирах Дальнего Востока, Сибири, Центральной России и за рубежом.

Федерация танцевального спорта Республики Саха (Якутия) была создана и принята в члены ФТСР в 1994 году. Членами федерации являются две региональные организации и 16 танцевально-спортивных клубов из 10 районов (улусов) Якутии. Президентом федерации был избран Сергей Владиславович Салнис.

В заключении параграфа хочется сказать, что на сегодняшний день Союз танцевального спорта России – самая крупная национальная спортивная федерация в Море и имеет в своем составе самое большое количество финалистов, призеров и победителей соревнований различного ранга.

2.3 Анализ рынка танцевального спорта Уральского региона

Уральский регион в рамках танцевального спорта активно развивался с 90 годов. Лидирующие позиции в регионе уверенно заняли Челябинская, Тюменская и Свердловская области. Успех вышеперечисленных субъектов

напрямую связан с эффективным построением системы подготовки танцоров-спортсменов, высоким уровнем тренерского состава, проведением в регионе большого количества крупных турниров, сочетанием грамотного менеджмента местных федераций спортивного танца и существующих танцевальных клубов.

Ярким представителем выше перечисленного является Челябинская областная физкультурно-спортивная общественная организация «Федерация танцевального спорта», до 2013 года Челябинская федерация танцевального спорта. Региональная федерация Челябинской области занимает лидирующие позиции не только в своем регионе, но и как на федеральном уровне, так и на международной арене. И это в свою очередь можно объяснить, рассмотрев систему подготовки спортсменов и принципы функционирования федерации по следующему плану:

- место региональной федерации в национальной танцевальной организации;
- взаимосвязь региональной федерации с местными органами власти;
- тренерский состав и система подготовки танцоров;
- статус и уровень проводимых турниров;
- меры по популяризации танцевального спорта и мотивация спортсменов;
- создание и уровень развития сопутствующих танцевальному спорту учреждений;
- результаты танцоров-спортсменов.

Челябинская федерация танцевального спорта носит статус областной физкультурно-спортивной общественно организации, и имеет аккредитацию Министерства физической культуры и спорта Челябинской области, что в свою очередь дает возможность проводить официальные соревнования, чемпионаты и первенства субъекта федерации, а так же присваивать по результатам турниров спортивные разряды и звания. Федерация представляет собой объединение танцевально-спортивных клубов, центров и детских юношеских спортивных школ по направлению танцевальный спорт. Руководящий орган организации –

президиум, который состоит из президента организации, двух вице-президентов и четырех членов президиума, все должности выборные сроком на 4 года, и осуществляет текущее управление организацией, взаимосвязь с государственными органами. Высший орган управления – общая конференция тренеров и судей федерации, которая определяет руководящий состав, направление развития организации, проводит обучение и повышение квалификации тренеров и судей, рассматривает вопросы о присвоении классов мастерства танцорам, составление и корректировка графика турниров, чемпионатов и первенств, проходящих на территории Челябинской области, а также контроль за финансовой деятельностью организацией и целевое распределение средств.

Организация существует за счет:

- членских взносов спортсменов, тренеров и клубов;
- взносы спортсменов за участие в официальных соревнованиях, проводимых под эгидой Федерации;
- спонсорская поддержка и пожертвования со стороны частных лиц;
- финансовая помощь государственных учреждений, выделенная по целевому направлению (проведение чемпионатов и первенств области).

Одной из наиболее сильных сторон Челябинской федерации танцевального спорта является сильный тренерский и судеский состав, который представлен: во-первых, плеядой талантливейших танцоров профессионалов в прошлом, имеющих большой «вес» и статус как на территории РФ, так и на международном уровне, во-вторых, преподавателей профильных вузов по направлению подготовки – танцевальный спорт, в-третьих, крупных предпринимателей и государственных чиновников, в-четвертых, персоны, занимающие посты в руководстве Союза танцевального спорта России. Среди них можно выделить: президента Федерации – Хайсаров Гарифьян (международная судейская категория) и вице-президент Федерации - Урванцева Светлана (всероссийская судейская категория), члены сборной СССР по

спортивным танцам, победители Чемпионата Урала, Сибири и Дальнего Востока, финалисты соревнований серии «Гран-при» среди профессионалов; вице-президент Федерации и член президиума - Владимир (международная судейская категория) и Виктория Тарасенко (всероссийская судейская категория), вице-чемпионов России по европейскому секвею среди профессионалов, полуфиналистов Чемпионата Мира, финалистов Чемпионата России среди профессионалов в многоборье, преподавателей УралГУФКа по танцевальному спорту; член президиума Федерации – Вероника Болтвина-Бутузова (международная судейская категория), вице-президент Союза танцевального спорта России и советник губернатора Челябинской области по молодежной политике и спорту, успешного предпринимателя Уральского региона, члена президиума- Фадюхина Олега (первая судейская категория), чемпион России по многоборью среди любителей, чемпион США по европейской программе среди профессионалов; и многих других сильнейших и компетентных тренеров и судей.

Федерация хорошо распространена на все территории области. В некоторых городах существует более двух членов-представителей, что можно увидеть на рисунке 5.

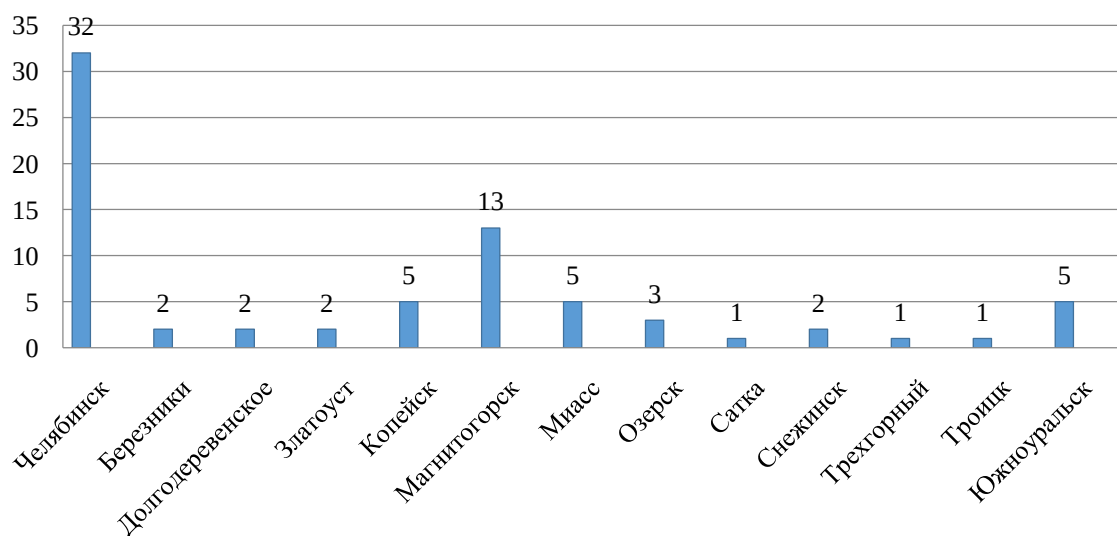


Рисунок 5 – Количество клубов-членов федерации танцевального спорта Челябинской области по городам

Для более конкретного понимания эффективности функционирования региональной танцевальной организации целесообразно рассмотреть деятельность и успешность основной структурной единицы – танцевально-спортивного клуба. На данный момент в Челябинской федерации зарегистрировано 75 танцевально-спортивных клубов, из них выделим 20 самых лучших по следующим критериям: количество танцоров, количество тренеров, результативность пар на турнирах, количество и статус судей и руководителей, организация собственного турнира. В этот список вошли [69]: Виктория, Челябинск; ДЮСШ Вероника, Челябинск; Танцевальный путь КДЮСШ Факел, Челябинск; Направление, Магнитогорск; Ровесник, Челябинск; Импульс, Челябинск; Триумф, Долгодеревенское (Челябинская обл.); Танцующий город, Магнитогорск; Александрия, Челябинск; Динамо, Челябинск; Велена, Златоуст; Гала-дэнс, Челябинск; Золушка, Озерск; Дансфил, Копейск; Очарование, Челябинск; Автограф, Челябинск; Грация, Магнитогорск; Формула танца, Снежинск; Танцевальное путешествие ДДТ Юность, Миасс; 11 лицей, Челябинск.

Среди всех танцевальных школ мы рассмотрим самые крупные и успешные.

Челябинская областная общественная организация Танцевально-спортивный центр «Виктория». Основная тренировочная база – Дворец культуры Трубопрокатного завода. Именно здесь в 1984 году начал свою историю коллектив бального танца, а ныне ЧООО ТСЦ «Виктория». В 2009 году у ЧООО ТСЦ «Виктория» юбилей! Вот уже 25 лет клуб растёт и развивается под руководством замечательных педагогов, вице-чемпионов России по европейскому секвею среди профессионалов, полуфиналистов Чемпионата Мира, финалистов Чемпионата России среди профессионалов в многоборье, Виктории и Владимира Тарасенко. Виктория и Владимир являются судьями всероссийской и международной категории по направлению танцевальный спорт, член президиума и вице-президент Челябинской федерации танцевального спорта соответственно, преподаватели УралГУФКа по

направлению танцевальный спорт.

Тренерский состав: Волков Сергей, Нурова Екатерина, Салахов Ленар, Ключева Екатерина, Каплин Андрей, Трифонова Анна, Панов Алексей, Шнякина Ольга, Кокшаров Евгений, Кокшарова Александра, Федченко Илья, Биксентеева Эля.

Благодаря прекрасным личностным качествам и организаторским способностям этих двух людей в клубе сформировалась отличная команда тренеров, состоящая из воспитанников Виктории и Владимира. Некоторые ребята преданы коллективу более 20 лет. В возрасте 6-7 лет пришли они сюда много лет назад для того, чтобы просто научиться танцевать. Сегодня это одни из лучших профессиональных танцоров на Урале, финалисты Чемпионата стран Азии, Тихоокеанского региона, чемпионы Израиля, финалисты и призёры Чемпионатов России по европейскому секвею, призёры Чемпионата Мира по латиноамериканскому секвею среди профессионалов, талантливые тренеры, которые воспитывают чемпионов. Попадая в стены ЧООО ТСЦ «Виктория», человек словно оказывается в другом мире. Первое, что бросается в глаза – атмосфера теплоты и уюта: повсюду улыбчивые ребята и доброжелательные тренеры. Воспитанники «школы Тарасенко» на всех турнирах выделяются сплочённостью и дружелюбностью. Нет зависти, злости и затаённых обид. Зато есть множество наград и кубков. Об успехах клуба говорят факты. Среди воспитанников коллектива финалисты Открытого Чемпионата Австрии в категории Юниоры-2 (2003г.), финалисты международного турнира «Open London» в категории Юниоры-2 (2003г.), победители Открытого Чемпионата Италии в категории Дети-2 (2004г.), победители Блэкпульского фестиваля в категории Дети-2 (2004 г.), полуфиналисты Открытого Чемпионата Германии в категории Юниоры-1 (2009г.), финалисты первенств России в категориях Дети-1, Дети-2, Юниоры-1, неоднократные победители чемпионатов и первенств УрФО во всех возрастных категориях [72].

Сегодня здесь занимаются более 350 пар и каждый танцор – надежда

клуба. ЧООО ТСЦ «Виктория» не раз становился призёром Кубка России среди клубных команд. А в 2009 году коллектив был номинирован на премию «Экзерсис». На протяжении 12 лет, каждое лето в августе Виктория и Владимир Тарасенко организуют учебно-тренировочные сборы в детском оздоровительном лагере «Еланчик». К предстоящему танцевальному сезону здесь готовятся не только пары ЧООО ТСЦ «Виктория», но и танцоры из Екатеринбурга, Тюмени, Нефтеюганска, Югорска, Магнитогорска. Из года в год, ЧООО ТСЦ «Виктория» проводит два традиционных турнира по спортивным танцам «Кубок ОАО ЧТПЗ» и «Кубок УралГУФКа». В рамках этого турнира проводятся Чемпионаты и Первенства УрФО, Кубки России среди студентов ВУЗов. Здесь всегда царит тёплая приятная атмосфера праздника. На турнир съезжаются танцевальные пары более чем из 25 городов России. Кубок ОАО ЧТПЗ - значимое событие в жизни Челябинска и зрители всегда с огромным интересом идут смотреть на соревновательные и показательные выступления танцевальных дуэтов.

Еще один танцевально-спортивный клуб, заслуживающий внимания – Детская юношеская школа по танцевальному спорту «Вероника», которая была создана на базе танцевально-спортивного клуба «Вероника». В августе 2001 года Постановлением Главы города Челябинска открыто муниципальное учреждение дополнительного образования детей детско-юношеская спортивная школа по танцевальному спорту «Вероника. Учредителем ДЮСШ «Вероника» является Управление по физической культуре, спорту и туризму Администрации г.Челябинска. Материальной базой ДЮСШ «Вероника» является ДС «Юность».

«Вероника» объединяет дошкольников, учащихся младших и средних классов и старшеклассников, учащихся средне-специальных и высших учебных заведений. Основной целью школы является создание базы развития массового обучения спортивному танцу, выявлению индивидуальных способностей, подготовки спортсменов высокого уровня, оздоровление различных слоев населения.

Директором школы является Болтвина-Бутузова Вера Борисовна,

Чемпионка России по европейской программе, кандидат биологических наук, Отличник физической культуры и спорта, Член Президиума СТСР. Судья международной категории по направлению танцевальный спорт. В школе работает 13 тренеров, 2 отличника физической культуры – Бутузова В.Б., Медведева И.Л. В школе работают высоко-квалифицированные тренеры-преподаватели. Все они в прошлом являлись спортсменами танцорами. ДЮСШ.

Школа гордится своими чемпионами, призерами, финалистами конкурсов Уральского федерального округа а также различных международных турниров[66]:

2001 – А.Брюховских-Ощепкова А. – золото Кубок России. Юниоры 1, Екатеринбург

2002 – воспитанники школы Москов Алексей и Ощепкова Алина становятся Чемпионами Италии г.Червия в категории Юниоры 1 и побеждают на Международном турнире г.Алассио.

2004-2005 – Червонов Антон и Гвоздева Юлия становятся сильнейшей парой УрФО среди взрослых.

2007 – Смолин Павел-Галышева Анна – серебро Чемпионат УрФО

2008 – на Международном турнире в г.Судак Украина воспитанники школы завоевывают три золота: Станислав Зелянин и Ирина Черепанова среди взрослых спортсменов латиноамериканской программе, Александр Пермяков и Юлия Видгоф – в той же программе среди Юниоров, Саша Шаповалов и Полина Шваб – в латиноамериканской программе в категории Дети.

2009 – Смолин Павел и Шлейгер Анастасия стали бронзовыми призерами рейтингового Международного турнира «Виват, Россия! г.Сочи, 3 место – «Вальс Победы!» г.Москва.

2009 и 2010 – ансамбль ДЮСШ «Вероника» побеждает на Первом фестивале ансамблей в лагере «Океан» г.Владивосток.

Дважды в 2010 и 2011 годах побеждает на Всемирной Танцевальной

Олимпиаде г.Москва.

Пара Сивков и Видгоф побеждают в международных соревнованиях в Германии, Италии и становятся Вице-Чемпионами России в категории Дети 1

2011 – Пары Сивков Егор и Крупкова Галина, Огурцов Влад и Чернявская Дарья становятся финалистами Первенств России в категориях Дети 10-11 лет и 7-9 лет соответственно.

2012 – Семенов Антон и Борщева Анастасия – бронза на турнире мировой классификации, Шумахер Евгений и Мешкова Мария – серебро Чемпионат УрФО, золото на турнире Российского рейтинга, Верахин Дмитрий и Слинькова Полина – бронза Первенства СТСР. Ансамбль ДЮСШ неоднократно побеждал на городском и областном этапах фестивал я «Весна студенческая».

По итогам спортивных результатов за 2011 год, школа входит в 20 сильнейших клубов России.

Помимо деятельности спортивной направленности ребята принимают активное участие в фестивалях народного творчества, смотрах художественной самодеятельности, а также культурной жизни города.

2013 год – золото на Чемпионате Челябинской области среди Юниоров - Маслов Дмитрий Куклина Марина

2014 год – финалисты Чемпионата России среди взрослых по латиноамериканской программе Семенов Антон и Советченко Светлана

2014 год – чемпионы Первенства УрФО по сокращенному двоеборью среди детей 10-11 лет – Верахин Дмитрий и Слинькова Полина, серебро на Первенстве УрФО среди юниоров – Бусловский Юрий и Бутузова Марианна, бронза на ПЕРвенстве УрФО в категории Молодежь - Седов Владислав и Ереклинцева Елизавета.

Среди достижений школы так же можно выделить:

2006 – впервые становится организатором и проводит фестиваль «Челябинск танцующий», фестиваль стал традиционным и ежегодным.

2008 – Открываются филиалы в школах №1, №138, №104, Дворце

Пионеров на Алом Поле, ЧелГУ, ЧГАА

2007 и 2010 – при поддержке администрации г.Челябинска открываются новые залы во ДС «Юность»

2012 год – стартует турнир «Кубок Губернатора Челябинской области», который не только становится традиционным и ежегодным, но и самым крупным в регионе.

Отдельно хотелось бы рассказать о турнире «Кубок Губернатора Челябинской области», мероприятие, которое имеет международный статус с 2012 года и является одним из ярчайших событий на спортивной карте страны, принесло большое количество призов южноуральцам.

В 2016 году соревнования проводились в 64 категориях, поэтому официальная статистика чемпионата пока всё ещё подсчитывается. Уже сейчас можно говорить о том, что нынешний Кубок был беспрецедентным по своим масштабам: на соревнования приехало 1800 танцевальных пар из десяти стран мира и 47 субъектов РФ, это 3600 участников – гораздо больше, чем ожидалось ранее. Искусство танца представляли на паркете 90 спортивно-танцевальных клубов из Европы и стран бывшего СССР [66].

Честь Челябинской области защищали 387 дуэта, это 774 спортсмена. Призёрами стали 144 спортсмена в программе спорта высших достижений и 52 учащихся в массовом спорте для начинающих.

Наибольшее количество участников, 150 пар, представляло детско-юношескую спортивную школу «Вероника» (основатель и директор – чемпионка России Вероника Бутузова), которая уже много лет является основным организатором и двигателем этого масштабного турнира и которая в эти дни отметила свой 15-летний юбилей.

Основное количество участников и судей разъехалось, но для части танцоров праздник не окончен: сегодня весь день в ДЮСШ «Вероника» дают мастер-классы прославленные танцоры из-за рубежа М. Хойнацки (Польша), С. Перес (Испания), А. Муратов (Азербайджан), а также представители

танцевальной элиты России – чемпион Европы Дмитрий Тимохин и чемпион мира Андрей Боровский.

Напоминаем, Челябинск вступил в борьбу за проведение чемпионата мира по танцевальному спорту. Уровень и масштабы нынешнего Кубка губернатора позволяют с оптимизмом оценивать шансы южноуральской столицы.

И завершить обзор хочется Детско-юношеская студия бального танца «Танцевальный путь». Руководитель: Президент ЧОФСОО ФТС, член сборной СССР по спортивным танцам, победитель Чемпионата Урала, Сибири и Дальнего Востока, финалист соревнований серии «Гран-при» среди профессионалов, судья международной категории по танцевальному порту. ДЮСБТ «Танцевальный путь» отпраздновала в 2006 г. свое 15-летие. За время работы были организованы и проведены два Кубка России, два Первенства России, пять Кубков Урала. На традиционных турнирах студии «Урал-Россия» и «Рождество с Dance Way» ежегодно проводятся Чемпионаты и Первенства УрФО и Челябинской области.

Тренерский состав представляют: Хайсаров Вячеслав, Урванцева Светлана, Андриевских Людмила, Бутолина Ирина, Медведевских Алена, Экк Аркадий, Маликов Евгений.

Студия регулярно проводит для своих воспитанников семинары и мастер-классы с ведущими специалистами и танцорами ФТСР, а также с танцорами профессионалами, такими как: Андрей Шамшуров, Андрей Наумов, Виктор Няковский, Вадим Владыкин, Егор Вышегородцев, Марат Гимаев, Алина Басюк, Ивайло Тончев, Александр Мельников, Дмитрий Тимохин и другие.

Среди спортсменов ДЮСБТ «Танцевальный путь» призеры и победители Первенств УрФО и России, воспитанники занимали призовые места и представляли Россию на Открытых Чемпионатах Англии, Италии, Германии, Словении, Дании и Голландии.

Подробно рассмотрев структуру, деятельность и принципы работы Челябинской федерации танцевального спорта и в целом, и на конкретных

примерах, можно сделать вывод – это сильная стабильная спортивная общественная организация, имеющая эффективные механизмы управления и функционирования, позволяющие ей быть одной из самых результативных региональных танцевальных организаций (подразделений Союза танцевального сорта России) в России.

Но при всем этом она не носит статуса значимого «игрока» рыночных отношений и является экономическим субъектом лишь потому, что ведет финансовую деятельность, которая не направлена на получение прибыли. И на данном этапе это абсолютно закономерно, поскольку статус юридического лица в виде общественной организации и клубы, как ее члены, по российскому законодательству обязаны вести деятельность, направленную не на получение прибыли как цели, а лишь для популяризации и развития цели, ради которой они были созданы и функционируют.

Выйти из этого положения можно несколькими способами. Самое просто и очевидное – увеличение количества клубов, а с ними спортсменов-танцоров, тренеров и судей, как субъектов, уплачивающих взносы. Во-вторых, организация и проведение большего числа турниров и мероприятий, которые носят образовательно-методический характер и направлены на обучение и повышение квалификации имеющегося судейско-тренерского корпуса.

Так же стоит рассмотреть организацию дочернего предприятия, которое могло бы создать и наладить производство товаров, которые необходимы как для федерации в целом, так и танцевальной среде в общем. Другими словами – для дальнейшего развития Челябинской федерации танцевального спорта ей необходимо выработать стратегию развития и вполне возможно, что самым эффективным способом станет диверсификация путем создания новых услуг, востребованных в танцевальной среде и производства аксессуаров.

3 Диверсификация деятельности танцевально-спортивного клуба «Велена» путем разработки новой услуги

3.1 Анализ деятельности танцевально-спортивного клуба «Велена»

Танцевально-спортивный клуб «Велена» создан в 1992 году Вячеславом и Еленой Чурсиными на базе Дворца Победы АО «Златмаш», где и работает до сегодняшнего дня.

Танцевально-спортивный в г. Златоусте работает клуб 24 лет и является членом Федерации танцевального спорта Челябинской области и Союза танцевального спорта России.

Основное направление деятельности коллектива: развитие и популяризация спортивного бального танца среди широких слоев населения г. Златоуста, вовлечение их в танцевальное обучение, как форму организации досуга, проведение культурно-просветительских и спортивно-массовых мероприятий.

ТСК «Велена» входит в пятерку самых крупных танцевально-спортивных клубов Челябинской области. На сегодняшний день в нем занимается более 200 человек разных возрастных категорий:

- дети (от 5 до 10 лет);
- юниоры (11-15 лет);
- молодежь (16-18 лет);
- взрослые (19 лет и старше);
- сеньоры (35 лет и старше).

За 24 года работы в ТСК «Велена» занималось более 2500 человек.

Клуб является конкурентно способным и по спортивным результатам. Только за период с января 2016 года по сегодняшний день спортсменами клуба завоевано: 31 золотая, 20 серебряных и 23 бронзовых медалей и наград турниров различного уровня.

Лучшим спортсменам ТСК «Велена» по результатам соревнований присвоены спортивные разряды:

- III юн. Имеют 5 танцевальных дуэтов;
- II юн. 3 танцевальных дуэта;
- I юн. 1 танцевальный дуэт;
- I взр. 1 танцевальный дуэт.

Его танцоры достойно представляют Челябинскую область на Российских и международных соревнованиях, выезжая в различные города России и за рубеж.

Неоднократно спортсмены ТСК «Велена» и их тренеры становились победителями номинаций «Лучший танцевальный дуэт» учреждённых Челябинской федерацией танцевального спорта, а именно за период с 2010 по 2015 годы было номинировано 20 танцевальных дуэтов, и руководители неоднократно становились победителями номинации «Тренер года» Федерации танцевального спорта Челябинской области.

В клубе работают 3 тренера-преподавателя: Едиханов Денис, Чурсин Вячеслав, Чурсина Елена. Стаж работы каждого тренера более 24 лет. Тренеры клуба являются судьями Союза танцевального спорта России и аккредитованы Министерством спорта РФ. Вячеслав Чурсин так же является членом президиума Челябинской федерации танцевального спорта и президентом федерации танцевального спорта г. Златоуст.

Коллектив пользуется заслуженной популярностью не только среди населения г. Златоуста, но и далеко за его пределами, принимая активное участие в культурной жизни города и области. Вступления на хореографических конкурсах постоянно приносят призовые места: коллектив является лауреатом городских, областных конкурсов и фестивалей. В апреле 2011 года, 2012 года ТСК «Велена» стал лауреатом и обладателем гран-при регионального хореографического конкурса «Маленькие Звезды» во всех возрастных категориях. Тренеры стали обладателями номинации «Звездная ступень».

Тренеры ТСК «Велена» неоднократно отмечались за заслуги грамотами Управления по физической культуре Златоуского городского округа(ЗГО), Управления образования ЗГО, Управления культуры ЗГО, Грамотами и благодарностями Главы ЗГО, Грамотой Управления по физической культуре, спорту и туризму г.Челябинска , Грамотой Министра спорта Челябинской области.

Традиционные ежегодные турниры: Первенство ЗГО «Миллениум» и Кубок Главы ЗГО «Танцевальная весна», организованные ТСК «Велена», приобрели статус Российских соревнований и радушно принимают спортсменов, тренеров и судей не только уральского региона, но и других округов России.

Для дальнейшего расширения и развития клуба необходимо рассмотреть основные препятствия, одним из которых является слабая материальная база. Недостаточность помещений, на данный момент это 2 зала площадью 150 кв.м, не позволяет обеспечить должный режим занятий и тренировок для дальнейшего качественного скачка результатов спортсменов и совершенствования концертной деятельности.

Для дальнейшего развития, получения дополнительного финансирования и проведение официальных спортивных соревнований муниципального образования в 2002 году по инициативе Чурсина Вячеслава создана Златоустовская городская физкультурно-спортивная организация «Федерация танцевального спорта», а в 2013 году по инициативе тренеров-преподавателей ТСК «Велена» открыто отделение спортивного танца при ДЮСШ №3 .

Рассматривая деятельность ТСК «Велена» на 2016 год в таблице 3 рассмотрим численный состав коллектива по возрастным группам, а в Приложении Б – занятость имеющихся залов и наименование занятий.

Рассматривая специфику работы уточним, что общее количество воспитанников дифференцируется по нескольким признакам (таблица 3). Во-первых, по возрасту, для более комфортной обстановки и в связи с различием восприятия информации. Данные возрастные группы сформированы в

соответствии с правилами и положениями Союза танцевального спорта России и единой классификацией танцоров Министерства спорта РФ. Во-вторых, рекомендации Министерства спорта РФ и Министерства образования РФ говорят о необходимости создания небольших групп от 8 до 20 человек при размере тренировочной площадки не более 180 кв.м. Так же в основе распределения групп лежат уровень мастерства танцоров (танцевальный класс и спортивный разряд) и год занятия в коллективе.

Таблица 3 – Численный состав коллектива по возрастным группам

Наименование возрастной группы	Количество дифференцированных групп	Количество обучающихся
Дети (от 5 до 10 лет)	4	80
Юниоры (11-15 лет)	3	62
Молодежь (16-18 лет)	3	30
Взрослые (19 лет и старше)	1	18
Сеньоры (35 лет и старше)	2	30
Всего		220

Тренировочная работа строится на основании общей всероссийской методике преподавания спортивных танцев и учебной программы ТСК «Велена», которая предусматривает наличие трех групповых занятий у каждой группы: занятие по латиноамериканской программе, занятие по европейской программе и занятие по постановочной работе или «прогоне», который включает в себя работу по созданию обстановке, приближенной к турниру, для совершенствования технических и эмоциональных навыков в стрессовой ситуации. При этом, поскольку танцевальный спорт в основной части нацелен на личный результат пары, рекомендовано минимум 2 индивидуальных занятия для каждой пары.

Из Приложения Б видно, что самое экономически выгодное время, т.е. время наиболее удобное для работы в связи с окончанием и учебного, и рабочего дня, с 17.00-21.30 полностью занято групповыми занятиями, на индивидуальные уроки распределено оставшееся время, которого тоже не хватает. При наличии в

клубе 110 пар и необходимости двух индивидуальных уроков мы говорим о том, что в неделю должно быть выделено 220 часов на персональные тренировки, а в наличии имеется только 69 часов. Данную проблему пытаются решить тем, что в зале работает не один, а несколько тренеров, и это позволяет увеличить количество времени до 180 часов, но как быть с теми парами. Которые готовы и хотят заниматься больше двух раз в неделю и соответственно увеличить доходность клуба.

Теперь рассмотрим экономическую сторону работы ТСК «Велена», а именно совокупность доходов и расходов, представленных в Таблице 3. Стоит заранее отметить, что в данной таблице не учтена стоимость аренды залов, поскольку ТСК «Велена» является спортивным коллективом ДЮСШ № 3 и работает на площадке ее залов, расположенных во Дворце Победы «Златмаш», и соответственно распоряжается доходной частью не ТСК «Велена», а ДЮСШ № 3, поскольку является учредителем и юридическим лицом. Отметим лишь то, что часть дохода как правило направлена на организацию командировок тренеров, пошив костюмов и поездки воспитанников на фестивали и конкурсы, а так же проведение традиционных турниров по танцевальному спорту.

Таблица 4 – Совокупность доходов и расходов ТСК «Велена» в месяц

Доход				Расход			
Статья дохода	Стоим-ть услуги, руб.	Кол-во	Итог, руб	Статья расхода	Стоим-ть услуги, руб.	Кол-во	Итог, руб.
Оплата групповых занятий	1 500	220	330 000	Оплата членских взносов СТСП	100	220	22 000
Оплата индивидуальных занятий	600	130	78 000	Оплата групповых занятий тренерам	30 000	3	90 000
Оплата членского взноса ТСК «Велена»	100	220	22 000	Оплата индивидуальных занятий тренерам	350	130	45 500
Итого	2 200	570	430 000	Итого	30 450	353	157 500

Рассмотрев структуру и деятельность ТСК «Велена» можно сделать следующие выводы:

- коллектив ТСК имеет большой численный состав и четкую грамотную структуру дифференциации;
- ведет большую концертную и конкурсную деятельность;
- тренеры коллектива имеют большой опыт и высокие профессиональные качества;
- является полностью самокупаемым коллективом, не требующем дополнительных затрат на ведение деятельности;
- коллектив так же является выгодным экономическим объектом, поскольку приносит ДЮСШ №3 272 500 руб. прибыли ежемесячно.

3.2 Комплексный подход к разработке новых услуг

На сегодняшний день непрерывное внедрение новшеств – единственный способ поддержания высоких темпов развития организации и уровня доходности. Вопрос о разработке новых продуктов является одним из ключевых моментов стратегического плана любого предприятия. Особенно это становится актуальным для сферы услуг, ведь именно услуги вносят весомый вклад в увеличение благосостояния многих стран. Следовательно, довольно значимым вопросом перед предприятиями данного экономического сектора становится грамотное построение всех этапов разработки новых видов услуг.

Стадии поэтапного разделения процесса разработки нового товара можно найти у таких авторов: Диксон П.Р., Дойль П., Ассэль Г., Титов А.Б. и другие. В рамках традиционного подхода процесс разработки нового товара предполагает такую последовательность этапов: анализ рынка, характеристики товара, разработка, техническая часть, определение расходов, издержки, производство, периодическое снижение затрат.

Танцевально-спортивный клуб «Велена» не является исключением. Поскольку он предоставляет довольно специфический и узкий круг услуг – образовательные, то на первый взгляд может показаться, что появление новых дополнительных услуг невозможно. Но это далеко не так. Являясь специалистами, которые обладают уникальными специальными знаниями, работая в системе крупной финансовой спортивной организации Союза танцевального спорта России и практически отсутствии конкуренции на рынке подобных услуг, у ТСК «Велена» появляется уникальная возможность расширить спектр имеющихся за счет дополнительных ресурсов знаний и возможностей танцевального спорта, а так же создать экономически выгодное предложение сопутствующих услуг и товаров, сопровождающих танцевальный социум.

Рассмотрим более подробно разработки новых услуг по стадиям процесса.

Первая стадия – выявление возможностей предоставления нового вида услуги. Одна из главных маркетинговых возможностей организации обусловлена наличием неудовлетворенных потребностей потребителей или неиспользованными возможностями организации.

Для более удобного понимания представления новых услуг рассмотрим их следующим образом:

- незадействованные ресурсы тренерского состава
- неудовлетворенные потребности потребителей
- сопутствующие товары и услуги для танцевального спорта, нереализованные в г. Златоуст.

Рассматривая существующее расписание (Приложение Б) можно сделать вывод что подготовка обучающихся проходит в узком направлении танцевального спорта. Но если рассматривать танцевальный спорт в историческом контексте, то необходимо отметить, что в первую очередь это разновидность хореографии – бальный танец, и в свою очередь он

подразделяется на спортивный и социальный. Спортивный бальный танец полностью представлен в программе обучения, но социальный бальный танец, активно набирающий популярность в нашей стране, отсутствует полностью. И приятным бонусом является то, что, во-первых, тренерский состав владеет навыками исполнения и обучения этого направления на высоком уровне, а во-вторых, данное направление не представлено ни в какой форме на рынке образовательных услуг в городе. Целевой аудиторией данной услуги являются обучающиеся в возрасте от 16 лет и старше.

Еще одним нереализованным ресурсом тренерского состава, имеющим большие перспективы, является создание групп развития для детей 3-5 лет. В методиках обучения танцевальному спорту полностью отсутствуют возрастные категории младше 5 лет, поскольку все образовательные программы, будь то хореографические или спортивные, начинают формирование своей специфической технической базы только с наступлением младшего школьного возраста. Обучение же дошкольного возраста строится на общефизических упражнениях, направленных на развитие индивидуальных физических качеств, с элементами основ музыкального восприятия, координации и ориентации в пространстве. При этом статистика говорит о том, что родители отдают своего ребенка в секции и различные школы развития начиная с 2-х летнего возраста.

Среди неудовлетворённых потребностей потребителей среди обучающихся можно выделить острую необходимость, заключающуюся в дополнении программы обучения танцоров высокого класса мастерства и постоянно участвующих в турнирах федерального и международного уровня, занятиями классической хореографией, поскольку она по сей день является самым эффективным способом формирования общеобязательных навыков танцоров любого направления: постановка рук и корпуса, развития гибкости и растяжки, правильное и качественное исполнение вращений и трюков. Так же можно рассмотреть вопрос об увеличении индивидуальных занятий у

желающих пар, в среднем это увеличит доход от индивидуальных уроков на треть.

Заключительным направлением, которое поможет выявить интересные новые услуги – являются сопутствующие товары и услуги для танцевального спорта, нереализованные в г. Златоуст. Одним из самых важных атрибутов танцоров во все времена был костюм. Из чего следует вывод, что одной из самых выгодных сопутствующих услуг является специализированное ателье по пошиву танцевальных костюмов, а если учесть, что для каждой танцевальной программы и возрастной категории Союзом танцевального спорта определены свои правила и особенности пошива, то не возникает сомнения в необходимости наличия учреждения, знающим специфику работы, следящими за модными тенденциями и понимающими особенности и ранги турниров и их распределения в течении года, и умеющими воплощать самые смелые и сложные идеи в жизнь.

Подвести итог и обобщить перечень идей по внедрению новых услуг хочется в Приложении В, указав еще раз: наименование услуги, на кого она нацелена, возможных исполнителей, присутствие на ранке услуг города аналогичных услуг и преимущества предоставляемой услуги именно ТСК «Велена»

Вторая стадия – формулирование целей предоставления новой услуги. Чаще всего в качестве целей фигурируют объем предоставляемой услуги, расчет вложений и затрат на создание и содержание услуг.

Стоит выделить несколько основных аспектов для реализации и внедрения новых идей. Для этого рассмотрим дальнейшие действия по следующему алгоритму:

- необходимая материально-техническая и педагогическая база для реализации новой услуги;
- необходимые маркетинговые действия по реализации новых услуг;

– необходимые финансовые расходы на запуск и содержание новых услуг.

На сегодняшний день ТСК «Велена» осуществляет свою деятельность на базе 2хзалов. Для реализации и внедрения новых услуг данной площади недостаточно, поскольку имеющая площадь полностью занята. Решение данной проблемы видится в аренде дополнительного зала размером 150 кв.м. на площадке имеющейся материально-технической базы ДК «Златмаш» и оборудование его необходимым оборудованием (зеркала, музыкальная аппаратура), что в свою очередь позволит увеличить количество предоставляемых образовательных услуг. Но тут мы сталкиваемся с другой проблемой – количественный тренерский состав в объеме трех человек не сможет обеспечить удобное расписание и загрузку залов, поскольку не имеет данный момент свободного времени. Решение данного вопроса видится в увеличении количества преподавателей, это можно сделать за счет привлечения старшего состава и выпускников коллектива.

Рассматривая создание ателье перечислим необходимые условия для его успешного функционирования: помещение в размере 40 кв.м. на площадке имеющейся материально-технической базы ДК «Златмаш», закупка необходимого оборудования и мебели (стол, швейная машина, оверлог, стеллажи, стулья, зеркало, и швейные принадлежности). И самым основным условием успешной работы является профессиональный персонал – на начальном этапе, представленный одной швеёй, поскольку функции дизайнеров будут осуществлять непосредственно тренера пар или руководители хореографических коллективов, обращающихся за пошивом костюмов.

Среди маркетинговых действий необходимо выделить затраты на распространение информации по оказанию новых услуг. В нашем случае возможна совокупность следующих эффективных механизмов:

- создание сайта, в котором будет представлено полное описание существующих услуг, а так же провидены в пример результатов рекламные ролики, действующие акции, фрагменты тренировочного и постановочного процесса, и фактические результаты воспитанников на проходящих турнирах и конкурсах;

- печать рекламной продукции: флайеров, афиш, брелоков, визиток, календарей и т.д.;

- опубликование статьи в местном СМИ об истории коллектива и действующих образовательных программах.

Решение данных вопросов обеспечат ряд следующих компаний: создание сайта – компания «Веб-Драйв», которая является лидером в сфере создания сайтов и интернет обслуживания; печать рекламной продукции – компания «ПроФайл», которая является лидером в сфере создания полиграфической продукции, а вопрос о распространении решается без материальных затрат силами воспитанников ТСК; и компания – газета «Новости Златоуста», самая крупная информационное местное издание.

И заключении параграфа рассмотрим самый важный экономический аспект в создании новых услуг – затраты на их создании и внедрение. Одним из наиболее наглядных способов рассмотрение экономических показателей является таблица, поэтому все данные по затратам на создание и внедрение новых услуг скомпонованы и представлены в Таблице №5. Для удобства будем рассматривать разовые единовременные расходы на один месяц для запуска новых услуг и расходы средств на содержание новых услуг в течении полугода. Отметим так же, что в таблице не отражены расходы на оплату страховых взносов за сотрудников (что составляет примерно 30% от заработной платы) и налоги, поскольку ТСК «Велена» является структурным подразделением ДЮСШ№3 и размер данных вычетов не дает критичной погрешности, что позволяет на данном этапе эти показатели отбросить. В Приложении Г рассмотрим расходы на создание и внедрение новых услуг.

Из Приложения Г видно, что разовые затраты на запуск и внедрение новых услуг ТСК «Велена» составят 379 200 руб., что составляет довольно разумные средства, если учесть, что ежемесячная прибыль ТСК согласно Таблице №3 составляет 272 500 руб., поскольку вложения на расширение организации для увеличения доходности считаются небольшими, если их размер не превышает общей годовой суммы дохода.

3.3 Оценка эффективности внедрения новых услуг в деятельность танцевально-спортивного клуба «Велена»

Для того, чтобы рассчитать окупаемость внедряемых услуг необходимо в первую очередь проанализировать загруженность нового зала. Для этого выделим услуги, которым необходима танцевальная площадка: преподавание социального бального танца, уроки классической хореографии, постановка свадебного танца и дополнительные индивидуальные уроки. Изучив статистику работы каждой услуги в танцевальных школах в Челябинске и пожелания воспитанников, а так же клиентов школы сделаем следующие выводы:

- уроки классической хореографии необходимы для следующих возрастных групп: юниоры, молодёжь, взрослые и сеньоры, т.е. 9 уроков в неделю;
- занятия по социальной программе проходят 2 раз в неделю, изначально формируем 3 группы на каждое направление программы: аргентинское танго, сальса и бачата, т.е. 6 уроков в неделю;
- группы развития для детей 3-5 лет проходят 2 раза в неделю, изначально формируем 2 группы по 20 человек, т.е. 4 урока в неделю, занятия в таком возрасте не рекомендуют проводить более 30 минут;

– исходя из статистики, ежемесячно в Златоусте сочетаются браком 8 пар, половина из них обращается постановкой свадебного танца, курс постановки составляет 8 уроков в месяц, т.е. по 2 урока в неделю;

– оставшееся время в зале используем под индивидуальные уроки, поскольку выше было указано, что для совершенствования результатов рекомендовано 2 урока в неделю, но загруженность имеющихся залов не позволяло охватить всех, к тому же некоторые пары готовы заниматься больше, ко всему прочему появление новых направлений и клиентов тоже приведет к увеличению индивидуальных уроков.

Исходя из полученного расписания и фактического количества часов работы зала в таблице 5 наглядно рассмотрим доходную часть, которая образуется в результате работы новых услуг на площадке дополнительного зала в месяц. Дополнительно отметим, что количество человек в группах по классической хореографии соответствует данным таблицы 3, а численный состав групп по социальной программе составляет 20 человек.

Таблица 5 – Ежемесячный доход, получаемый от новых услуг на площадке дополнительного зала

Наименование услуги	Стоимость, руб.	Количество	Итоговая прибыль, руб.
Социальная программа: Аргентинское танго	1 500	20	30 000
Социальная программа: Сальса	1 500	20	30 000
Социальная программа: Бачата	1 500	20	30 000
Классическая хореография	400	78	31 200
Постановка свадебного танца	800	32	25 600
Индивидуальные уроки	600	122	73 200
Группы развития для детей 3-5 лет	1 200	40	48 000
Всего			268 000

Проанализировав все вышеперечисленное было составлено расписание, которое представим в Приложении Д с учетом возможностей посещения их воспитанниками.

Рассматривая услуги ателье отметим, что для прогнозирования прибыли будем отталкиваться от численного состава ТСК «Велена», который 100% станет потребителем данной и внутренних правил СТСП, которые определяют порядок пошива костюмов в соответствии с возрастом. Особенности танцевального спорта и возрастные изменения воспитанников говорят о том, что танцор в возрасте до 10 лет шьет 1 костюм в год, танцоры 11 лет и старше 2 костюма в год. Так же каждый ребенок имеет тренировочную форму, которая меняется ежегодно и пошив двух комплектов костюмов, для показательных выступлений на 6 пар 1 раз в год. За основу ценообразования нашей услуги возьмем среднюю стоимость костюма в Челябинской области, уменьшенную на 30%, высчитаем и представим в Приложении Е экономические показатели дохода данной услуги за год работы.

Из Приложения Е видно, что получена минимальная прогнозируемая прибыль услуг ателье за год, для удобства анализа вычислим среднюю ежемесячную прибыль простым арифметическим способом: обще годовую сумму разделим на количество месяцев в году, и она составит – чуть больше 154 300 рублей.

Для анализа окупаемости новых услуг сопоставим расходы на внедрение этих услуг и прибыль, и рассмотрим эти данные в течении полугода и представим на рисунке 6.

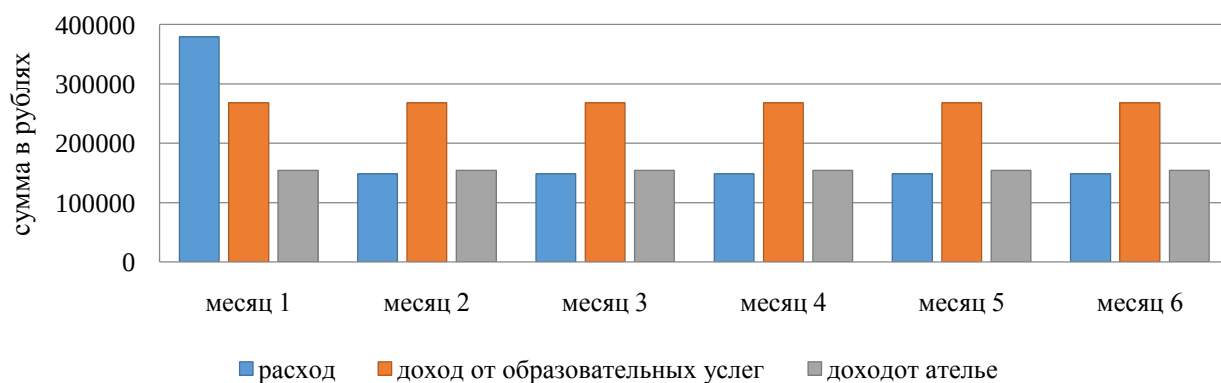
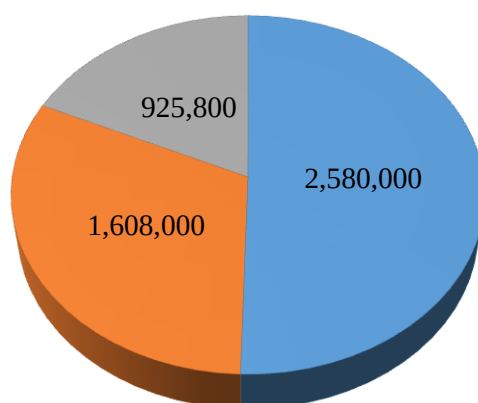


Рисунок 6 – Сравнение доходов новых услуг и расходов на них в течении полугода

Из рисунка 3 можно сделать вывод что внедрение новых услуг в ТСК «Велена» доходны, и более того окупают расходы на свое создание в течении одного месяца, что с экономической точки зрения считается лучшими показателями.

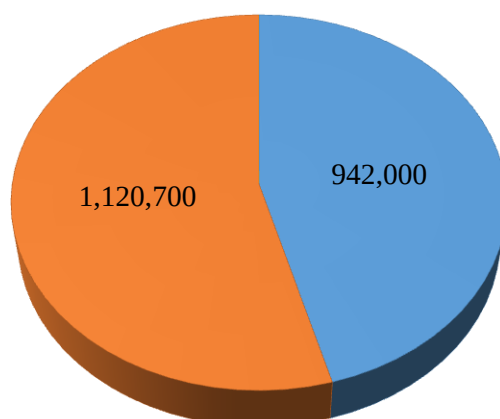
Теперь на рисунках 7 и 8 сравним показатели доходов и расходов имеющихся услуг и новых услуг соответственно за период 6 месяцев.



■ Имеющиеся услуги в руб. ■ Новые образовательные услуги в руб. ■ Ателье в руб.

Рисунок 7 – Сравнение доходов имеющихся услуг и новых услуг за полгода

Из представленного рисунка 7 можно сделать вывод, что общий доход ТСК «Велена» увеличился практически в два раза за счет внедрения новых услуг.



■ Расход на имеющиеся услуги в руб. ■ Расход на новые услуги в руб.

Рисунок 8 – Сравнение расходов имеющихся услуг и новых услуг за полгода

Из представленного рисунка85 можно сделать вывод, что общий расход ТСК «Велена» увеличился практически в два раза за счет содержания новых услуг.

Рассмотрев эти показатели отметим что соотношение их роста пропорционально одинаковое, что позволяет сделать вывод о грамотном распределении ресурсов и планировании деятельности. Анализ итоговых экономических показателей за 6 месяцев представим в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ итоговых экономических показателей за полгода

Комплекс услуг	Доход в руб.	Расход в руб.	Прибыль в руб.
Услуги, имеющиеся в ТСК «Велена»	2 580 000	942 000	1 638 000
Комплекс новых образовательных услуг	1 608 000	900 700	707 300
Услуги ателье	925 800	220 000	705 800
Итого	5 113 800	2 062 700	3 051 100

И для понимания полной картины и наиболее эффективной оценки изменения общих показателей эффективности необходимо сопоставить суммарный доход и расходы всех услуг в совокупности за 6 месяцев, что позволит увидеть и вычислить объем чистой прибыли за вычетом расходов. Рассмотрим более подробно на рисунке 9.

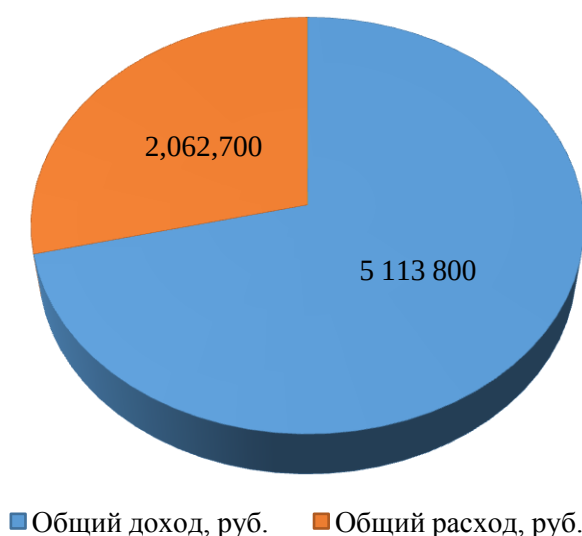


Рисунок 9 – Суммарный доход и расходы всех услуг ТСК «Велена» в совокупности за полгода, руб.

Исходя из данных рисунка 6, таблицы 6 и анализа всех представленных данных сделаем ряд заключительных выводов:

1) общее количество расходов ТСК «Велена» составляет в разы меньше суммарного дохода, что говорит об эффективной работе организации;

2) итоговая прибыль с учетом всех расходов составляет 3 051 100 руб. за год и примерно 508 500 руб. ежемесячно;

3) с появлением новых услуг ежемесячная прибыль увеличилась с 272 500 руб. до 508 500 руб., т.е. на 236 000 руб. (практически в два раза).

В заключении главы отметим что комплекс предложенных новых услуг, исходя из исследования, является максимально эффективным с экономической точки зрения, поскольку при небольших затратах, окупающихся за один месяц, позволяет увеличить ежемесячную чистую прибыль в два раза.

Отметим так же, что объем предложенным услуг может показаться неправдоподобным в первое время их внедрения, но все данные были взяты с учетом запросов потребителей, которые заявили свое намерение использовать услугу в процессе создания проекта. И если учесть, что механизмы реализации новых услуг и запланированные способы рекламы окажутся эффективными, то количество потребителей в итоге увеличится, что приведет к дополнительному увеличению прибыли. Высока вероятность, что по прошествии времени необходимо будет дополнительное расширение площадей танцевально-спортивного клуба «Велена» и преподавательско-тренерского состава для охвата всех желающих потребителей. И вполне возможно, что со временем ТСК «Велена» рационально будет реорганизовать из структурного подразделения в обособленное юридическое лицо со своей структурой, бухгалтерией и административно-управленческим аппаратом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью дипломной работы было использование стратегии диверсификации танцевально-спортивного клуба «Велена» путем разработки и внедрение комплекса новых услуг.

ТСК «Велена» – один из крупнейших танцевальных школ по спортивному бальному танцу в Челябинской области. В ходе исследования, были сделаны выводы о динамичности развития и функционирования организации и выявлены дополнительные возможности повышения экономической эффективности и развития организации.

Отсутствие спектра услуг, востребованных в городе Златоуст, негативно влияет на ее качественные и количественные показатели, что является основным «минусом» функционирования организации. Были рассмотрены основные услуги, представленные ТСК «Велена», которые направлены на довольно узкий круг потребителей. Для изменения экономических показателей, в первую очередь, было предложено применить стратегию диверсификации путем разработки и внедрению комплекса новых услуг, что позволило расширить как комплекс представленных услуг, так и увеличить потребительскую аудиторию, что непременно привело к росту финансового оборота, увеличению численного состава сотрудников и потребителей, и росту дохода организации.

В процессе экономической оценки проекта были получены высокие результаты даже при том, что комплекс новых услуг составлялся под имеющихся потребителей, как воспитанников ТСК «Велена», так и людей, имеющих потребность в ранее не имеющихся услугах.

Были решены задачи дипломного проекта:

- проведен анализ литературных источников и выявление теоретических аспектов диверсификации;
- проведен анализ внешней и внутренней деятельности аналогичных организаций;

- проведен анализ внешней и внутренней деятельности ТСК «Велена» с целью выявления ее проблем и потенциала;
- разработан и подготовлен комплекс новых услуг;
- проведена оценка экономического эффекта и эффективности от внедрения комплекса новых услуг.

Приступая к внедрению проекта, были определены:

- заинтересованные стороны;
- цели организации и проекта;
- разработан перечень и описание новых услуг;
- сформированы механизмы осуществления проекта;
- проведена оценка экономической эффективности от внедрения проекта.

После чего был сделан вывод о применимости проекта в танцевальном – спортивном клубе «Велена».

Все этапы создания и внедрения комплекса новых услуг на сегодняшний день уже согласованны с руководством ДЮСШ№3 и получена поддержка от Федерации танцевального спорта г. Златоуста и Челябинской федерации танцевального спорта. Планируется потратить на реализацию проекта 379 200 руб. в первый месяц и 1 120 700 руб. в последующие шесть месяцев (включая первый месяц). Что принесет прибыль в размере 3 051 100 руб. за полгода и примерно 508 500 руб. ежемесячно.

На полученные средства администрация ДЮСШ№3 планирует и дальше развивать танцевальный спорт в городе: а именно увеличить выездную способность воспитанников и преобразовать Первенство Златоусого городского округа в международный турнир по танцевальному спорту, что несомненно повысит статус ТСК «Велена» и спортивного направления.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 2005. – 326 с.
2. Алле, М. Условия эффективности в экономике. Пер. с франц. / М. Алле. – М.: Научно-издательский центр «Наука для общества», 1998. – 304 с.
3. Андрушкин, Б.М. Основы менеджмента / Б.М. Андрушкин, О.Е. Кузьмин. – М.: Академия, 2007. – 316 с.
4. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: учеб. метод. пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 248 с.
5. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2009. - 416 с.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2009. - 519 с.
7. Аронов, А.М. Диверсификация производства как элемент стратегического плана / А.М. Аронов – Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2002. – 86 с.
8. Армстронг, М. Стратегическое управление / М. Армстронг – М.: Инфра-М, 2007. – 328 с.
9. Афонин, И.В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: учеб. пособие / И.В. Афонин. – М.: Дашков и К°, 2007. – 286 с.
10. Багиев, Г.Л., Тарасевич В.М., Анн А. Маркетинг. Учебник для вузов. / Г.Л. Багиев – М.: Экономика, 1999. – 703 с.
11. Байе, М.Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: учеб. пос. для ВУЗов. Пер. с англ. / Под ред. Никитина А.М. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 743 с.
12. Балабанов, И. Финансовый менеджмент / И. Балабанов – М.: Финансы и статистика, 1994. – 222 с.

13. Белолипецкий, В.Г. Финансы фирмы / В.Г. Белолипецкий – М.: ИНФРА-М, 1998. – 298с.
14. Богачев, В.Ф. Стратегия малого предпринимательства / В.Ф. Богачев, В.С. Кабаков, А.М. Ходаток. – СПб: Корвус, 2006. – 501 с.
15. Велесько, Е.И., Неправский, А.А. Стратегический менеджмент / Е.И. Велесько, А.А. Неправский. – Минск: БГЭУ, 2009. – 307 с.
16. Вигман, С.А. Стратегическое управление в вопросах и ответах: учеб. пособие / С.А. Вигман. – Проспект, 2006. – 324 с.
17. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – М.: Экономистъ, 2008. – 296 с.
18. Волкогонова, О. Д. Стратегический менеджмент / О.Д. Волконогова. – М.: Форум, 2008. – 254 с.
19. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2006. – 472 с.
20. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 2009. – 267 с.
21. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический менеджмент: конспект лекций / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 2006. – 93 с.
22. Горностаева, А. Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Горностаева. – М.: Инфра-М, 2008. – 207с.
23. Гошков, В., Маркова В. Стратегия диверсификации завода. /Проблемы теории и практики управления 2001. – № 5. – с. 108-111.
24. Градов, А.П. Стратегия экономического управления предприятием: принципы формирования стратегических решений, учеб. пос. / А.П. Градов – СПб.: СПбГТУ, 1993. – 71 с.
25. Грант, Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2008. – 304 с.
26. Грузинов, В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: учеб. пос./ В.П. Грузинов – М.: Финансы и статистика, 1998. – 208 с.

27. Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации: учеб. пособие / И.Б. Гурков. – М.: Теис, 2006. – 239 с.

28. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие / И.Б. Гурков. – М.: Дело, 2008. – 320 с.

29. Денисов, А.Ю. Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией / А.Ю. Денисов – М.: «Дело и Сервис», 2002. – 416 с.

30. Добренкова, Е.В. Стратегическое управление бизнесом / Е.В. Добренкова. – М.: Международный институт бизнеса и управления, 2008. – 308 с.

31. Ефимов, В.С. Стратегия бизнеса: Концепция и методы планирования / В.С.Ефимов –М.: Финпрес, 2008. – 159 с.

32. Ефремов, В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. – М.: Академия, 2007. – 297 с.

33. Иванов, М.В. Анализ проблемы диверсификации деятельности предприятия. // Экономические реформы в России: сб. тем. трудов. / М.В.Иванов СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2003. – С. 75-84.

34. Иванов, М.В., Соколицын А.С. Взаимосвязь устойчивости развития и диверсификации деятельности предприятия: учеб. пос./ М.В. Иванов СПб.: Изд-во «Нестор», 2006. – 131 с.

35. Идрисов, А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. / А.Б. Идрисов – М.: «Филин», 1998. – 257с.

36. Ильенкова, С.Д. Экономика и статистика фирм / С.Д. Ильенкова – М.: Финансы и статистика, 1996. – 240 с.

37. Ильин, А.И. Планирование на предприятии: учеб. пособие / А.И. Ильин. – М.: Новое знание, 2008. – 312 с.

38. Исмагилов, Р.Ф. Стратегический менеджмент / Р.Ф. Исмаилов. – Уфа: УГНТУ, 2007. – 70с.

39. Керашев, М.А. и др. Диверсификация производства: цели, направления, эффективность / М.А.Керашев – М.: Компания Спутник+, 2008. – 174 с.
40. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ финансовой отчетности. 2-е изд./ В.В.Ковалев – М.: Финансы и статистика, 2001. – 560 с.
41. Круглов, Н.Ю. Стратегический менеджмент / Н.Ю. Круглов, М.И. Круглов. – М.: РДЛ, 2007. – 464 с.
42. Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент / С.А. Кузнецова. – М.: Инфра-М, 2007. – 288 с.
43. Любанова, Т.П. Стратегическое планирование на предприятии / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – Ростов н/Д.: Март, 2006. – 393 с.
44. Негашев, Е.В. Анализ предприятия в условиях рынка.: учеб. пособие / Е.В. Негашев. – М.: Высшая Школа, 2007. – 343 с.
45. Немченко, Г.И. Диверсификация производства / Г.И.Немченко – Благовещенск: АмурКНИИ. Дальневосточное отделение РАН, 1994. – 224 с
46. Панкрухин, А.П. Стратегическое управление / А.П. Панкрухин. – М.: Эксмо, 2010. – 314 с.
47. Попов, С.А. Стратегический менеджмент. Видение – важнее, чем знание: учеб. пособие / С.А. Попов. – М.: Академия, 2008. – 375 с.
48. Савчук, В.П. Стратегия и финансы / В.П. Савчук. – М.: Бином, 2009. – 267 с.
49. Стратегическое планирование. / Под ред. Уткина Э.В. М.: Тандем, 1998. – 440 с.
50. Сухова, Л.Ф., Чернова Н.А. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: учеб. Пос./ Л.Ф.Сухова – М.: Финансы и статистика, 2000. – 145 с.

51. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Проект, 2009. – 497 с.
52. Тупицын, А.Л. Диверсификация предприятия / А.Л.Тупицын – Новосибирск: 2004. – 150 с.
53. Уилен, Т. Основы стратегического менеджмента / Т. Уилен. – М.: Юнити-дана, 2008. – 651 с.
54. Уткин, Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М.: Экмос, 2007. – 211 с.
55. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А.Фатхутдинова – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
56. Шеремет, А.Д., Сайфулин Л.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа /А.Д. Шеремет – М.: ИНФРА, 2004. – 236 с.
57. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие // Р.А. Фатхутдинов. – М.: Интел – Синтез, 2009. – 416 с.
58. Ховард, К. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства: учеб. пособие / К. Ховард, Э. Коротков. – М.: Инфра-М, 2006. – 224 с.
59. Гусаков, А. Приступая к разработке стратегии // Технологии корпоративного управления. – 2011. – №1. – С. 19-29.
60. Малюк, В.И. Выбор рационального по синергизму сочетания продуктовых технологических процессов // Современный менеджмент: российские реалии и теория. – СПб: СПбГИЭУ, 2004. – С. 62-78
61. Карнов, А. Стратегия: от разработки до реализации // Управление компанией. – 2010. – №2. – С. 27-44.
62. Рудаков, М. Стратегический менеджмент // ЭКО. – 2008. – № 11. – С. 20-25.
63. Савчук, И. Разработка стратегии предприятия: современный подход // Проблемы экономики и менеджмента. – 2011. – №4. – С. 23-28.

64. Сироткин, Д. Разработка стратегии развития компании // Управление компанией. – 2010. – № 4. – С. 16-40.

65. Bertrand Marianne, Mehta Paras, Mullainathan Sendhil. Ferreting out tunneling: an application to Indian business groups // Quarterly Journal of Economics, 2002. – № 117 (1), pp. 121– 148

66. ДЮТСШ «ВЕРОНИКА» [Электронный ресурс] // <http://www.74sport.ru/sport/scool/tanzy/news/177115/> (дата обращения 15.04.2016)

67. История спортивного танца в России [Электронный ресурс] // <http://www.baltan.ru/baldance/baldance1.html> (дата обращения 05.04.2016)

68. Союз танцевального спорта России [Электронный ресурс] // <http://www.rusdsu.ru/about/> (дата обращения 05.04.2016)

69. Статистка танцевального спорта России [Электронный ресурс] // <http://www.ballroom.ru/i.asp?id=4591&c=148&l=2> (дата обращения 07.04.2016)

70. Побегайлов О.А., Шемчук А.В. Формирование системной организации в строительстве [Электронный ресурс] // Инженерный вестник Дона, 2012. – № 3. <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n3y2012/963> (дата обращения 025.04.2016)

71. Федерация танцевального спорта России [Электронный ресурс] // www.ftsr.ru (дата обращения 05.04.2016)

72. Федерация танцевального спорта Челябинской области [Электронный ресурс] // <http://cheldance.ucoz.ru/index/viktorija/0-8> (дата обращения 15.04.2016)

Приложение А – Ежегодные традиционные российские турниры

Дата	Название	Место	Организатор
Февраль	Кубок «Русского клуба»	Москва	ТСК «Русский клуб»
Март	Турнир «Большой приз «Динамо»	Москва	ТСК «Динамо»
Март	Соревнования за Кубок мэра Москвы	Москва	ТСК «Линия танца»
Март	Открытый кубок «Кристалла»	Москва	ТСК «Кристалл»
Март	Открытый кубок «Диаманта»	Москва	ТСК «Диамант»
Апрель	Открытый кубок губернатора Московской области в Лобне	МО	ТСК «Алексис»
Апрель	Открытый кубок губернатора Санкт-Петербурга	Санкт-Петербург	ФТС Санкт-Петербурга
Апрель	Открытый кубок губернатора Новосибирской области	Новосибирск	ТСК «Дуэт»
Апрель	Открытый чемпионат Москвы	Москва	Московская ФТС
Май	Открытые международные соревнования «Россия»	Нижний Новгород	Нижегородская ФТС
Май	Открытый кубок ЦСКА	Москва	ТСК ЦСКА
Июль	Турнир «Звезды Приморья»	Владивосток	ФТС Приморского края
Июль	Открытое первенство России «Виват Россия»	Сочи	ФТС Краснодарского края
Сентябрь	Международные соревнования «Москвич»	Москва	ТСК «Алеко»;
Октябрь	Турнир «Огни Москвы»	Москва	ТСК «Эврика»
Ноябрь	Открытый чемпионат Республики Башкортостан	Уфа	ФТС Республики Башкортостан
Ноябрь	Международный турнир «Большая Волга»	Волгоград	ТСК «Мечта»;
Ноябрь	Кубок «Созвездия»	Москва	ТСК «Созвездие»
Ноябрь	Турнир «Золото Кубани»	Краснодар	ТСК «Динамо»;
Декабрь	Открытый чемпионат России «ДансАккорд»	Москва	СТСР
Декабрь	Кубок «ЕвропаАзия»	Екатеринбург	ТСК «Верх-Исетский»
Декабрь	Турнир «Давайте потанцуем»	Киров	ТСК «Надежда»
Декабрь	Международный Кубок «Спартак»	Москва	ТСК «Спартак»

Приложение Б – Занятость имеющихся залов и наименование занятий

Зал №1						
Время	понедельник	вторник	среда	четверг	пятница	суббота
10-11.00	Синьоры гр.2	Индивид. уроки	Синьоры гр.2	Индивид. уроки	Синьоры гр.2	Индивид. уроки
11.00-17.00	Индивидуальные уроки					
17.00-18.30	Дети гр.1	Дети гр.2	Дети гр.1	Дети гр.2	Дети гр.1	Дети гр.2
18.30-20.00	Юниоры гр.1	Юниоры гр.2	Юниоры гр.1	Юниоры гр.2	Юниоры гр.1	Юниоры гр.2
20.00-21.30	Молодежь гр.1	Молодежь гр.2	Молодежь гр.1	Молодежь гр.2	Молодежь гр.1	Молодежь гр.2
Зал №2						
Время	понедельник	вторник	среда	четверг	пятница	суббота
10.00-17.00	Индивидуальные уроки					
17.00-18.30	Дети гр.3	Дети гр.4	Дети гр.3	Дети гр.4	Дети гр.3	Дети гр.3
18.30-20.00	Юниоры гр.3	Молодежь гр.3	Юниоры гр.3	Молодежь гр.3	Юниоры гр.3	Молодежь гр.3
20.00-21.30	Взрослые	Синьоры гр.1	Взрослые	Синьоры гр.1	Взрослые	Синьоры гр.1

Приложение В – Перечень новых услуг ТСК «Велена»

Наименование услуги	Контингент	Возможные исполнители	Аналогичные услуги в городе	Преимущества предоставляемой услуги
Преподавание социальной программы бального танца	Лица от 16 лет и старше	Тренерский состав	Не представлено	Новое направление, набирающее большую популярность. Наличие специальных знаний у тренерского состава
Группы развития для детей 3-5 лет	Дети 3-5 лет	Тренерский состав	Группы развития ДМШ и ДШИ	Наличие специальных знаний у тренерского состава, а так своеобразный симбиоз спортивных и обще хореографических приемов
Группы по классическому танцу	Действующие танцоры ТСК «Велена»	Тренерский состав	Не представлено	Развитие собственных воспитанников
Постановка свадебного танца	Молодожены	Тренерский состав	Хореографические коллективы других направлений	Наличие специальных знаний у тренерского состава. Навыки работы именно в сфере парного танца.
Ателье по пошиву танцевального костюма	Действующие танцоры города	Общее руководство осуществляется представителями тренерского состава, работа – специалисты в области пошива костюмов	Городское ателье, представляющее полный спектр услуг по пошиву	знание специфики работы, отслеживание модных тенденций, понимание особенностей турниров, умение воплощать самые смелые и сложные идеи в жизнь, наличие собственного коллектива, нуждающегося в костюмах
Увеличение количества индивидуальных уроков	Танцор тск «Велена»	Тренерский состав	Не представлено	Развитие собственных воспитанников

Приложение Г – Расходы на создание и внедрение новых услуг

№	Наименование статьи расходов	Компания исполнитель (продавец, арендодатель)	Стоим-ть в руб. на 1 ед.	Кол-во	Итог-ая стоим-ть в рублях на месяц	Итог-ая стоим-ть в рублях на 6 мес.
1	Аренда дополнительного зала	ДК «Златмаш»	35 000 в месяц	1	35 000	210 000
2	Закупка оборудования зала		40 000	1	40 000	40 000
	Зеркала для зала	ООО «СтеклоУрал»	5 000	4	20 000	
	Хореографический станок	Магазин танцевального оборудования «Болеро»	2 500	4	10 000	
	Музыкальный центр	ООО «Эльдорадо»	10 000	1	10 000	
3	Заработная плата дополнительному тренерскому составу		15 000 в месяц	2	30 000	180 000
4	Оплата индивидуальных уроков педагогу		350	122	42 700	256 200
4	Аренда помещение под ателье в размере 40 кв.м.	ДК «Златмаш»	20 000 в месяц	1	20 000	120 000
5	Заработная плата швее		20 000 в месяц	1	20 000	120 000
6	Закупка швейного оборудования		100 000	1	100 000	100 000
	Швейная машинка	ООО «Надель»	20 000	1	20 000	
	Оверлок	ООО «Надель»	15 000	1	15 000	
	Раскроечный стол	ООО «ЗлатМебель»	5 000	1	5 000	
	Стеллажи для хранения	ООО «ЗлатМебель»	3 000	5	15 000	
	Зеркало	ООО «СтеклоУрал»	5 000	1	5000	
	Стулья	ООО «ЗлатМебель»	2 000	5	10 000	
	Манекен	ООО «Надель»	5 000	1	5 000	

Продолжение Приложения Г – Расходы на создание и внедрение новых услуг

№	Наименование статьи расходов	Компания исполнитель (продавец, арендодатель)	Стоим-ть в руб. на 1 ед.	Кол-во	Итог-ая стоим-ть в рублях на месяц	Итог-ая стоим-ть в рублях на 6 мес.
6	Швейные принадлежности (иглы, ножницы, мел)	ООО «Надель»	20 000		20 000	
7	Утюг	ООО «Надель»	5 000	1	5 000	
	Печать рекламной продукции		60 000	1	60 000	60 000
	Визитки	ООО «ПроФайл»	2,5	8 000	20 000	
	Флайер	ООО «ПроФайл»	20	1 000	20 000	
	Афиши (формат А3)	ООО «ПроФайл»	100	200	20 000	
	Создание сайта ТСК «Велена» и его обслуживания	ООО «Веб-Драйв»	30 000	1	30 000	30 000
	Статья в СМИ	ООО «Вечерний Златоуст»	1 500	3	1 500	4 500
Всего			379 200		1 120 700	

Приложение Д – Почасовая занятость дополнительного зала новыми услугами

Зал №3						
Время	понедельник	вторник	среда	четверг	пятница	суббота
10.00-11.00	Свадебный танец	Индивид. уроки	Свадеб. танец	Хореогр. Сеньоры гр.2	Индивидуальные уроки	
11.00-16.00	Индивидуальные уроки					
16.00-17.00	Свадебный танец	Группа развития №1	Индивид. уроки	Свадебный танец	Группа развития №1	Индивид. уроки
		Группа развития №2			Группа развития №2	
17.00-18.30	Хореогр. Молодежь гр.2	Бачата	Свадебный танец		Бачата	Свадебный танец
18.30-20.00	Аргентинское танго	Хореогр. Молодежь гр.1	Хореогр. Юниоры гр.3	Хореогр. Взрослые	Аргентинское танго	Хореография Сеньоры гр.1
20.00-21.30	Сальса	Хореогр. Юниоры гр.1	Хореогр. Молодежь гр.3	Хореогр. Юниоры гр.2	Сальса	Свадебный танец

Приложение Е – Доход ателье за 1 год работы

Наименование услуги	Стоимость, руб.	Количество	Итоговая прибыль, руб.
Пошив тренировочной формы для групп развития	700	40	28 000
Пошив тренировочной формы для детских групп	1 000	80	80 000
Пошив тренировочной формы для девочек юниоров, молодежи, взрослых	1 000	70	70 000
Пошив тренировочной формы для мальчиков юниоров, молодежи, взрослых	1 000	70	70 000
Пошив конкурсных платьев для детей	3 500	40	140 000
Пошив конкурсных платьев для юниоров	от 5 000	62	от 310 000
Пошив конкурсных платьев для молодежи, взрослых и сеньоров	от 7 000	48	от 336 000
Пошив конкурсных костюмов для мальчиков	3 500	40	140 000
Пошив конкурсных мужских костюмов для юниоров	от 5 000	62	от 310 000
Пошив конкурсных мужских костюмов для молодежи, взрослых и сеньоров	от 7 000	48	от 336 000
Костюмы для показательных выступлений	2 500	24	60 000
Всего			от 1 852 000