

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра управления инновациями в бизнесе

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, к.э.н.,  
доцент

\_\_\_\_\_ К. В. Кардапольцев

«\_\_\_» июня 2017 г.

Внедрение новых услуг с учетом зарубежного опыта в школе танцев  
«TangoV&T»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ-38.03.02.2017.202.ПЗ ВКР

Консультанты:  
Экономическая часть, к.э.н.,  
доцент

\_\_\_\_\_ М. И. Соколова

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель работы,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ А. Е. Щелконогов

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-459

\_\_\_\_\_ П.М. Шерстобитов

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший  
преподаватель

\_\_\_\_\_ А. Е. Щелконогов

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
ГЛАВА 1 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ	
1.1 Краткая характеристика организации. ....	8
1.2 Анализ внешней среды .....	11
1.2.1 STEEP- анализ.....	11
1.2.2 Анализ конкуренции с помощью модели «5 сил Портера».....	19
1.2.3 БКГ – анализ.....	28
1.3 Анализ внутренней среды организации.....	30
1.4 SNW- анализ.....	45
1.5 SWOT- Анализ. ....	48
1.6 Матрица Глайстера.....	49
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ МЕТОДОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ	
2.1 Анализ и методы решения проблем.....	52
2.2 Ранжирование проблем по приоритетам.....	53
2.3 Методы повышения конкурентоспособности.....	55
2.4 Зарубежный и отечественный опыт решения проблемы. ....	58
ГЛАВА 3 ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ	
3.1 Определение миссии и стратегического видения «Tango V&T». ....	60
3.2 Понятие стратегии и классификация стратегий.....	62
3.3 Формирование целей организации на основе принципа SMART	65
3.4 Диаграмма Ганта.....	67
3.5. Оценка экономической эффективности на основе внедрения услуг.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	74

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в экономике любой страны все большее развитие получает не столько производство продукции, сколько оказание услуг. В странах с развитой рыночной экономикой доля занятых в сфере услуг весьма велика и наблюдается тенденция увеличения этой доли. В этих государствах сегодня довольно трудно для предприятия или частного лица отыскать и занять новую нишу практически на любом рынке. Это относится и к рынку услуг.

Бесспорно, сфера услуг, в отличие от сферы товаров, имеет свои сложности, например, тяжело оценить качество услуг, услуга не может подлежать возврату.

Обучение различным видам танца можно отнести к фитнес-услугам, ведь в широком смысле, фитнес- это физическая подготовленность, которая включает в себя выносливость, гибкость, состояние сердечно – сосудистой системы и так далее, все эти аспекты можно, в той или иной степени поддерживать, просто занимаясь танцами.

Рынок услуг, связанных с активным отдыхом, развивается как в крупных городах России, так и в маленьких, это связано с продвижкой здорового образа жизни и ростом активности населения.

Здоровье нации в целом – это показатель, который определяет социальную стабильность общества. От него зависит трудовой потенциал страны и ее обороноспособность, а также, что не менее важно – воспроизводство населения – здорового будущего поколения. Уровень здоровья населения снижается, это может быть связано с рядом факторов, от ухудшения экологической ситуации до отсутствия должной физической активности. Решение проблемы состоит в том, чтобы дать жителям Челябинска возможность развиваться физически и творчески.

Актуальность данной работы кроется в том, что наиболее распространённая причина кризисов в данной сфере является весьма беспокойная и нестабильная внешняя среда и, конечно, нельзя упускать такой фактор, как

жесткая конкуренция, на фоне всего этого, таким организациям зачастую приходится внедрять новые стратегии и адаптироваться. Проведение первичного стратегического анализа и оценки финансового состояния организации способствует повысить конкурентоспособность и доходность данного бизнеса. Кроме того, в настоящее время развитие рыночных отношений делает необходимым определять перспективы развития предприятия.

В качестве объекта исследования в данной работе была выбрана школа танцев «Tango V&T».

Целью этой работы является анализ управления данной организацией в условиях конкурентного окружения, разработка и реализация конкретных проектных решений для повышения конкурентоспособности.

Данная цель предполагает решение следующих взаимосвязанных задач:

- 1) проведение анализа среды организации, выявление проблем, структуры и динамики развития организации;
- 2) определение показателей хозяйственной деятельности, необходимых для проведения анализа финансового состояния рассматриваемого предприятия;
- 3) расчет важнейших показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия;
- 4) анализ финансового состояния и платежеспособности исследуемого объекта и определение основных тенденций;
- 5) разработка и реализация проектных решений для улучшения финансового состояния предприятия.

## 1 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

### 1.1 Краткая характеристика организации

Девять лет назад мы начали танцевать аргентинское танго. Прошло полтора года, прежде чем появился наш бренд – Танцевально-обучающий проект TANGO V&T.

Все эти годы, работая в разных фитнес – клубах, школах танца мы мечтали об одном – о том, чтобы у нашего танго появился свой дом.

КЛУБ - это не просто место для занятий. Теперь у нас есть возможность учиться больше и продуктивней, благодаря появлению смежных с танго дисциплин. И, конечно, теперь у нас будет важная составляющая, то, ради чего мы все танцуем – регулярные милонги.

Редко какая школа танго может похвастаться системным подходом к обучению. Это именно то, что дает настоящий эффект.

В основе построения клуба лежит методика и техника танго аргентинской школы DNI tango escuela. На своих семинарах для преподавателей великолепная танцовщица и педагог Дана Фриголи раскрывала секреты успеха своей школы. И мы стараемся следовать ее советам. Продумано все, начиная от построения уроков, подачи материала для разных уровней танцевания, до различных способов объяснения материала, ведь каждый ученик индивидуален. Также очень важны прикладные дисциплины, которые изучают студенты в школе DNI.

В состав школы танго входят не только уроки, практики и милонги, а также такие направления, как бодни – балет, джаз-модерн, растяжка, пилатес. Это не просто самостоятельные дисциплины. При желании наши танцоры, занимаясь в этих группах, смогут существенно ускорить свой прогресс в танго.

Клуб аргентинского танго (школа танца) «Tango V&T» изначально был

Организаторы клуба, ведущие тренеры - Влад Баранов и Татьяна Шерстобитова.

В 2008-м, мы начали танцевать аргентинское танго. Прошло полтора года, прежде чем появился наш бренд – Танцевально-обучающий проект «Tango V&T».

Все эти годы, работая в разных фитнес-клубах, школах танца, мы мечтали об одном – о том, чтобы у нашего танго появился свой дом. И мы очень счастливы, что наша мечта сбылась!

Клуб – это не просто место для занятий. Теперь у нас есть возможность учиться больше и продуктивней, благодаря появлению смежных с танго дисциплин. И, конечно, теперь у нас будет важная составляющая, то, ради чего мы все танцуем – регулярные милонги!"

Аргентинское танго – танец социальный. Он не ограничивается танцевальным классом. Для него вообще не существует границ. Милонги, мастер – классы не только в рамках танго школ Челябинска, путешествия с танго по стране и даже миру – это огромное удовольствие и счастье для всех танцоров танго. Это уникальный язык общения, в котором важны только ощущения.

Участие преподавателей школы в фестивалях и семинарах.

2012г. (декабрь) - White Tango Festival (г. Москва). Специальные курсы «Международной Академии аргентинского танго» под руководством Даны Фриголи. Международный сертификат на преподавание аргентинского танго.

2012г. (июнь) - Фестиваль "Еврейская милонга 2012". педагоги Dana Frigoli & Adrian Ferreyra, Juan Alba and Rocio Lequio, Jonny Lambert and Virginia Vasconi.

2012г. (январь) - семинар АСИ КОРОЛЬКОВОЙ и НИКОЛАЯ ЧЕРНОЛУЦКОГО (Санкт - Петербург)

2011г. (декабрь) - White Tango Festival (г. Москва) Педагоги Дана Фриголи и Адриан Феррейра, Педро Фарнае и Хулиета Фашибете.

2011г. (октябрь) семинар Сергея Маги (Москва).

2011. (июль) - семинар Сергея Маги (Москва), семинар Facundo Gil LAUREGUI (Аргентина) и Юли Гориной (Кипр) 2011г. (октябрь) IX семинар Высшие педагогические курсы для педагогов Аргентинского танго (IX семинар) в г. Москве, под руководством хореографа Эльвиры Малишевской.

2011г. (апрель) Фестиваль «Невская Милонга» - Санкт-Петербург.

2011г. (апрель) Высшие педагогические курсы для педагогов Аргентинского танго (VIII семинар) в г. Москве, под руководством хореографа Эльвиры Малишевской. сертификат на преподавание аргентинского танго всех уровней.

2010г. (декабрь) Участие в Кубке России по аргентинскому танго (Шерстобитова Татьяна в паре с Александром Терлецким, Москва, Одисса)

2010г. (декабрь) Участие в Кубке России по аргентинскому танго (Шерстобитова Татьяна в паре с Александром Терлецким, Москва, Одисса)

2010г. (декабрь) Участие в Кубке России по аргентинскому танго (Шерстобитова Татьяна в паре с Александром Терлецким, Москва, Одисса)

2010г. (декабрь) Участие в Кубке России по аргентинскому танго (Шерстобитова Татьяна в паре с Александром Терлецким, Москва, Одисса)

2010г. (декабрь) - White Tango Festival (г. Москва) - педагоги -Sebastian Posadas & Eugenia Eberhardt, Juan Capriotti & Graciana Romeo, Pedro Farias & Julieta Falivene

2010г. (октябрь) - VI семинар для преподавателей аргентинского танго в г. Москве, под руководством хореографа Эльвиры Малишевской. сертификат на преподавание аргентинского танго всех уровней и постановку шоу-программ ИП «Академия дель танго»

2010 г. (июнь) - V семинар для преподавателей аргентинского танго в г. Москве, сертификат на преподавание аргентинского танго всех уровней (стиль-салон) под руководством хореографа Эльвиры Малишевской, 2-е место на милонге семинара в Москве.

2009 г. - семинары Марсело Варела и Анали Вега (Аргентина), Жозе Альмар (Аргентина), Юлия Горина (Кипр), Анна Зюзина (С-Петербург) 2010 г. (апрель) - Семинар Хуана Фосатти и Химены Арамбуру (Аргентина)

## 1.2 Анализ внешней среды

### 1.2.1 STEEP-анализ

Анализ внешней среды включает исследование микро- и макросреды организации.

Для выявления наиболее значимых факторов внешней среды проведём комплексный анализ факторов – STEEP-анализ, который позволяет понять рынок, позицию компании, ее потенциал и направления вектора развития компании или организации. Для комфортного восприятия полного проведенного анализа внешней среды рассмотрим все факторы в таблице (приложение А).

Данный анализ макроэкономического окружения включает в себя следующие элементы:

*Социальный (S)* – рассмотрение социальной среды организации помогает определить влияние на организацию некоторых социальных процессов и факторов, к примеру, отношение людей к качеству жизни и работе, обычаи и религии, существующие в обществе.

*Технологический (T)* – данный аспект помогает обратить внимание на те возможности, которые позволяют развивать науку и технику, открывать новые возможности для производства продукции, усовершенствовать процесс производимой продукции и модернизировать сбыт продукции. Этот прогресс науки и техники несет огромные возможности, а также потенциальные угрозы.

*Экономический (E)* – включают динамику уровня инфляции, процентной ставки (ставки дисконта), налоговых ставок, валютных курсов, уровня доходов населения, общей структуры расходов людей, эластичности спроса и предложения, привлекательности рынка для иностранных инвесторов, а также изменение объемов золотовалютных резервов страны.

*Экологический (E)* – природные ресурсы, климатические условия, географическое положение, экологические особенности и другие факторы, на которые влияет деятельность нашей организации.



*Политико-правовой (P)* анализ регулирования права и политики, которые предпринимают изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений. Политический аспект в данном анализе должен изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь четкое и правильное видение о предрасположенности органов государственной власти для развития современного общества и о возможных существующих средствах для внедрения и освоения собственной политики в повседневную жизнь общества [4, 6, 30].

Таблица 1- STEEP анализ внешней среды

Внешние факторы	Возможности	Угрозы
S	Пропаганда здорового образа жизни способствует росту потребности в активном досуге Стремление женщины к поддержанию правильной осанки и общего тонуса	Боязнь клиентов так и не научится танцевать, в связи с отсутствием таланта, соответственно боязнь не получить навыки танцевания. Некоторые женщины (как правило, с высоким доходом) предпочитают для поддержания красоты обращаться в клиники.
	Рост активности населения снабди большим количеством клиентов	Многие люди выбирают «бесплатные» способы поддержания тонуса. Некоторые люди боятся не найти себе подходящую пару для занятий.
T	Развитие информационных технологий является хорошей возможностью для продвижения организации во многих источниках, в том числе социальных сетях	Из-за большого изобилия платных информационных услуг, становится тяжело выбрать действительно эффективные варианты.

Продолжение таблицы 1

Внешние факторы	Возможности	Угрозы
Е	<p>Пропорции распределения доходов страны в скором времени сместятся в сторону Челябинской области в связи постройкой крупных предприятий, что, в свою очередь, повысит платёжеспособность населения</p>	<p>Снижение потребительского спроса в связи с отсутствием сбережений, растущая эконемия денег населением</p> <p>Рост цен на услуги иностранных преподавателей, в связи с большим значением курса доллара.</p> <p>Из-за небольшого показателя средней заработной платы, многие потенциальные клиенты не обладают должной платёжеспособностью.</p>
Е	<p>Значительное ухудшение экологической ситуации, в связи с постройкой промышленных предприятий влечёт отток населения из Челябинской области.</p>	<p>Учитывая, что экология – вечная проблема Челябинска, многие люди, живущие здесь постоянно, стараются компенсировать «загрязнённую атмосферу», здоровым образом жизни.</p>
Р	<p>Возможность сотрудничать с муниципальными организациями, например, со школами.</p>	<p>С 2015г. пост президента Аргентины занимает «американский» президент Маурисио Макри. сотрудничество Аргентины и России встало под вопрос.</p>

Введение балльной системы необходимо для проведения данного исследования. Оценка мнения будет измеряться по 10-ти балльной шкале и соответствовать следующим параметрам:

- очень слабая 0-2;
- слабая 2-4;
- существенная 4-6;
- значительная 6-8;
- сильная 8-10.

Вес в сумме должен составлять 100% либо 1. В нашем случае – 1

Оценка направленности влияния:

- «+» позитивная направленность;
- «-» негативная направленность

Таблица 2 Количественный STEEP анализ влияния факторов внешней среды

Фактор	Знак влияния	Качественная оценка влияния	Бальная оценка	Вес	Важность фактора
<b>Социальный</b>					
Пропаганда здорового образа жизни способствует росту потребности в активном досуге	I	существенная	6	0,05	0,3
Стремление женщины к поддержанию правильной осанки и общего тонуса	I	значительная	8	0,09	0,72
Рост активности населения снабдит большим количеством клиентов	I	значительная	7	0,05	0,35
Боязнь клиентов так и не научиться танцевать, в связи с отсутствием таланта, соответственно боязнь не получить навыки танцевания	-I	существенная	4	0,05	-0,2
Некоторые люди боятся не найти себе подходящую пару для занятий	-I	сильная	9	0,1	-0,9
Некоторые женщины (как правило, с высоким доходом) предпочитают для поддержания красоты обращаться в клиники.	-I	существенная	4	0,05	-0,2

Окончание таблицы 2

Технологический						
	Развитие информационных технологий является хорошей возможностью для продвижения организации во многих источниках, в том числе социальных сетях	1	сильная	9	0,09	0,81
	Из-за большого изобилия платных информационных услуг, становится тяжело выбрать действительно эффективные варианты.	-1	слабая	4	0,04	-0,16
Экономические						
	Пропорции распределения доходов страны в скором времени сместятся в сторону Челябинской области в связи постройкой крупных предприятий, что, в свою очередь, повысит платежеспособность населения	1	существенная	5	0,05	0,25
0	Снижение потребительского спроса в связи с отсутствием сбережений, растущая экономия денег населением	-1	значительная	8	0,1	-0,8
1	Рост цен на услуги иностранных преподавателей, в связи с большим значением курса доллара.	-1	значительная	7	0,07	-0,49

Окончание таблицы 2

2	Из-за небольшого показателя средней з/п, многие потенциальные клиенты не обладают должной платежеспособностью.	-1	существенная	6	0,05	-0,36
Экологические						
3	Значительное ухудшение экологической ситуации, в связи с постройкой промышленных предприятий влечёт отток населения из Челябинской области.	-1	существенная	4	0,06	-0,24
4	Учитывая, что экология - вечная проблема Челябинска, многие люди, живущие здесь постоянно, стараются компенсировать «загрязнённую атмосферу», здоровым образом жизни.	1	слабая	2	0,01	0,02
Политические						
5	Возможность сотрудничать с муниципальными организациями, например, со школами	1	значительная	7	0,07	0,49
6	С 2015г. пост президента Аргентины занимает «проамериканский» президент Маурисио Макри, сотрудничество Аргентины и России встало под вопрос.	-1	значительная	6	0,06	-0,36

Итоги анализа влияния факторов внешней среды на фитнес-центр «Tango V&T» представлены в таблице 1.1 (подробный анализ приведён в приложении А).

Таблица 1.2 – Анализ внешнего окружения фитнес клуба «Tango V&T» по методике STEEP

Фактор	Средний балл
Социальные факторы	0,07
Политические факторы	0,13
Технологические факторы	0,65
Экономические факторы	-1,4
Экологические факторы	-0,22
ВСЕГО (+)	2,94
ВСЕГО (-)	3,71

Внешняя среда компании наглядно представлена наличием разнообразных факторов, влияющих на организацию, что указывает на ее индивидуальность и характерную сложность. Движущим фактором для организации является среда, для которой характерна изменчивость. Для более наглядного анализа составим профиль среды (рисунок 1.1).

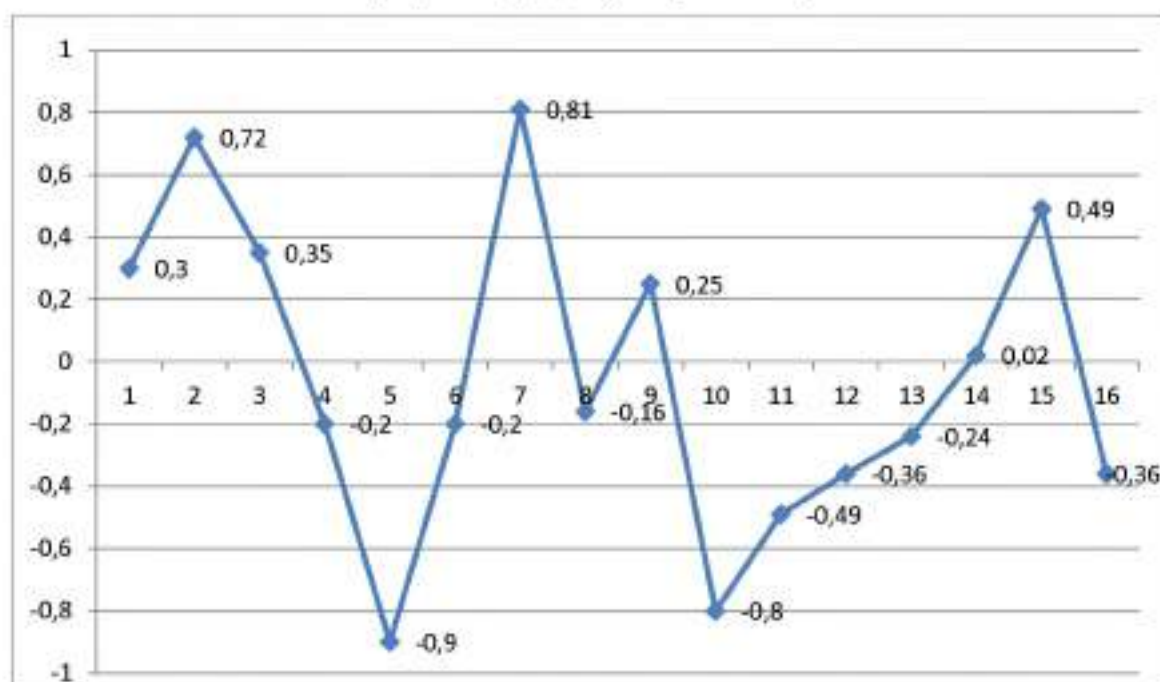


Рисунок 1.1 – Профиль среды «Tango V&T»

Разнообразие факторов и их нестабильность приводит к тому, что теряется полное содержание информации о процессах, это повышает уровень неопределенности среды, а также затрудняет процесс принятия решения.

Как видно из таблицы 1.2, компания переносит значительное влияние совокупности факторов, поэтому нужно уметь отслеживать и анализировать изменения во внешней среде, а главное адаптироваться к ней.

Экономический и политический факторы наиболее отрицательно влияют на организацию, эти внешние факторы достаточно тяжело спрогнозировать, особенно это касается политического аспекта, ведь мы не сможем точно предугадать появление новых законопроектов Аргентины.

Экономический фактор влияет на ценообразование в данной сфере, компании придется подстраиваться под нижний порог цен на данные услуги.

Суммарная оценка влияния факторов макросреды представлена в виде коэффициента профиля среды:

$$КПС = \frac{\sum \text{баллов}(+)}{\sum \text{баллов}(-)} = \frac{2,94}{3,71} = 0,79.$$

Полученное значение меньше единицы, говорит о том, что влияние среды на компанию отрицательное. Для достижения наилучшего результата необходимо уделять основное внимание на факторы, отрицательно влияющие на компанию и пытаться искать пути решения для их предотвращения.

После рассмотрения влияния макросреды на организацию, далее выполним анализ влияния микросреды, начнем с описания представленных услуг компанией с точки зрения ее эффективности и прибыльности для развития «Tango V&T».

## 1.2.2 Анализ конкуренции с помощью модели «5 сил Портера»

Конкуренция – соперничество за получение выгоды. Конкуренты (в широком смысле) – это все те объекты и явления внешней среды, которые делают продукт компании менее ценным для потребителя. В узком смысле, конкурент – это организация – предлагающий потребителю альтернативный вариант удовлетворения его желаний и потребностей.

Способность быть стабильно в чем-то лучше конкурентов в глазах потребителя называют конкурентным преимуществом.

Хотя конкурентные условия на различных рынках никогда не бывают одинаковыми, процессы соперничества на них аналогичны настолько, что можно использовать общую аналитическую схему для определения природы и интенсивности конкурентных сил. Майкл Портер продемонстрировал, что состояние конкуренции в отрасли является результатом действия пяти конкурентных сил [12, 16]:

- ◆ конкуренция внутри отрасли;
- ◆ потенциальные конкуренты;
- ◆ наличие товаров-заменителей;
- ◆ сила (возможности) поставщиков;
- ◆ сила (возможности) покупателей.

Рассмотрим влияние всех пяти сил на клуб «Tango V&T», выявим ближайших конкурентов и определим положение «Tango V&T» на рынке.

### **1 угроза - сила влияния потребителей**

На данном рынке услуг сила влияния потребителя играет далеко не последнюю роль, ведь, как правило, школы танцев очень зависят от одиночных потребителей.

Каждый потребитель становится особенно ценен, когда он достаточно информирован, то есть осведомлен обо всех поставщиках данной услуги, так он



может выбрать наиболее выгодное предложение для себя, а с появлением сети internet быть в курсе событий стало намного проще.

Чем больше развита рекламная кампания школы танца- тем, соответственно, она известнее, ведь люди с большим интересом реагируют на яркие сайты, броские и запоминающиеся рекламные картинки.

Вывод: потребители оказывают сильное влияние на конкурентоспособность организации.

## **2 угроза - сила поставщиков**

В нашем случае, главным поставщиком для нас является владелец арендуемого нами помещения, разумеется, он оказывает на нас достаточно сильное влияние, так как при повышении цен на аренду, организации придётся принимать меры по повышению доходности, чтобы остаться платёжеспособной относительно поставщика.

Так же является сложным смена этого самого поставщика, ведь переезд школы танца- дело довольно трудоёмкое, требующее больших усилий.

Некоторые клиенты, пользующиеся нашими услугами, выбрали нас исключительно из-за удобного географического положения

Вывод: поставщики оказывают достаточно сильное влияние на организацию, смена поставщика является большой проблемой.

## **3 угроза - сила действующих конкурентов**

Фактор силы действующих конкурентов имеет сильное влияние во всех сферах, не считая, конечно, монополистов, и, естественно, не является исключением и наша сфера услуг.

Не такие уж большие первоначальные вложения в бизнес в сочетании с очень низкими барьерами входа на данный рынок, сделали данное направление общедоступным, именно поэтому мы можем наблюдать появление всё новых и новых участников рынка танцевальных школ.

Школы танца конкурируют друг с другом по всем аспектам, включая ценовую политику, географическое расположение и качество сервиса.

Качество сервиса, кстати, в последнее время стало основополагающим фактором выбора потребителем. Клиенты хотят видеть, что поставщик услуг изо всех сил старается удовлетворить его потребности, в некоторых случаях, даже забывая про качество оказанных услуг и уровень преподавания.

В данной сфере, чтобы сохранить свои позиции на рынке, школы танцев стараются расширить свой спектр услуг и их качество, повысить эффективность продвижения организации, тем самым повысить свою конкурентоспособность.

Ключевым направлением стратегии дальнейшего развития должно являться введение новых услуг для привлечения более состоятельных клиентов.

#### **4 угроза - сила появления новых конкурентов**

Появление на рынке новых конкурентов так же является влиятельным фактором, так как барьеры входа на данный рынок очень низкие.

Низкие барьеры связаны, прежде всего с тем, что государство не ограничивает доступ на данный рынок, не накладывает серьезных ограничений, лицензий и высоких стандартов безопасности.

Единственными сдерживающими факторами являются наличие первоначальных инвестиций, «раскрутка» своего бренда и поиск высококвалифицированных преподавателей.

Вывод: угроза появления новых конкурентов существует, но с ростом количества данных бизнесов, конкурировать новым организациям с ними тяжело.

#### **5 угроза - появления товара - заменителя**

Угроза появления услуг-заменителей существует, так, как людям, в наше время, доступны самые различные виды творческой деятельности, в том числе и танцы самых различных направлений.

Для тех людей, кто занимается танцами не для проявления творческой активности, а непосредственно для поддержания себя в форме, существуют

самые различные способы реализации их потребностей, например, косметологи, клиники, разного рода процедуры. Но, как показывает практика, такими услугами пользуются лишь люди с большим достатком, но есть и такие обеспеченные люди, которые не готовы к этим мерам и стараются держать себя в тонусе естественным путём.

Вывод: таким образом, мы видим, что появление товаров-заменителей не оказывает большого влияния на нашу организацию.

Организация, функционирующая на рынке, должна представлять своё положение относительно конкурентов, обладать данными о характеристиках, преимуществах и недостатках ближайших конкурентов. Для ответа на эти вопросы можно построить карту позиционирования компании на рынке. Для этого составим сравнительную таблицу (таблица 1.2) и дадим количественную оценку по шкале от 1 до 5 (где 5 – наилучший результат) [15, 20].

Таблица 1.2 – Позиционирование клуба «Tango V&T» по критериям потребительского выбора

Критерий	Значимость для клиента (1–5)	«Tango V&T»	«Шоколад»	«Buenos tango»	«Vida-mia»	«Танцевальные классы»
Цена абонемента на 8 занятий (руб.)	5	2300	2500	2400	1600	2600
Уровень цен (относительно фитнес-центра «Tango V&T»)		1,18	1,08	1,04	0,69	1,13

Окончание таблицы 1.2.

1. Качество услуг (1–5) оценка	5	4	5	4	3	4
2. Количество визитов тренировок (1–5) оценка	4	4	5	4	4	2
3. Ассортимент услуг (1–5) оценка	3	3	5	4	4	3
4. Географическое положение (близость к центру города)	4	20	16	12	8	20
Суммарная оценка (баллов из 80)		65	76	60	51	57
Соответствие ожиданиям потребителя		81,25%	95,00%	75,00%	63,75%	71,25%
относительно фитнес центра «Tango V&T»		1,00	1,16	0,92	0,78	0,87
Индекс конкурентоспособности		1,00	1,16	0,92	0,78	0,87

Исходя из таблицы 1.2 построим сравнительную диаграмму представленных организаций, представленную на рисунке 1.2, где идеальный пятиугольник означает конкурентоспособную компанию, то есть каждая компания стремится к идеальному конечному результату

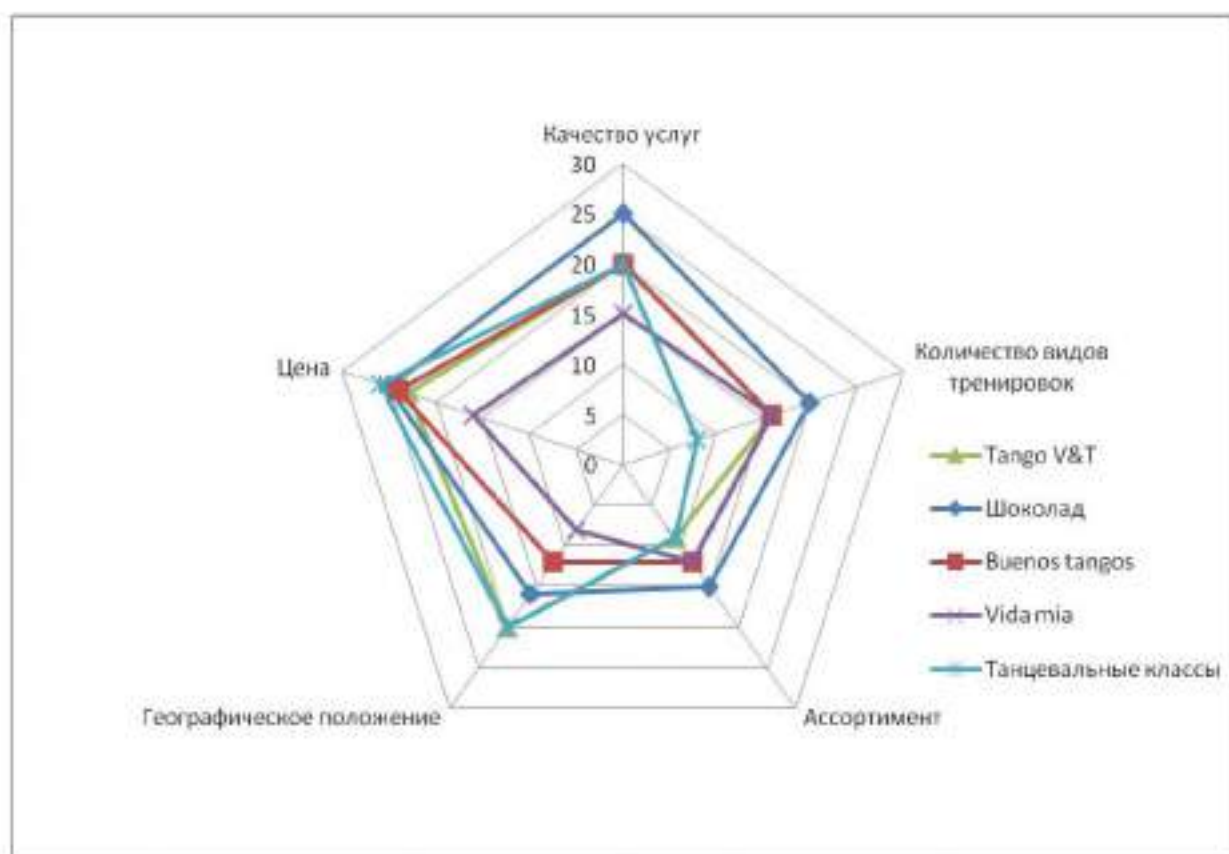


Рисунок 1.2 – Позиционирование фитнес клуба «Tango V&T»

На рисунке 1.2 представлена схема позиционирования «Tango V&T» на рынке относительно главных конкурентов.

Как видно по рисункам 1.2 в данной сфере присутствует достаточно сильная конкуренция, особенно стоит отметить таких сильных конкурентов как «Шоколад» и «Buenos tangos», так как они наиболее конкурентоспособны, но так же не стоит упускать из внимания «Vida mia» и «Танцевальные классы», хоть они и не имеют очевидных преимуществ относительно клуба «Tango V&T», тем не менее они могут начать активно развиваться и начать вносить изменения, чтобы поднять свои показатели привлекательности для потребителя.

Клуб «Tango V&T» занимает достаточно выгодную позицию, у данной организации присутствует хорошее соотношение цена/ качество, то есть при средней цене абонемента, качество услуг является очень достойным.

Естественно, потребители всегда хотят получить качественную услугу по максимально привлекательной цене, но, как правило, к слишком низким ценам

потенциальные клиенты питают не доверительное отношение, поэтому нужно стараться правильно сопоставить качество услуги и её цену, ведь слишком низкая цена явно ассоциируется с низким качеством, руководствуясь этими факторами была выбрана зона потребительских предпочтений.

Данная схема свидетельствует о том, что клуб «Tango V&T» занимает выгодную позицию на рынке, так как входит в зону потребительских предпочтений. Также в эту зону входят и конкуренты «Шоколад» и «Buenos Tangos». На схеме позиционирования эти организации находятся достаточно близко друг другу, то есть потребители не будут видеть принципиальной разницы между ними, из этого следует что клубу «Tango V&T» нужно индивидуализировать свои услуги. К примеру, можно расширить спектр услуг, добавив услугу, которой не будет альтернатив среди конкурентов.

За счёт низких барьеров выхода на данный рынок и относительно небольших первоначальных вложений, здесь идёт обострённая конкурентная борьба, рынок хорошо насыщен. Избежать конкуренции невозможно, поэтому стоит обратить внимание на повышение конкурентоспособности. Для этого, возможно, потребуются некоторые изменения, например, внедрение новых услуг, которым конкуренты не смогут противопоставить аналогичные. Так же следует удерживать старых клиентов и заниматься активным привлечением новых.

Таким образом, по итогам анализа 5 конкурентных сил Майкла Портера можно составить схему, изображённую на рисунке 1.4.

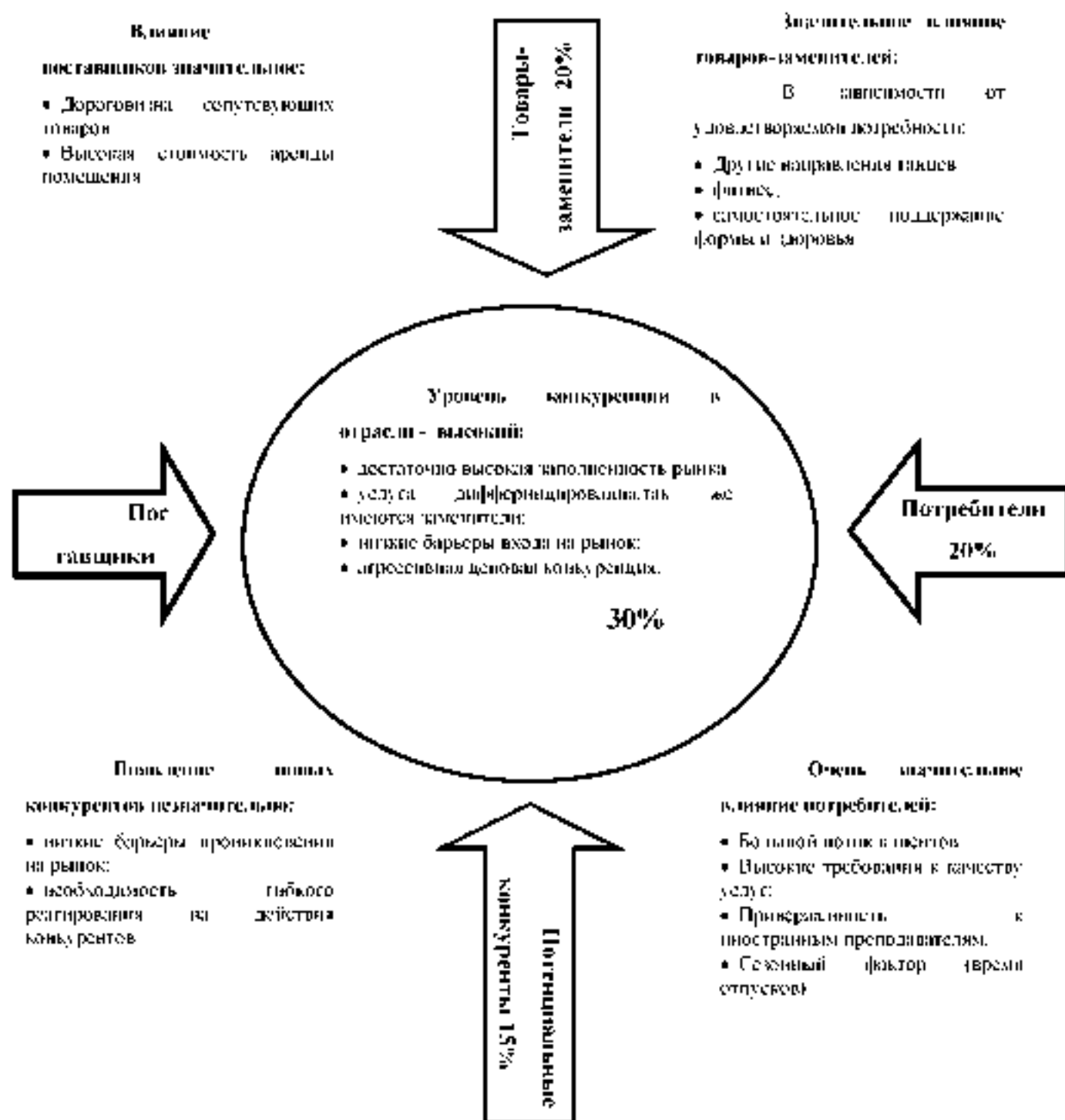


Рисунок 1.4 – 5 конкурентных сил Портера для «Tango V&T»

Из рисунка 1.4 можно сделать вывод, что наибольшее влияние на организацию оказывает конкуренция, ввиду низких барьеров и относительно небольших первоначальных вложений. Потребители так же оказывают большое влияние, так как от количества и платёжеспособности клиентов напрямую зависит доход клуба. Так же следует обратить внимание на влияние поставщиков, это касается арендуемого помещения, ведь арендодатель всегда может повысить стоимость аренды и это будет большой проблемой для организации т.к. переезд – очень трудоёмкий процесс, влекущий за собой другие проблемы, такие как потеря клиентов, которые сделали свой выбор в пользу данной организации исключительно из-за географического положения.

Таким образом, можно обобщить анализ внешней среды в следующие положения:

- 6) В целом, внешняя среда оказывает больше негативного влияния, чем позитивного. однако, если следить за изменениями внешней среды – то можно минимизировать её негативное влияние, так как повлиять на неё по возможности представляется возможным
- 7) На данном рынке услуг мы наблюдаем сильную конкурентную борьбу, но, учитывая, что клуб «Tango V&T» имеет хорошее соотношение цена-качество и находится в зоне потребительских предпочтений, он имеет неплохое конкурентное преимущество;
- 8) В большинстве своём, услуги школ танцев аналогичны, могут быть различия компетентности преподавателей, качеству обслуживания и разнообразию направлений, именно эти аспекты нужно улучшать, дабы повысить конкурентоспособность организации;
- 9) Возможностями клуба являются: сотрудничество с другими организациями, в том числе и с муниципальными учреждениями, для



привлечения корпоративных клиентов, расширения спектра услуг и проведение мастер-классов.

### 1.2.3 БКГ-анализ

Удобным инструментом для сопоставления различных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), в которых работают организации, является матрица БКГ, разработанная Бостонской консультативной группой (БКГ). Размер по вертикали в этой матрице задается показателем роста объема спроса, а размер по горизонтали – соотношением доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. Это соотношение должно определять сравнительные конкурентные позиции в будущем. Матрица БКГ позволяет фирме классифицировать каждый из своих продуктов по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли; определить, какой из продуктов фирмы занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков; произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между видами поставляемой продукции. Матрица строится на известной предпосылке: чем больше доля продукции на рынке, тем ниже удельные издержки и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

Матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих СЗХ – «Звезды», «Дойные коровы», «Дикие кошки», «Собаки» – и предполагает соответствующие стратегии для каждого из них [6, 16, 27-31]. Разберем каждый из типов по отдельности.

Бостонская матрица для организации, которую мы рассматриваем в данной работе, представлена на рисунке 1.5.

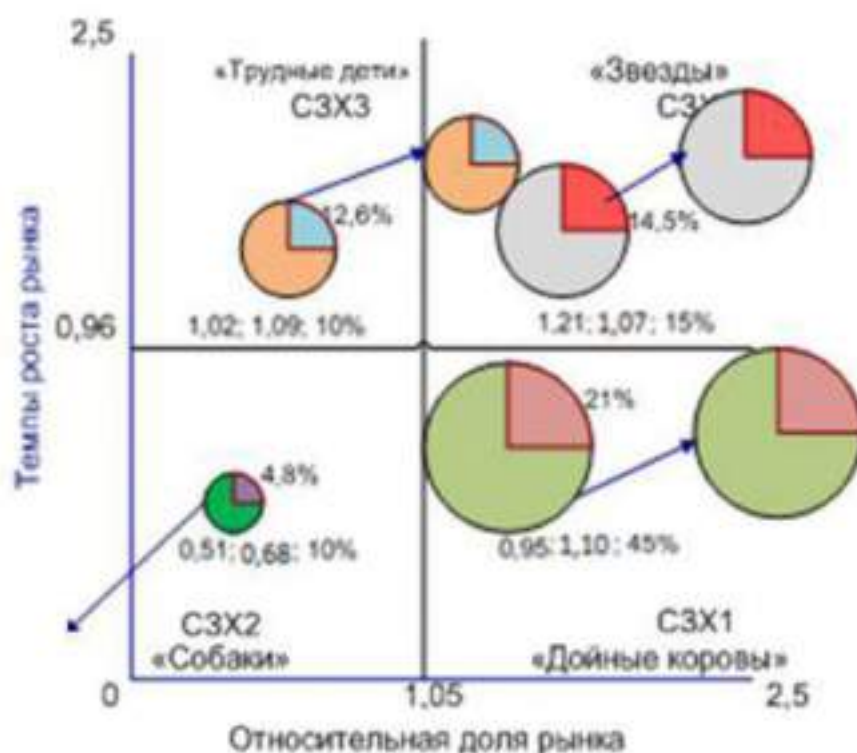


Рисунок 1.5 – Бостонская матрица для «Tango V&T»

Собаки: C3X 2, отличается низким темпом роста и низкой долей рынка, такие услуги не приносят большого дохода и поглощают ресурсы организации. От такого рода услуг выгоднее будет избавиться или максимально минимизировать. В нашем случае, такой услугой является аргентинское танго для детей.

Дойные коровы: C3X1, имеет высокую рыночную долю, но достаточно низкий темп развития, в данный сектор входят индивидуальные занятия, прибыли от них намного больше, чем вложений, но из-за высокой цены - спрос на них не такой большой.

Трудные дети: слабо воздействуют на рынок, к этому сегменту можно отнести такое мероприятие, как опен-эир, оно требует множества ресурсов, но, в большинстве случаев, не окупают себя.

Звёзды: C3X 4, приносят клубу «Tango V&T» стабильный доход, является основной деятельностью организации, это групповые уроки по аргентинскому танго.

Стратегическая цель организации- избавиться от «собак» и соблюдать баланс между дойными «коровами» и «трудными детьми», так же развивать такой прибыльный сектор, как «звёзды». Развивать сегмент «звёзд» планируется от денег, полученных от «дойных коров».

### 1.3 Анализ внутренней среды организации

Проведем анализ внутренней среды организации с помощью модели 7S McKinsey, которая была создана в начале 1980-х. Исходным условием данной модели было то, что в любой организации существует 7 внутренних аспектов, которые должны быть синхронизированы для успешной деятельности предприятия [21, 27, 29].

Модель Маккинси может быть использована, как для отдельного подразделения, так для проекта в целом. Рассмотрим подробно и проанализируем каждый компонент модели.

Фирма МакКинси разработала систему оценки принципов в семи областях деятельности компании для оценки внутренней среды:

- ✓ стратегии (strategy);
- ✓ структуре (structure);
- ✓ совместные ценности (shared value);
- ✓ сотрудники (staff);
- ✓ система менеджмента (systems);
- ✓ способности (skills);
- ✓ этика руководства (style).

## Стратегия школы танцев «Tango V&T»

Стратегия – долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы её деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к её целям. Стратегия предназначена для преобразования фирмы из нынешнего положения в новое положение, описываемое в целях, с учетом ограниченности возможностей и потенциала. Рассмотрим существующую стратегию фитнес-клуба «Tango V&T» по М.Портеру [7].

«Стратегия конкурентной борьбы – это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и тем самым на получение более высоких доходов от инвестиций» (М.Портер) [7].

Для эффективного функционирования на рынке компания должна выделиться каким-либо аспектом среди конкурентов, дабы не слиться в общую массу.

Школа танцев «Tango V&T» придерживается стратегии концентрированной дифференциации, поскольку для данной организации наиболее важно сосредоточить все силы на определенном сегменте и преподнести свои услуги наиболее привлекательно для клиентов.

Для определения целевой аудитории необходимо провести сегментирование рынка [6, 14, 20].

Факторами классификации клиентов на сегменты будут социально-демографические признаки (пол, возраст, статус, уровень дохода). Целесообразно будет выделить следующие сегменты:

- А (безработные женщины или женщины с низким уровнем дохода; эта категория не часто может себе позволить приобретать абонемент в школу

танца каждый месяц, так как их доходы, как правило, нацелены на более приоритетные цели);

- В (Студентки – аргентинское танго не очень хорошо пользуется спросом у молодых людей, так как им зачастую интересны более современные направления);

- В (работающие женщины среднего возраста со средним уровнем дохода: практика показывает, что данный сегмент составляет большую часть клуба, они часто ищут вид активной деятельности, позволяющий отдохнуть от ежедневной «рутины»);

- Г (мужчины от 15 до 30 лет, в большинстве своём предпочитают более активный вид отдыха, например, тренажёрный зал, составляют малую часть клуба);

- Д (мужчины от 30 до 45 лет, деловые люди, которым важно следить за собой и размеренно отдыхать, так же представляют большую долю клиентов клуба);

- Е (пенсионеры, составляют меньшую часть клиентов, но тем не менее, находят занятия по аргентинскому танго хорошим времяпрепровождением, зачастую это пенсионеры с творческим прошлым);

«Tango V&T» придерживается стратегии дифференцированного маркетинга. Основной упор делается на сегменты В, Г, Д и Е. Это обусловлено тем, что группы людей наиболее заинтересованы в этом направлении и являются платежеспособными.

Определив целевой сегмент, организация занимается дифференциацией услуг для него. Так как основной сегмент это женщины среднего возраста со средним и высоким доходом, в перечень услуг, предоставляемых организацией были добавлены женские техники танго.

Организация так же старается уделить внимание и другим сегментам тоже, однако делает это в меньшем объёме. Возможно, в будущем покупательская

способность изменится, и другие сегменты станут более доходными, поэтому организации следует быть готовым адаптироваться под изменение условий.

Из этого следует, что выбранная стратегия позволит увеличить конкурентоспособность за счёт дифференциации, но повысит объём издержек. Тем самым мы увеличим долю рынка в своём сегменте, но уменьшим долю рынка в целом, так как на некоторые сегменты уделяется меньше внимания.

Конструктивная форма МакКинси отразила это в виде рамочной конструкции 7S (рисунок 1.7).

### **Структура фитнес клуба «Tango V&T»**

Организация вообще представляет собой сети, связи между подразделениями, отдельными сотрудниками. Эти связи упорядочиваются в организациях посредством координации. Координация упорядоченная организация групповых усилий с целью обеспечения единства действий для достижения общих целей. Именно грамотная координация создаёт корректную, уместную для данного конкретного предприятия организационную структуру [15, 21, 27].

Организационная структура (англ. Organizational structure) — модель, схематически отражающая иерархию и состав всех подразделений организации. Организационная структура школы танцев «Tango V&T» представлена на рисунке 1.8.

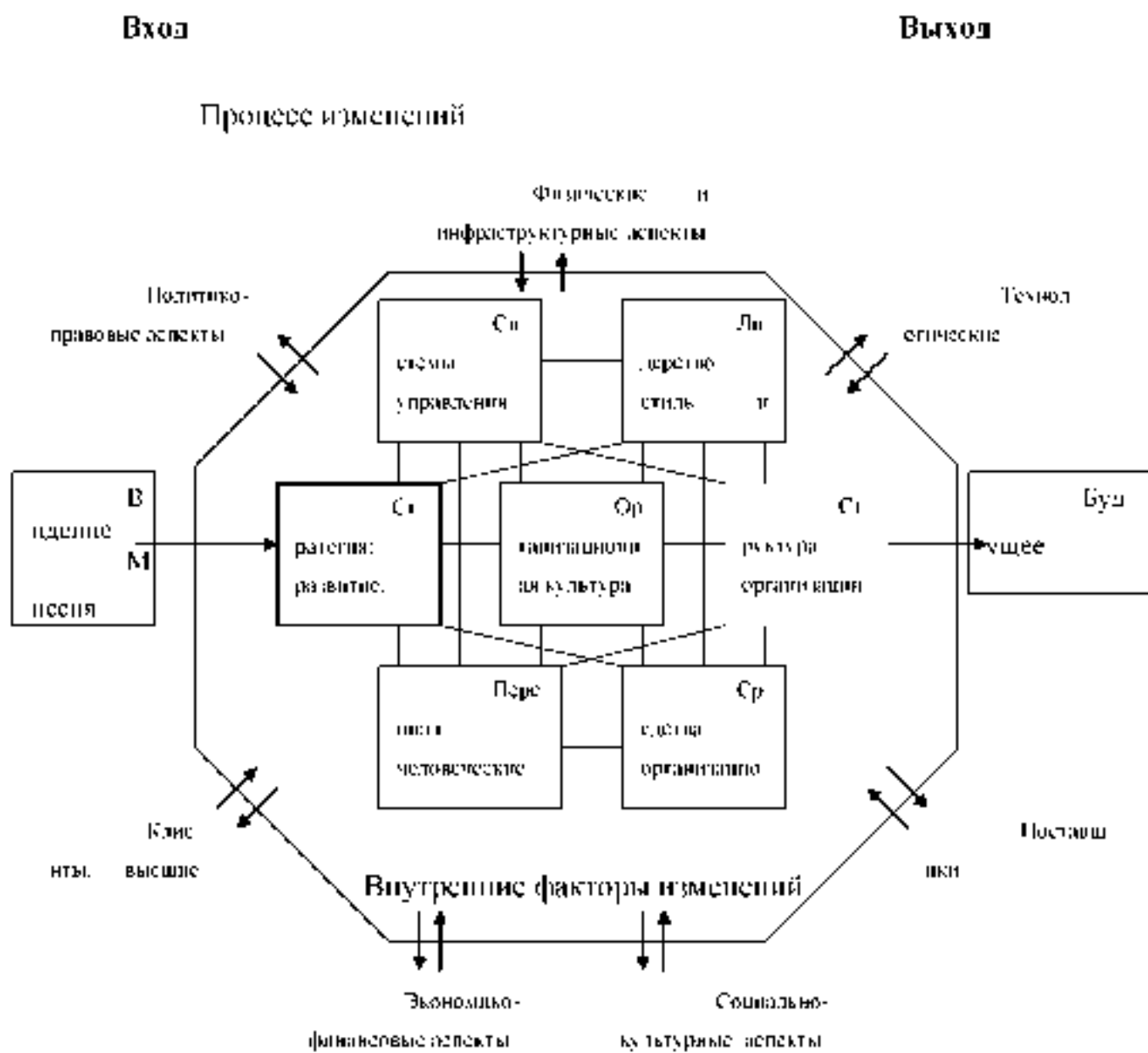


Рисунок 1.7 – Модель «7S» МакКинси



Рисунок 1.8 – Организационная структура предприятия



## Ценности фитнес клуба «Tango V&T»

Основой организационной культуры, бесспорно, являются ценности, именно они определяют нормы поведения в организации. Ведь именно ценности помогают сделать коллектив сплочённым, настроенным на достижение целей.

Выделяют ценности благосостояния, под которыми понимают те ценности, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей. В фитнес клубе «Tango V&T» к ним можно отнести следующие ценности:

- **Инициативность** (способность всех сотрудников предлагать изменения или улучшения, которые сделают работу организации более комфортной и эффективной);
- **Взаимопонимание** (поддержание тёплых отношений в коллективе, обмен информацией и поддержка);
- **Забота о клиенте** (понимание желаний, выявление и удовлетворение потребностей клиента);
- **Профессионализм** (высокая квалификация и компетентность преподавателей, обмен опытом в коллективе);
- **Достоинство** (каждый работник оценивается как самостоятельная творческая личность со своими особенностями преподавания).

К группе моральных ценностей относят доброту, справедливость и другие нравственные качества, обеспечивающие благоприятный климат в коллективе. Такая ценность как власть считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобретать любые другие ценности [6].

Материальные и моральные ценности – фундамент построения организационной культуры, перманентная составляющая клуба «Tango V&T»

## **Сотрудники**

Большинство сотрудников находятся в возрастной категории от 30 до 50 лет, несомненно, здесь мы видим столкновение разных поколений, но, тем не менее, коллектив очень сплочённый, по причине присутствия общего дела, общих интересов, и это очень важно для немногочисленного коллектива, они всегда найдут тему для разговора. Конечно, с одной стороны немногочисленный коллектив характеризуется сплочённостью, но с другой стороны происходит перенасыщение общения с одними и теми же людьми

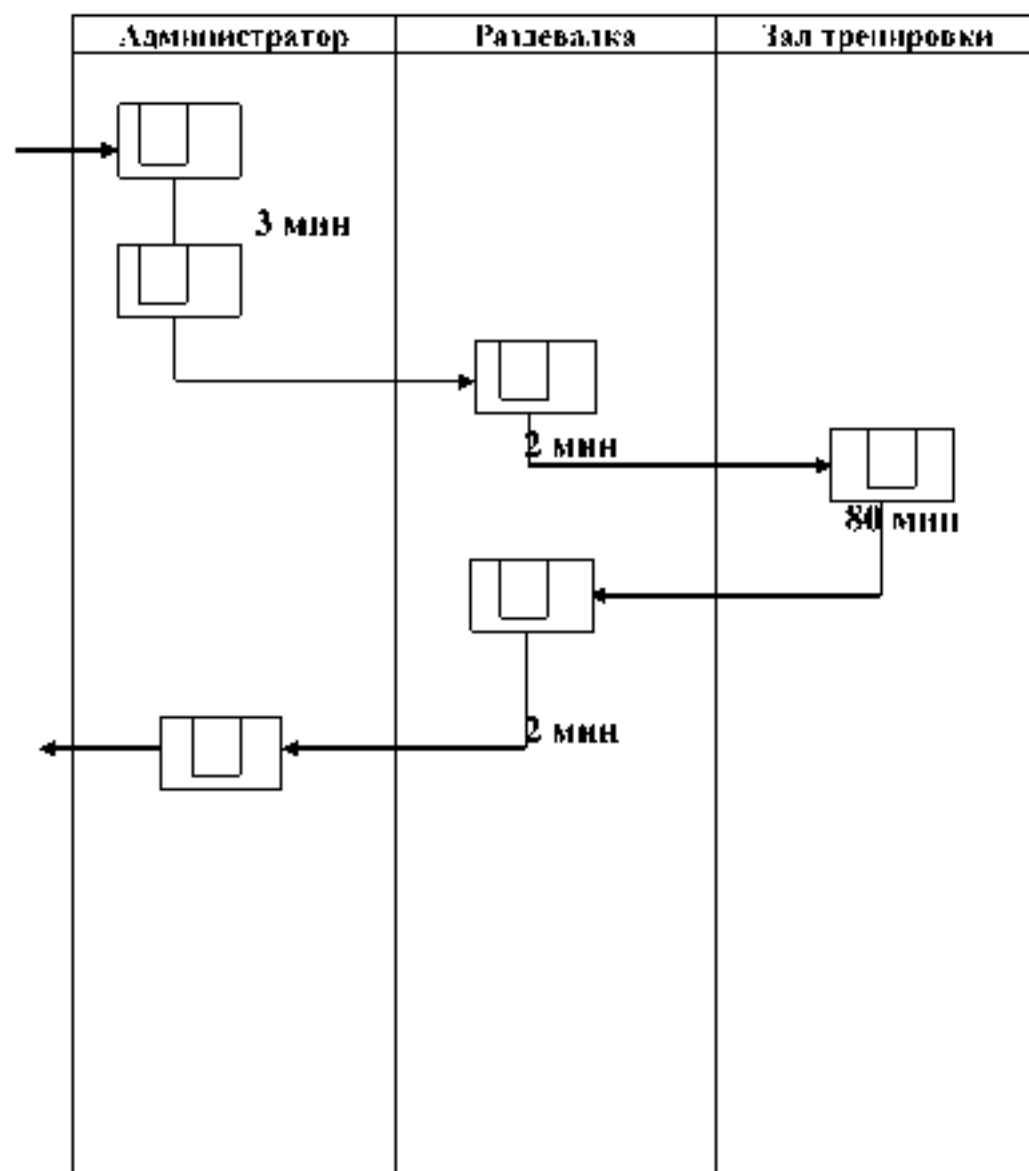
Отличительной особенностью сотрудников школы танца является отсутствие возможности подниматься по карьерной лестнице, но, не смотря на это, нет значительной текучести кадров.

## **Бизнес-процессы ФК «Tango V&T»**

Система представляет собой согласование видов деятельности с целью получения наилучшего результата деятельности. Выбор ключевых бизнес-процессов осуществляется не только с позиции текущей эффективности, но и с точки зрения будущих возможностей для ее повышения. Ключевые бизнес-процессы организации – это процессы, вносящие основной вклад в достижение намеченных финансовых результатов и удовлетворения клиентов [29].

Рассмотрим бизнес-процессы «Tango V&T» в сопоставлении с критическими факторами успеха (таблица 1.3), т.е. параметрами, характеризующими предприятие и оказывающими наибольшее влияние на величину его конкурентных преимуществ. В таблице оценки важности бизнес-процессов проведен анализ тех бизнес-процессов, которые должны быть выполнены, чтобы организация была уверена в достижении конкретного критического фактора успеха [10].

Таблица 1.3 Схема бизнес процесса для «Jango V&I»



В таблице имеются обозначения процессов, где

1 – клиент входит в школу танца;

2 – клиент приобретает абонемент;

3 – клиент переодевается, оставляет верхнюю одежду в раздевалке (зимой);

5 – урок;

6 – раздевалка;

7 – клиент переодевается;

8 – клиент выходит школы танцев.

Из таблицы 1.3 видно, что основной процесс занимает 86 минут. Это среднее время проведения основных тренировок. На такое время должны рассчитывать клиенты, посещающие данную школу танцев.

### **Способности фитнес клуба «Tango V&T»**

Хоть и не все ресурсы клуба являются продуктивными- все они являются источниками для способностей данной организации..

В ходе оценки ресурсов следует параллельно искать возможности для более экономичного и эффективного использования активов. При сравнении финансовых возможностей «Tango V&T» с аналогичными организациями- положение будет аналогичное, за счёт того, что это некрупные компании, функционирующие за счёт собственных средств. В данной сфере пользуются заёмными средствами, но, как правило, только на начальном этапе

Физические ресурсы компании это наиболее важные для функционирования организации и реализации стратегии ресурсы. Для фитнес клуба основными физическими ресурсами будут:

- **Пол** (покрыт качественным ламинатом, оптимальное соотношение цена/качество, в тоже время подходящий вариант для проведения танцевальных уроков);
- **Станки** (помогают при разминке перед проведением урока и дают возможность совершенствовать растяжку);
- **Зеркала** (дают возможность клиентам наблюдать за собой «со стороны» и отслеживать прогресс);
- **Стойка со шторами** (ограждает клиентов от администраторской стойки во время занятия, позволяет не отвлекаться от клиентов, приобретающих или продлевающих свои абонементы);
- **Кулер с водой** (даёт возможность утолить жажду после занятий и выпить чай/кофе, в ожидании уроков)

Так же нельзя не обратить внимание на нематериальные ресурсы, которыми являются навыки преподавателей, приобретённые и соответствующие методики преподавания.

В данной сфере законодательством не предусмотрена особая лицензия на предоставление услуг или медицинская лицензия.

### **Стиль фитнес клуба «Tango V&T»**

Каждая организация имеет собственный стиль управления и организационную культуру. Эти составляющие формируются с течением времени и определяют такие факторы, как взаимодействие коллектива с руководством, дистанцию власти.

«Tango V&T» сохраняет баланс и стабильность в управлении, сотрудники относятся к своей работе со всей ответственностью, но в то же время их расценивают не как простую «рабочую силу», а как людей. Такое сочетание интересов деятельности организации с интересами персонала обуславливает изображённое положение организации. Как следствие этого, достигаются большие результаты и планируемые изменения и нововведения легко приживаются. Ситуация в среде существования организации постоянно меняется, появляются новые непредвиденные обстоятельства, новые конкуренты, технологии, поэтому иногда приходится в короткие сроки вносить небольшие или значительные корректировки в стратегию. Именно поэтому такую организационную культуру можно считать сильной стороной организации [16,17, 20].

В наше время всё большее количество фирм, оказывающих те или иные услуги, внедряет особую корпоративную культуру, за счёт которой сотрудники чувствуют себя важной частью одного целого, это повышает эффективность их деятельности.

Корпоративная культура, в том числе, формирует отношение клиентов к клубу т.к. при посещении школы танцев они сразу же обращают внимание на атмосферу и психологическую обстановку, на то как общаются сотрудники с

клиентами и между собой, исходя из всего этого у них складывается первое впечатление об организации. Поэтому следует чётко выбрать организационную культуру, исходя из целей организации.

Ч.Хенди выделяет 4 типа организационных культур:

- культура власти;
- культура роли;
- культура задачи;
- культура личности.

Культура роли – наиболее подходящая организационная культура для клуба «Tango V&T», это определяет структура организации. На самой верхней ступени иерархии расположена власть т.е. директор клуба (таблица 1.9), а уже от ней ответвляются остальные колонны т.е. отдельные функциональные подразделения.

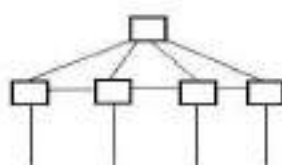


Рисунок 1.9 – Культура роли

По Квину Кемерану рассмотрим характерные особенности культуры клуба «Tango V&T», представленные в таблице 1.4

Таблица 1.4 Диагностика организационной культуры фитнес клуба «Garage V&T» по Квину Кемерану

1. Важнейшие характеристики		Желаемое	Предпочтительно
	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье.	40	45
	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск ради достижения эффекта.	35	40
	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди сфокусированы на саморезультате и достижении поставленной цели.	15	10
	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.	10	5
<b>Всего</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
2. Общий стиль лидерства в организации		Теперь	Предпочтительно
	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.	30	30
	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, инициативы и склонности к риску.	25	30
	Общий стиль лидерства в организации служит примером деятельности, ориентации на результаты, рынок.	15	20
	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации.	30	0
<b>Всего</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Продолжение таблицы 1.4

3. Стратегические цели		Теперь	Предпочтительно
	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Частично поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.	10	15
	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей, поощрение инициативы.	20	25
	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке, повышение доверия клиентов.	35	40
	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль, регламент всех операций.	35	20
	<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
4. Критерии успеха			
	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.	25	20
	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер или новатор.	30	30
	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха конкурентное лидерство на рынке, удовлетворение клиентов.	30	35



Окончание таблицы 1.4

	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.	15	15
Всего		100	100

Таким образом, в «Tango V&T» принята культура роли с рассмотренными в таблице 1.4 особенностями. Такая культура наиболее благоприятно влияет на деятельность организации, поскольку централизация и регламентация обеспечивают согласованность, определенность, целесообразность действий персонала и организации в целом. На рисунке 1.10 обозначена диагностика изменений оргкультуры «Tango V&T». Таким образом, стабильность компании начинается с организационной культуры, которая и лежит в основе успешного функционирования организации [7, 21].

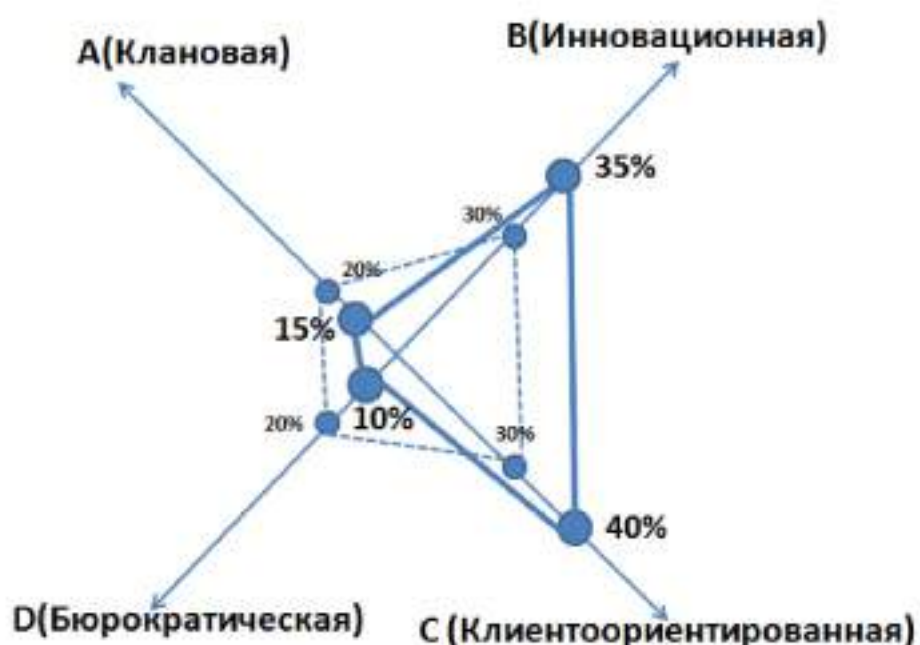


Рисунок 1.10 – Диагностика оргкультуры «Tango V&T»

Проанализировав организационную культуру по двум методикам можно сказать, что централизация, регламентация, ориентированность на результат – это основные принципы деятельности организации. Их выполнение облегчается сложившейся организационной культурой – культурой роли. Именно они, с одной стороны, являются сильной стороной организации, обеспечивая стабильную, грамотную работу системы. С другой стороны, организации не хватает новаторства и динамичности в развитии.

#### 1.4 SNW-анализ

SNW-анализ включает среднерыночное состояние. Основной причиной добавления нейтральной стороны является то, что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N и только по одному в состоянии S [7, 14]. При проведении данного анализа на основе оценки руководством организации (по пятибалльной шкале) сравним состояние фитнес центра и желаемое состояние, к которому организации необходимо стремиться. Результаты анализа представлены в таблице 1.5.

Желаемое состояние составлено по результатам анализа показателей компании ближайших конкурентов, т.е. среднерыночное состояние. Из графика видно, что компании есть к чему стремиться. Также в таблице выделены позиции, на которые следует обратить особое внимание (текучесть кадров, уровень качества). Именно эти моменты, если им не уделить должного внимания и не устранить на ранней стадии, могут превратиться в слабые стороны организации и замедлять её развитие.

Коэффициент конкурентоспособности «Tango V&T» относительно желаемого состояния равен:

$$K_{ПС} = \frac{\sum \text{Сущ.Сост.}}{\sum \text{Жел.Сост.}} = \frac{46}{72} = 0.64.$$

Из выше изложенного расчета, можно сделать вывод о том, что в компании есть к чему стремиться, необходимо вводить новые конкурентные изменения, что сделает компанию достаточно уникальной и неповторимой.

Таблица 1.5 – SNW-анализ

Значимые параметры в деятельности организации	S					N	W					Примечание	
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5		
<u>Стратегия</u>													Ясные цели и сроки, к которым они должны быть достигнуты Важная часть деятельности организации внимательно прорабатывается и корректируется в соответствии с изменяющейся внешней средой
Ясность и конкретность целей	●	■											
Внимание разработке стратегии	●	■											Централизация позволяет достигать организованности, точности в работе Только единоначалие. Упрощает работу, исключает недопонимания
Учитывает ли стратегия сост.окр. среды	●	■											
<u>Структура</u>													Благодаря улучшенной системе менеджмента в компании повышенный уровень качества, соответственно низкий уровень потерь и брака.
Насколько сильна централизация в принятии решения													
Двойное подчинение или единоначалие?													Обеспечивает грамотную и точную работу коллектива и организации в целом Из-за неудов. усл. Труда возникают конфликты
<u>Система менеджмента</u>													
Уровень качества	●	■											Очень высокая Неразвита, персонал немотивирован к работе
Уровень потерь	●	■											
<u>Стиль</u>													Гарантированный соц.пакет Индивидуальный подход к клиентам
Насколько эффективен выбранный стиль руководства													
Благоприятная атмосфера в коллективе													Опытный и высококвал. персонал Регулярные курсы повышения квал. и мастер-классы
<u>Персонал</u>													
Течучесть кадров	●	■											
Система мотивации	●	■											
Условия труда	●	■											
<u>Ценности</u>													
Соц.пакет	●	■											
Отношение к клиентам	●	■											
<u>Способности</u>													
Профессионализм персонала	●	■											
Обучение и повышение квалификации	●	■											

————— Желаемое состояние

..... Существующее состояние

### 1.5 SWOT-анализ

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сложный анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам (таблица 1.6) [3].

Таблица 1.6 – SWOT-анализ

S-внутренние сильные стороны	W-внутренние слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высококвалифицированные преподаватели.</li> <li>2. Подбор пары на все уроки аргентинского танго.</li> <li>3. Эффективные методики преподавания.</li> <li>4. Хорошая репутация клуба.</li> <li>5. Удобное географическое положение.</li> <li>6. Международный опыт преподавателей.</li> <li>7. Активная рекламная кампания</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Маленький спектр услуг.</li> <li>2. Отсутствие электронной клиентской базы.</li> <li>3. Подвальное помещение.</li> </ol>
O-внешние возможности	T-внешние угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Популяризация творческого отдыха.</li> <li>2. Поиск корпоративных клиентов.</li> <li>3. Проведение мастер-классов</li> <li>4. Развитие аргентинского танго в Челябинске</li> <li>5. Открытие филиалов в других городах.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Многочисленные конкуренты.</li> <li>2. Товары-субституты.</li> <li>3. Низкая платёжеспособность потребителей.</li> <li>4. Внешние отношения России с Аргентиной.</li> <li>5. Повышение курса доллара делает услуги иностранных преподавателей дорогостоящими</li> </ol>

## 1.6 Матрица Глайстера

В завершении стратегического анализа необходимо обозначить проблемы и трудности. Для этого используется матрица Глайстера [6, 8, 30]. По итогам анализа среды можно выделить основные проблемы организации: высокий уровень конкуренции, низкая эффективность внутренних систем организации и недостаточная информированность о поставщиках всех видов ресурсов, недостаточность собственных оборотных средств для развития организации, недостаточно удовлетворительные условия труда (малая площадь помещения), необходимость обучения персонала для расширения спектра услуг (таблица 1.7).

Таблица 1.7 Матрица Глайстера

Иерархический уровень управления	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Методы решения	Ожидаемые результаты
Персонал (преподаватели)	Отсутствие удовлетворения трудом	Отсутствие карьерного роста, неэффективная мотивация.	Поиск возможностей для самореализации сотрудников и изменения в организационной структуре.	Появление удовлетворённости трудом и своей деятельностью.
«Tango V&T» в целом	Недостаточный уровень доходности	Недостаточно широкий спектр услуг, отсутствие уникальных предложений.	Увеличения количества клиентов за счет уникальных предложений.	Повысить уровень доходности на 20%.

Окончание таблицы 1.7

Иерархический уровень управления	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Методы решения	Ожидаемые результаты
Бизнес-процесс	Очередь к администратору, чтобы отметить абонемент.	Низкая осведомленность клиентов о времени подачи абонемента.	Ознакомление клиентов с правилами клуба	Избавление от очередей и меньше простоя
Подразделение «Tango V&T»	Отсутствие электронной клиентской базы	Потеря контактных данных потенциальных и бывших клиентов клуба	Внедрение электронной клиентской базы	Отсутствие потерь контактных данных клиентов

Из этого следует, что наиболее управляемой проблемой, если рассматривать её со стороны факторов изменения, является проблема больших очередей у стойки администратора т.к. она требует наименее затратного решения.

## Выводы по разделу один

На первых этапах рассмотрения данной организации она казалась довольно стабильной и эффективной. Но, в процессе более глубокого анализа, были выявлены внешние и внутренние причины торможения её развития. Было выявлено значительное влияние конкуренции с внешней среды. В данный момент, доля рынка, занимаемая клубом «Tango V&T» относительно невелика, в виду активности конкурентов. Именно поэтому для успешного развития данной организации, нужно расширять свой спектр услуг. Расширить спектр услуг можно посредством введения и реализации проекта по введению новых услуг в клуб «Tango V&T».

Отмечая слабые стороны организации, нужно взять во внимание неэффективную работу внутренних систем функционирования организации. Это проявляется в низкой степени удовлетворённости трудом у сотрудников, в виду отсутствия карьерного роста. Так же значимой проблемой организации является достаточно низкий показатель доходности на фоне маленького спектра услуг.

Данные проблемы снижают конкурентоспособность рассматриваемой организации, т.к. ассортимент услуг у конкурентов, во многих случаях, больше.

Проведя комплексный анализ среды можно сказать, что у организации есть потенциал для решения проблем и дальнейшего развития. Анализ конкурентной среды позволяет получить полную информацию о положении на рынке, конкурентах, потребителях и поставщиках. При наиболее оптимальном планировании своей деятельности, «Tango V&T» получает ряд дополнительных конкурентных преимуществ.



## 2 АНАЛИЗ МЕТОДОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

### 2.1. Анализ и методы решения проблемы

Решения, основанные на суждениях - это выбор, основанный на знаниях или в соответствии с накопленным опытом.

Существует несколько разновидностей решений, типичных для сферы управления:

1 В процессе планирования принимаются следующие решения: решение о сверхзадаче и природе бизнеса; о целях; о взаимодействии с внешним окружением; о стратегии и тактике, которые выбираются организацией для достижения поставленных целей.

2 В процессе организации деятельности компании принимаются следующие решения: о структурировании работы организации; о координации функционирования различных блоков; о распределении полномочий между руководителями подразделений; о структуре организации при изменении внешнего окружения.

3 В процессе мотивации персонала принимаются следующие решения: о потребностях подчиненных; об удовлетворении их потребностей; о производительности работы подчиненных и об их удовлетворенности работой.

4 В процессе контроля принимаются следующие решения: об измерении результатов работы; об оценке этих результатов; о том, насколько достигнуты цели организации; о корректировке целей.

Рациональное решение - это решение, которое основывается на базе аналитического процесса, и часто не зависящее от предшествующего опыта.

## 2.2. Ранжирование проблем по приоритетам

Проблемы - неизбежная участь каждой организации, где-то их больше, где-то меньше, они носят разный характер, источник и масштаб, но их объединяет, как минимум один важный аспект- все они требуют решения. Клубу «Tango V&T» так же следует решить ряд проблем представленных в матрице Глайстера (таблица 1.7)

Первая проблема- это неудовлетворённость своим трудом у сотрудников. В силу своей профессии, преподаватели в школе танцев не могут осуществлять карьерный рост и, зачастую, не могут смириться с этим фактом, но и сделать с этим ничего не могут. На эту проблему нужно посмотреть с другого ракурса: если преподаватель не может подниматься по иерархической лестнице - нужно искать пути его самореализации, например, он может участвовать в продвижении школы танца, в которой он работает, естественно за определённый процент, таким образом, он получит мотивацию для развития, так же увеличит свою заработную плату, во-первых, посредством повышения количества учеников в его группе, во-вторых, за счёт процента с каждого «привлечённого» клиента.

Рассмотрим вторую проблемы клуба «Tango V&T», а именно, большая очередь у стойки администратора, данная проблема является наиболее управляемой и не требует затратных решений, тем не менее, она создаёт дискомфорт для клиентов, которые закончили тренировку и уже скорее хотят направиться в сторону дома. Администратор старается уведомить всех клиентов сдавать абонементы до занятия, чтобы их отметить и после занятия отдать законным владельцам, но человеческий фактор диктует свои правила, часть людей приходит на занятия с опозданием и, торжась в раздевалку, не оставляют свой абонемент для пометки администратору, вторая часть просто забывает это сделать. Таким образом, многие подходят отметить свой абонемент после урока и, тем самым, создают внушительную очередь. Данную проблему можно решить посредством написания свода правил клуба «Tango V&T», который будет

адресован исключительно клиентам. Конечно, нужно будет следить за тем, что с ним будут знакомиться.

Третьей проблемой является отсутствие клиентской базы в электронном виде. Клиенты клуба всегда оставляют свои контактные данные, чтобы, например, в случае отмены занятия их всегда могли предупредить, так же люди, пришедшие на пробные уроки, заполняют анкеты, в которых указывают свои контакты. Некоторые клиенты по тем или иным причинам перестали посещать клуб, но их данные тоже остаются. Все эти группы людей нужно заносить в электронную клиентскую базу, дабы не допустить утери их контактных данных, ведь, имея их телефон или адрес электронной почты, их можно уведомить о предстоящих мероприятиях и открытых уроках, тем самым пробудив у них новое желание танцевать, это касается бывших клиентов.

Последняя проблема в матрице Глайстера требует наиболее детального рассмотрения, на ней мы остановимся подробнее. Это проблема недостаточного уровня доходности, эта проблема наиболее свойственна для бизнеса, так как непосредственной целью предпринимательства является получение прибыли.

Данную проблему можно решить различными путями:

1. Продвижение клуба «Tango V&T», подразумевает создание или совершенствование существующей рекламной кампании, для привлечения новых клиентов;
2. Корректировка ценовой политики клуба, т.е. увеличение цен на абонементы с целью достижения более высокого показателя доходности, либо понижение цен, для привлечения менее платежеспособного сегмента, но в большем количестве;
3. Привлечение корпоративных клиентов, т.е. поиск заинтересованных организаций с целью создания специальных танцевальных групп, в составе которых будут числиться сотрудники данной организации, на соответствующих льготных условиях;

4. Создание уникального торгового предложения (УТП) наиболее эффективное решение данной проблемы, т.к. уникальная услуга значительно повысит конкурентоспособность клуба «Tango V&T»

Для наиболее взвешенного выбора ключевой проблемы данной организации, воспользуемся методом ранжирования проблем.

Таблица 7- Ранжирование проблем по приоритетам

№ проблем	Формулировка проблемы	Оценка проблемы, баллы	Ранг проблемы
1	Неудовлетворённость своим трудом у сотрудников	63	3
2	Большая очередь у стойки администратора	31	4
3	Отсутствие клиентской базы	78	2
4	Недостаточная доходность	97	1

### 2.3. Методы повышения конкурентоспособности

Основное противоречие конкурентоспособности можно сформулировать как противоречие между интересами производителя и потребителя, которое в действительности подвергается корректировке в процессе реализации рыночных отношений потребителя и производителя, в результате которой, продажа данного товара или услуги становится эффективной как для производителя, так и для потребителя.

Осуществление указанной корректировки возможно только при условии разрешения ряда проблем, обусловленных данным противоречием. Во-первых, оптимизации уровня цены товара, приемлемого для всех участников процесса производства и реализации продукции. Во-вторых, проблемы выпуска изделий, удовлетворяющих новейшим требованиям научно-технического прогресса. В-третьих, проблемы создания инфраструктуры, необходимой для удовлетворения потребностей покупателя, но не представляющей особого интереса с точки зрения извлечения наивысшей прибыли для производителя.

На основании определенной нами ранее двусторонней взаимосвязи между различными уровнями конкурентоспособности можно утверждать, что пути повышения конкурентоспособности государства, отрасли и предприятия повышают и конкурентоспособность продукции.

В конкурентной политике относительно услуги принимаются во внимание, прежде всего, качество, польза и, непосредственно, результат от услуги, то есть способность данной услуги удовлетворять совокупные потребности покупателя лучше, чем конкуренты. Создание такой потребительской ценности услуги, которая включала бы в себя всю совокупность свойств остаётся наиболее важным условием выживания на рынке.

Производитель, создавая конкурентоспособный товар, применяет различные стратегии. Например:

- добиться отличия своих услуг в глазах покупателей от услуг конкурентов;
- выбрать из намеченных к осуществлению услуг, являющийся наиболее привлекательным для всех покупателей, и добиться на этой основе успеха на рынке;
- нацелиться на новый сегмент потребителей;
- своевременно отсеять наименее эффективные виды предоставляемых услуг;

- уметь быстро адаптироваться под новые тенденции и запросы потребителей;
- Постоянно совершенствовать систему обслуживания клиентов и следить за взаимодействием преподавателей и учеников.

Интерес представляет анализ конкретных шагов и действий, которые предпринимают школы танцев Аргентины, чтобы осуществить очередной рывок «за лидерство», учитывая, что они являются ролевыми начальниками аргентинского танго.

Это, прежде всего, относится к постоянному обновлению ассортимента предлагаемых услуг, быстрой адаптации к новым тенденциям в данной сфере и к эффективному набору групп.

В международной практике считается целесообразным предлагать не одну и ту же, а их широкий спектр.

Чем обширнее параметрические ряды и ассортиментные наборы, тем выше вероятность того, что покупатель найдет для себя оптимальный вариант закупки. Например, выпускают автопогрузчики одного и того же типа, но отличающиеся друг от друга грузоподъемностью, скоростью, радиусом разворота и тому подобное. Каждому потребителю с учетом конкретных условий его работы необходимы определенные эксплуатационные параметры покупаемых автопогрузчиков, если продавец способен их обеспечить, покупка состоится, если нет - покупатель будет искать другого продавца.

#### 2.4. Зарубежный и отечественный опыт решения проблем

В то время как российские школы танца пытаются решить проблемы низкого уровня доходности путём продвижения и изменения ценовой политики, аргентинские школы танцев пытаются адаптироваться к потребностям потребителей.

Зарубежный опыт одной из ведущих школ танцев Аргентины не оставляет руководителей равнодушными, речь пойдёт о клубе аргентинского танго «Edissa DNI Tango».

«Edissa DNI Tango» имеет 2 филиала в России, а именно в Санкт-Петербурге и в Москве. их миссия звучит так: «преподавать точно и эффективно, но при этом просто и понятно, так чтобы Вы уже через месяц могли вполне правильно танцевать и, следовательно, чувствовать себя на миллионках комфортно».

Миссия данной школы уже заявляет о профессионализме преподавателей, ведь всего за один месяц они обещают научить танцевать правильно, чтобы клиент комфортно и свободно чувствовал себя на танцевальных вечерах танго (миллонгах).

«Edissa DNI Tango» точно знает, что нужно их потребителям, ведь те люди, которые хотят научиться танцевать, хотят сделать это максимально быстро, а уже со своими результатами посещать танцевальные вечера.

От отечественных клубов «Edissa DNI Tango» отличаются, как минимум тем, что у них присутствуют целых 7 уровней подготовки учеников, в то время как российские школы, зачастую, имеют 2 уровня, т.е. начинающие и продвинутые.

Так же отличается и уровень преподавания. Аргентина- ролина аргентинского танго, поэтому их школы отличаются высоким профессионализмом т.к. танго заложено у них на уровне менталитета, в то время

как в России учат этот танец, как бы постигал чужую культуру. Стиль управления организацией не имеет значительных отличий от отечественных моделей, здесь большее влияние имеет именно менталитет, т.е. характер и психологические особенности людей формируют различия в организационной культуре при том, что иерархия остаётся схожей.

#### Выводы по главе 2

Во второй главе мы изучили методы анализа и решения проблем, провели ранжирование и выявили наиболее значимую проблему организации. Так же провели анализ вариантов решения проблемы и выявили наиболее подходящий вариант, опираясь на международный опыт.



### 3 ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ

#### 3.1 Определение миссии и стратегического видения «Tango V&T»

Миссия – это основная общая цель организации – «четко выраженная причина ее существования». Без определения миссии все решения в организации принимались бы только на основе индивидуальных ценностей руководителей. Миссия определяет статус фирмы и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Миссия — это короткий абзац, обычно в одном предложении, в котором содержится смысл существования и главная долгосрочная цель организации. При этом, с одной стороны, заявление о миссии является довольно конкретным, с другой стороны, оно не подразумевает выполнения задачи в течение определенного временного интервала. Формулировка миссии организации должна подразумевать постоянное развитие в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Например, миссией организации не может быть “предоставление каких-либо товаров или услуг определенному кругу потребителей”. Но вполне может быть “постоянное расширение возможностей потребителей с помощью предоставления товаров или услуг”, если ничем другим организация в ближайшем будущем заниматься не собирается.

Видение – это модель будущего и места предприятия в этом будущем: это креативная, уникальная, систематизированная концепция, отражающая смысл деятельности предприятия, затрагивающая не только ум, но и чувства. Видение может сформулировано как решение определенной потребительской проблемы, как достижение определенной конкурентной позиции, роли на рынке и в обществе, как изменение, которое предприятию предстоит осуществить. Видение предприятия тесно пересекается с его миссией и его базовыми ценностями: миссия определяет, почему предприятие существует, базовые ценности – во что сотрудники предприятия должны верить, видение – к чему предприятие стремится.

Требования к миссии:

1. Миссия должна быть краткой, понятной, недвусмысленной и непротиворечивой.
2. Должна содержать цель существования организации и основные ценности, принятые в компании.
3. Должна отражать интересы основных групп людей, с которыми взаимодействует организация (собственники, сотрудники, покупатели, деловые партнеры, местное сообщество, общество в целом)
4. В миссии должны быть описаны задачи фирмы направления деятельности с точки зрения ее основных услуг или изделий, основных рынков и технологий.
5. Она должна оказывать мотивирующее воздействие на сотрудников организации.

Для наиболее корректной формулировки своей миссии руководство школы танцев «Tango V&T» воспользовалось Эмриджской моделью разработки миссии, которая учитывает четыре важнейших аспекта в разработке миссии.

Цель: Оказание качественных услуг в танцевальной сфере для жителей города Челябинска.

Ценности: Мы ценим своих клиентов, для каждого находим индивидуальный подход, помогаем развиваться творчески.

Нормы поведения. Доброжелательность, понимание желаний клиента и опора на них

Технологии: Используем самые эффективные методы обучения

Формулировка миссии будет выглядеть следующим образом: *«Используя в своей практике наиболее эффективные методы обучения мы помогаем людям развиваться творчески, выявляем наиболее желаемые потребности и удовлетворяем их.»*

Мы будем рассматривать видение, как представления желаемого или

планируемого в будущем состояния организации, важная предпосылка будущего роста компании и выбора перспективных направлений ее развития, а также очень полезный инструмент для осуществления изменений внутри организации.

Для «Tango V&T» видение можно сформулировать следующим образом: *«Школа танца «Tango V&T» видит себя наиболее клиентоориентированной организацией, которая постоянно выражает наиболее актуальные желания клиентов».*

Такое видение даст понимание, к обладанию какими преимуществами должна стремиться организация (хорошее обслуживание, известная и качественная продукция) и как для этого должны вести себя сотрудники (быть ответственными и отзывчивыми, делать все для того, чтобы о продукции знали и хотели ее покупать). Кроме того, видение может помочь в выборе стратегии развития компании.

### 3.2 Понятие стратегии и классификация стратегий

Стержнем системы перспективного планирования выступает разработка стратегии развития. Для этого используется большая гамма формализованных процедур, которые служат для построения как образа будущего компании, так и программы перехода к нему из текущего состояния. Образ будущего должен быть реалистичным. При его проектировании необходимо учитывать тенденции развития отрасли, изменения конъюнктуры спроса и предложения, сильные и слабые стороны данной хозяйственной структуры, имеющиеся возможности и угрозы и множество других факторов, воздействующих на внутреннюю и внешнюю среду.

Когда говорится о стратегии фирмы, то имеется в виду, что, с одной стороны, стратегия является детерминированной, т.е. четко спланированной, а с другой стороны, – стохастической, т.е. формирующейся под влиянием случайных факторов. Преобладание той или иной составляющей в итоговой

стратегии фирмы зависит от уровня нестабильности среды функционирования компании. Чем выше нестабильность внешней среды, тем больше в стратегии компании случайного творческого подхода менеджеров к оценке ситуации.

Следовательно, стратегия – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

Стратегия, как понятие, используемое в бизнесе, применима к любой сфере деятельности независимо от ее масштабов и экономических характеристик. Надо только правильно выбрать среду обитания и адекватно оценивать стратегические решения. По аналогии с определением военной стратегии экономическую стратегию фирмы можно определить как высшую форму предпринимательского искусства. Экономическая стратегия охватывает вопросы теории и практики подготовки компании к ведению бизнеса, исследует закономерности внешней и внутренней среды, разрабатывает способы и формы подготовки и реализации стратегических действий, определяет цели и задачи подразделениям, распределяет ресурсы по стратегическим зонам хозяйствования.

Стратегия – это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое. Стратегия – не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту или противнику. Она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструмента коллективного восприятия и действия. Потенциально стратегия имеет дело со всем чем угодно: с товарами и процессами, клиентами и поставщиками, собственными интересами компании и ее социальными обязательствами, элементами управления и т.д. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить

ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

Таким образом, стратегия организации – это средство достижения желаемых результатов (целей). Она в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, а следовательно, формирует наш образ мышления.

На формирование стратегий компании оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени.

Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуациях. Факторы, определяющие стратегии, всегда отличались один от другого, и, как правило, очень сильно. К основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие:

- социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- привлекательность отрасли и условия конкуренции;
- специфические рыночные возможности и угрозы;
- сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;
- личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров;
- ценности и культура компании

Итак, стратегия – это собирательное понятие, объединяющее различные аспекты деятельности компании и находящее свое выражение во всем, что определяет жизнедеятельность организации.

Нужно выбрать правильную стратегию для нашей организации, т.к. она и будет являться направлением дальнейшего движения для клуба «Tango V&T» наиболее подходящей является стратегия концентрированного маркетинга.

Так как стратегия концентрированного маркетинга предполагает, что фирма концентрирует свои усилия на одном или нескольких немногочисленных сегментах рынка и предлагает товары в расчете на удовлетворение потребностей

именно этих групп покупателей. Лидерство в специфическом сегменте достигается через низкие затраты и цены или уникальность товара, или того и другого вместе. Для этого фирма может контролировать издержки, концентрируя усилия на нескольких ключевых услугах, предназначенных для специальной группы потребителей, создавая высокую репутацию при их обслуживании.

Благодаря концентрированному маркетингу фирма обеспечивает себе прочную рыночную позицию в обслуживаемых сегментах, поскольку она лучше других знает нужды этих сегментов и пользуется определенной репутацией. Более того, в результате специализации производства, распределения и мер по стимулированию сбыта фирма добивается экономии во многих сферах своей деятельности.

Таким образом, клубу «Tango V&T» необходимо построить маркетинговую стратегию в рамках концентрированного маркетинга.

### 3.3 Формирование цели организации на основе принципа SMART

Технология *SMART* задает требования, которых необходимо придерживаться при формулировании целей. Название технологии является аббревиатурой, составленной из первых букв английских слов, называющих соответствующие критерии качества целей:

*S (specific)* – конкретная: каждая цель должна быть описана как четкий, конкретный результат;

– *M (measurable)* – измеримая: цель должна быть измеримой с помощью конкретных индикаторов и стандартных процедур измерения;

– *A (assignable)* – значимая, непротиворечивая: цель должна быть неслучайной, обоснованной, важной для человека или организации;

*R (realistic)* – достижимая: цель должна быть реалистичной, в принципе достижимой;

*T (time related)* – ориентированная во времени: цель должна быть четко определена во времени, должны быть конкретные сроки (и контрольные точки) ее достижения.

В качестве цели нашей организации мы возьмем **повышение прибыли** клуба «Tango V&T», посредством реализации проекта введения новой услуги.

Чтобы данная цель была измеримой, зададим ей конкретное числовое значение, а именно сформулируем ее следующим образом: **повысить прибыль организации на 20%**, посредством реализации проекта введения новой услуги.

Данная цель является значимой для организации и обоснованием этому служит результат ранжирования проблем данной компании. Если мы достигнем этой цели – мы решим наиболее значимую проблему организации. Цель не противоречит задачам деятельности организации, а наоборот даёт ей новые возможности развития и повышения доли рынка.

Цель является достижимой, т.к. введение новой услуги позволяет привлечь большое количество новых клиентов, за счёт своей уникальности для Челябинска.

Сроки достижения данной цели будут определены в аспекте финансового анализа проекта.

### 3.4. Диаграмма Ганта

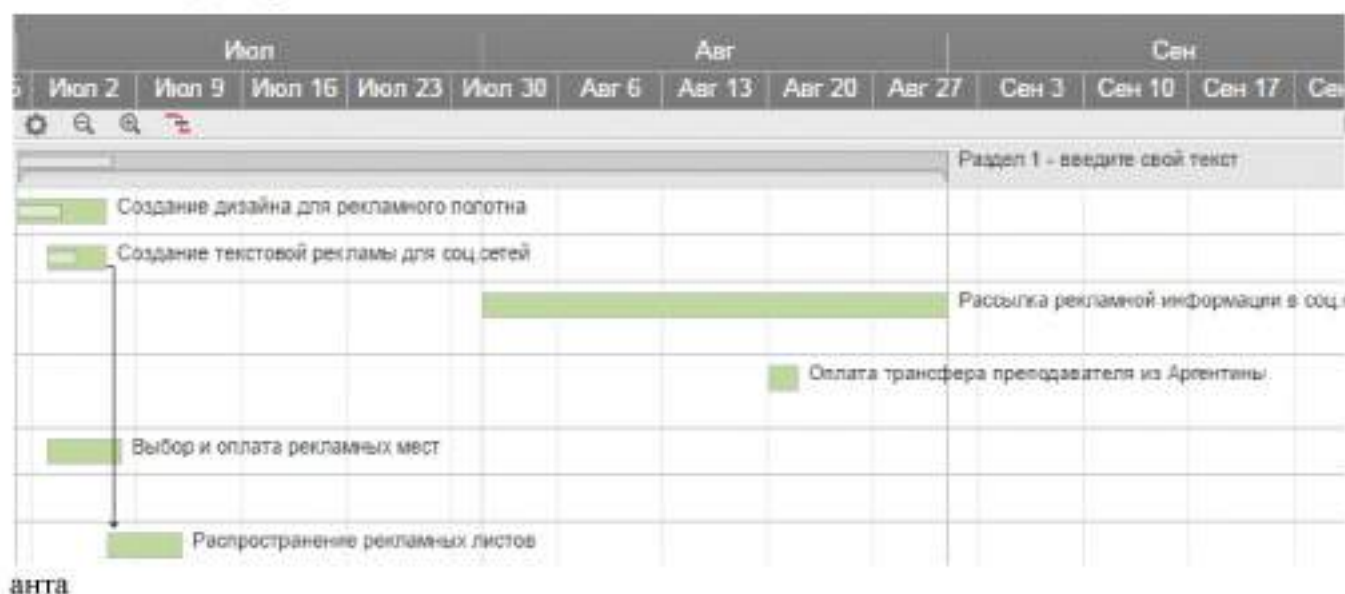


Рисунок 2 – Диаграмма Ганта

Таблица 8 – Сроки выполнения работ

Название задачи	Дата начала	Срок выполнения	Длительность (дни)
Создание дизайна для рекламного полотна	01.07.2017	06.07.2017	5
Создание текстовой рекламы для соц.сетей	03.07.2017	06.07.2017	3
Распространение рекламных листов	01.08.2017	26.08.2017	25
Рассылка рекламной информации в соц.сетях	01.08.2017	31.08.2017	30



### Окончание таблицы 8

Название задачи	Дата начала	Срок выполнения	Длительность (дни)
Оплата трансфера преподавателя из Аргентины	20.08.2017	21.08.2017	1
Выбор и оплата рекламных мест	03.07.2017	08.07.2017	5
Подготовка плана уроков	25.08.2017	31.08.2017	6

### 3.5. Оценка экономической эффективности проекта на основе внедрения новых услуг

Остановимся кратко на ключевых вопросах финансового раздела инвестиционного проекта. Финансовый анализ предыдущей работы предприятия и его текущего положения обычно сводится к расчету и интерпретации основных финансовых коэффициентов, отражающих ликвидность, кредитоспособность, прибыльность предприятия и эффективность его менеджмента. Обычно это не вызывает затруднения. Важно также представить в финансовом разделе основную финансовую отчетность предприятия за ряд предыдущих лет и сравнить основные показатели по годам. Если инвестиционный проект готовится для привлечения западного стратегического инвестора, финансовую отчетность следует преобразовать в западные форматы той страны, из которой предполагается привлечь инвестора.

Анализ безубыточности включает в себя систематическую работу по анализу структуры себестоимости изготовления и продажи основных видов продукции и разделению всех издержек на переменные (которые изменяются с изменением объема производства и продаж) и постоянные (которые остаются

неизменными при изменении объема производства). Основная цель анализа безубыточности – определить точку безубыточности, т.е. объема продаж товара, который соответствует нулевому значению прибыли. Важность анализа безубыточности заключается в сопоставлении реальной или планируемой выручки в процессе реализации инвестиционного проекта с точкой безубыточности и последующей оценки надежности прибыльной деятельности предприятия. Наиболее ответственной частью финансового раздела проекта является собственно его инвестиционная часть, 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.

Первым этапом финансового анализа проекта будет определение размера первоначальных инвестиций.

Таблица 9-Первоначальные инвестиции

Статья затрат	Стоимость, тыс.руб.
Билет на самолет из Аргентины в Россию	50
Рекламная кампания	100
Итого:	150

Как мы видим, данный проект не требует колоссальных вложений, но, учитывая, что услуга уникальная для Челябинска- он должен принести

значительную прибыль. Рассмотрим выручку и прибыль до проекта и спрогнозируем данные показатели после него.

Таблица 10 Прогноз результатов экономических показателей после реализации проекта

Показатель	Значение, тыс.руб., за 1 год	
	Текущее	Прогнозируемое
Выручка от реализации	2898,00	4376,4
Затраты на реализацию	2076,00	2916
Прибыль от продаж	831,30	1469,7

Из результатов прогнозирования следует то, что данный проект, не смотря на небольшие вложения, значительно повысит показатель прибыли, увеличение прибыли составит +638 тыс. руб. за 1 год.

Следующим этапом будет расчёт ставки дисконтирования, которая складывается из суммы трёх показателей, а именно, банковского процента по рублёвым вкладам, уровня риска проекта и инфляции на финансовом рынке. Банковский процент по рублёвым вкладам был взят на сайте Центрального Банка Российской Федерации. Уровень риска был получен посредством экспертной оценки. Уровень инфляции был получен из официальных данных в сети internet. Ставка дисконтирования =  $10+9+3=22\%$  (за год).

Теперь наглядно сравним затраты и доходы до и после введения проекта внедрения новых услуг.

Таблица Прирост затрат по месяцам, (тыс.руб.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0

Таблица- Прирост поступлений по месяцам, (тыс.руб.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
96,0	102,4	108,8	115,2	121,6	128,0	134,4	134,4	134,4	134,4	134,4	134,4

Данные этих таблиц показывают прирост затрат и прирост поступлений связанных с результатами введения проекта

NPV (чистая текущая стоимость - ЧТС) – сумма дисконтированных чистых денежных потоков за весь период прогнозируемого срока действия проекта.

$$NPV = 416,39$$

PI (индекс доходности) – относительный показатель, характеризующий уровень доходов на единицу затрат, т.е. эффективность вложений.

$$PI = NPV / \text{Инвестированный капитал}$$

$$PI = 3,78$$

**Срок окупаемости = год окупаемости + месяц окупаемости,** где

Месяц окупаемости = (Отрицательное сальдо на начало периода окупаемости/Поступление наличности в год окупаемости) \* 12 мес.

$$\text{Срок окупаемости} = -13,86 / 47,5 = 0,29, \text{ т.е. 4 месяца и 29 дней.}$$

$$IRR = Д1 + (NPV1 / (NPV1 - NPV2)) * (Д2 - Д1), \text{ где}$$

Д1 – ставка дисконтирования, при которой  $NPV1 > 0$ ;

Д2 – ставка дисконтирования, при которой  $NPV2 < 0$ .

**IRR (внутренняя норма доходности)** – такое значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта равна нулю.

Если  $IRR > Д$  (ставки дисконтирования), то проект следует принять. Если  $IRR < Д$ , то проект следует отвергнуть.

Далее мы рассчитываем показатель cash-flow:

CIF – входящий денежный поток;

COF – исходящий денежный поток;

CF – денежный поток по указанному разделу, равен разнице значений CIF и COF;

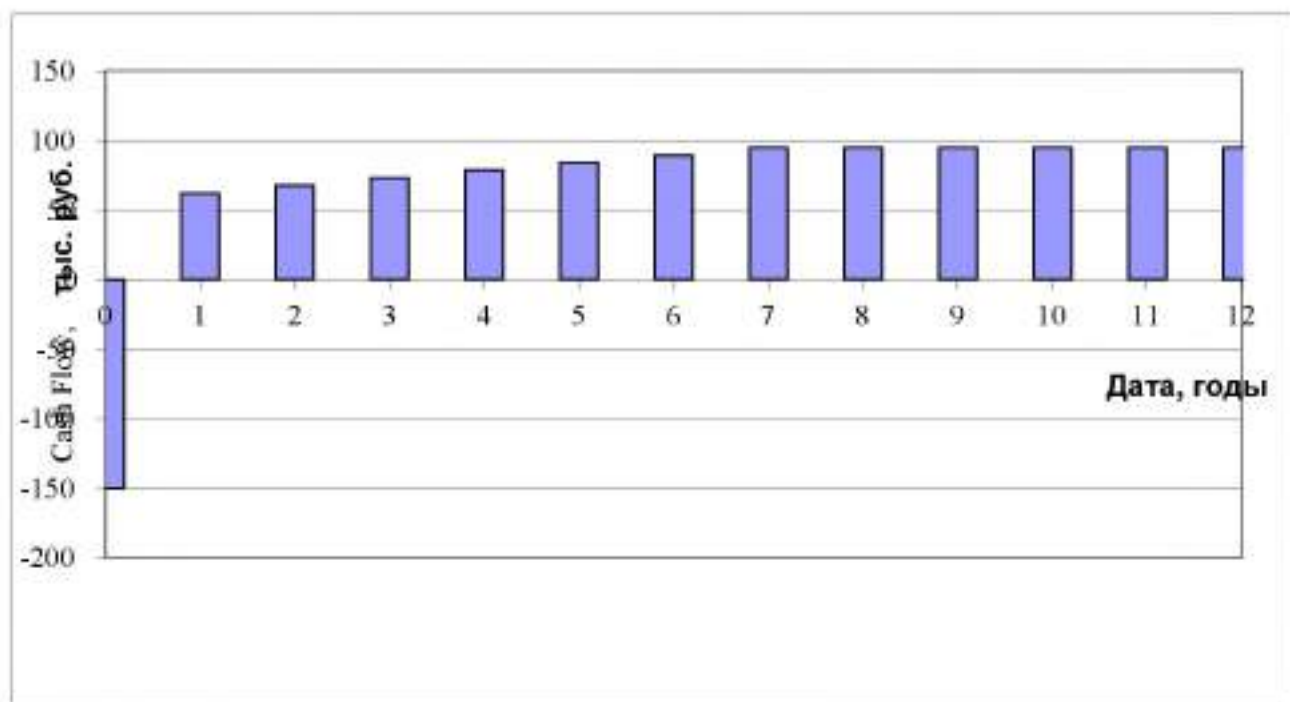


Рисунок – Диаграмма финансовых потоков cash-flow

### Выводы по третьей главе

В третьей главе мы сформулировали миссию и видение школы танцев «Tango V&T», построили график подготовки к реализации проекта и провели анализ экономической эффективности проекта, которая показала нам, что проект следует реализовать, в связи с его небольшим сроком окупаемости и дальнейшего прироста доходов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе мы провели анализ внешней среды организации для оценки существующих угроз и выявления возможностей с построением профиля внешней среды, что дало нам возможность оценить важность внешних факторов, положительно или отрицательно влияющих на школу танцев «Tango V&T». Также мы проанализировали положение конкурентов относительно данной организации, выявив её конкурентные преимущества и недостатки.

Провели исследование внутренней среды школы танцев на основе модели «7S» МакКинси, в том числе определили тип организационной культуры и выявили структуру организации, провели SNW-анализ внутренней среды, выполнили SWOT-анализ, выявление проблем в организации с помощью матрицы Гластера.

Данная работа включает в себя, так же, ранжирование проблем по приоритетам и выявление наиболее значимой проблемы с анализом вариантов её решения.

В завершении, оценили экономическую эффективность реализации проекта внедрения новых услуг в школе танцев «Tango V&T», определили, что данный проект является эффективным, т.к. при малых первоначальных инвестициях и небольшом сроке окупаемости, даёт значительный прирост прибыли.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- Алабугин, А.А. Международный стратегический менеджмент, маркетинг и продажи: учебное пособие / А.А. Алабугин, Р.Н. Бондаренко, Е.С. Врублевская, Р.А. Алабугина – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. – 76 с.
- Алабугин, А.А. Управление проектами стратегического развития: учебное пособие / А.А. Алабугин, Р.А. Алабугина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2008. – 36 с.
- Щуцкий, В.И. Электробезопасность на открытых горных работах: справ. пособие / В.И. Щуцкий, А.И. Сидоров, Ю.В. Ситчихин, Н.А. Бендык. – М.: Недра, 1996. – 266 с.
- Котлер, Ф. Маркетинг. менеджмент / Ф.Котлер. – Санкт-Петербург: Изд-во Питер, 2006. – 464 с.
- Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Изд-во Экономика, 2000. – 519 с.
- Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации / Н.Б. Ермасова. – Изд-во: Дашков и К, 2008. – 380 с.
- Капдалинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием / В.Г. Капдалинцев – Москва: Изд-во КноРус, 2006. – 224 с.
- Котлер, Ф. Основы маркетинга, краткий курс: перевод с английского / Ф. Котлер – Москва: Изд-во Вильямс, 2008 – 656с.
- Романова, И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры. Учебное пособие. / И.Б. Романова – Москва: Изд-во КНОРУС, 2006 – 336с.
- Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон – Москва: Изд-во Вильямс 2003. – 924 с.
- Хайдуков, И.Ф. Креативный менеджмент: Конспект лекций /И.Ф. Хайдуков – Челябинск. Изд-во ЮУрГУ, 2011. – 130 с.
- Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь – Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский – 4-е издание – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2005. – 480с