

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Факультет «Международный»
Кафедра «Международный менеджмент»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

Директор

ООО «ФЕНИКС ФИТНЕС»




Е.П. Бурмакин
2016г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

«Международный менеджмент»,
д.э.н., доцент

 Ю.В.Бабанова
04.06 2016г.

Разработка стратегии развития фитнес – клуба с учетом
международного опыта

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 080200.62.2016.129.ПЗ.ВКР

Консультант

по экономической части работы,
к.э.н., доцент



М.И. Соколова
03.06 2016г.

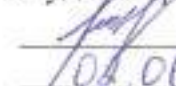
Руководитель работы,
д.э.н., доцент



Ю.В.Бабанова
04.06 2016г.

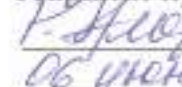
Автор работы

студент группы Мн-441

 О.В.Величко
04.06 2016г.

Нормоконтролер,


старший преподаватель

 Р.А. Алабугина
06 июня 2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Факультет «Международный»
Кафедра «Международный менеджмент»
Направление «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
«Международный
менеджмент»

 Ю.В.Бабанова
2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента
Величко Ольги Владиславовны

Группа Мн-441

1 Тема работы «Разработка стратегии развития фитнес – клуба с учетом международного опыта» утверждена приказом по университету от 15.04 2016г. № 661

2 Срок сдачи студентом законченной работы 15 06 2016 г.

3 Исходные данные к работе. Для проведения анализа деятельности организации используются данные, а также информация, полученная в ходе проведения трудовой деятельности в компании.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке:

Общие сведения о предприятии. Анализ внешней среды предприятия для оценки существующих угроз и выявления возможностей, стратегический анализ сильных и слабых сторон предприятия. Анализ конкуренции по Портеру.

Исследование внутренней среды, в том числе определение типа организационной культуры.

Разработка стратегии развития предприятия ООО «Fitness-Park» с учетом международного опыта. Разработка проекта новой услуги предприятия – «Школа фитнеса».

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, электронные носители); раздаточный материал в 5 экземплярах на __ листах;

электронная презентация в системе PowerPoint размером __ Мб, общее количество слайдов __.

6 Дата выдачи задания «14» декабря 2015

Руководитель работы _____ /Ю.В. Бабанова/

Задание принял к исполнению _____ /О.В.Величко /

7 Консультанты по работе

Наименование глав ВКР	Консультанты по главам работы	Задание выдал	Задание принял
Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия ООО «Fitness-Park»	Ю.В. Бабанова.	Ю.В. Бабанова	О.В.Величко
Формирование стратегии развития фитнес-клуба «Fitness-Park»	Ю.В. Бабанова	Ю.В. Бабанова	О.В.Величко
Реализация проекта «Школа фитнеса» на предприятии «Fitness-Park»	Ю.В. Бабанова	Ю.В. Бабанова	О.В.Величко

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
Выбор темы	20.10.15	Выполнено
Подбор литературы	10.11.16	Выполнено
Написание глав 1 и 2	22.01.16	Выполнено
Написание главы 3	14.03.16	Выполнено
Написание всего проекта	24.04.16	Выполнено
Первое чтение рукописи	30.04.16	Выполнено
Переработка проекта	23.05.16	Выполнено
Подготовка плакатов	01.06.16	Выполнено
Предзащита	14.06.16	Выполнено

Заведующий кафедрой _____ /Ю.В. Бабанова/

Руководитель работы _____ /Ю.В. Бабанова /

Студент _____ /О.В.Величко/

АННОТАЦИЯ

Величко О.В. Разработка стратегии развития фитнес – клуба с учетом международного опыта. – Челябинск: ЮУрГУ, Мн - 441; 2016; 70 с., 6 ил., 18 табл., библиогр. список - 31 наим.

На сегодняшний день тема формирования стратегии развития организации весьма актуальна, так как стратегия является неким генеральным планом действия, который определяет приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению всей совокупности целей организации.

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является рассмотрение типов стратегий развития в международной практике менеджмента, определение наиболее подходящей из них для компании «Fitness-Park» и разработка проекта по созданию новой для уже существующего рынка услуги «Школа фитнеса».

Объектом исследования является фитнес-клуб «Fitness-Park».

Результатом работы является разработка проекта (изменений) по созданию услуги «Школа фитнеса» фитнес-клубом «Fitness-Park».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «FITNESS-PARK»	
1.1 Характеристика предприятия ООО «Fitness-Park».....	7
1.2 Анализ внешней среды ООО «Fitness-Park».....	8
1.3 Анализ внутренней среды на основе срезов организации.....	18
1.4 SWOT-анализ.....	20
1.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия.....	22
ГЛАВА 2 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ФИТНЕС-КЛУБА «FITNESS-PARK»	
2.1 Определение миссии и стратегического видения компании.....	25
2.2 Сущность и понятие стратегии. Выбор стратегии для фитнес-клуба «Fitness-Park».....	27
2.3 Международный опыт применения стратегии концентрированного роста.....	41
2.4 Разработка сбалансированной системы показателей.....	44
ГЛАВА 3 РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА «ШКОЛА ФИТНЕСА» НА ПРЕДПРИЯТИИ «FITNESS-PARK»	
3.1 Краткая характеристика проекта и условия его реализации.....	51
3.2 Проектная заявка по созданию «Школы фитнеса» и определение организационной структуры проекта.....	53
3.3 Планирование работ в проекте.....	55
3.4 Оценка экономической эффективности проекта.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	68

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день рынок спортивно-оздоровительных услуг является динамично развивающейся отраслью. По оценкам аналитиков, темпы роста рынка фитнес-услуг в России стремительны, а сам рынок является достаточно перспективным и инвестиционно-привлекательным. Фитнес-центр «Fitness-Park» является достаточно успешным и опытным предприятием, предоставляющим фитнес-услуги. Компания гордится своим профессиональным персоналом, первоклассным оборудованием и корпоративной культурой. В течение многих лет «Fitness-Park» пользуется большой популярностью среди людей всех возрастов и профессий. Для дальнейшего успешного развития предприятия необходимо разработать стратегию, которая приведет его к желаемым целям.

Целью настоящей дипломной работы является рассмотрение возможных типов стратегий развития и выбор наиболее подходящей для фитнес-клуба «Fitness-park».

Поставленная цель определила следующие задачи дипломной работы:

- проанализировать текущее состояние компании на рынке;
- выявить сильные и слабые стороны;
- раскрыть понятие стратегии и изучить основные типы эталонных стратегий;
- рассмотреть особенности стратегий и сформировать стратегию развития для фитнес-клуба «Fitness-park»;
- разработать элементы сбалансированной системы показателей для компании;
- разработать мероприятия по реализации проекта «Школа фитнеса»;
- оценить экономическую эффективность проекта.

Объектом исследования является фитнес-клуб «Fitness-Park».

ГЛАВА 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФИТНЕС-ЦЕНТРА «FITNESS-PARK»

1.1 Характеристика предприятия ООО «Fitness-Park»

Центр «Fitness-Park» – это уникальный спортивно-оздоровительный комплекс, предлагающий различные виды фитнес услуг. Предприятие было основано в 2008 году и уже несколько лет успешно функционирует на рынке фитнес-услуг города Челябинска.

Основные направления деятельности:

- оказание спортивно-оздоровительных услуг;
- продажа спортивного питания;
- составление персонального плана питания и занятий.

Клиентам фитнес-клуба доступны:

- просторный тренажерный зал с современным оборудованием;
- солярий;
- сауна;
- кардиозона;
- фитнес-бар;
- более 10 видов групповых тренировок.

Основной деятельностью фитнес клуба является улучшение физического состояния населения, популяризацию здорового образа жизни и стимулирование интереса к физической культуре среди всех слоев населения, включает в себя разноплановые физические тренировки с учетом графика, режима и физических возможностей человека.

Миссия компании – популяризация здорового образа жизни среди населения путем предоставления качественных фитнес услуг, отвечающих мировым стандартам.

Стратегическая цель – успешное развитие и конкурентоспособность компании.

1.2 Стратегический анализ внешней среды

Анализ внешней среды – один из важнейших элементов стратегического управления. Он помогает разработать необходимые стратегические решения, с помощью которых будет осуществляться взаимодействие предприятия со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе для достижения поставленных целей, а так же для определения существующих и потенциальных угроз и возможностей, заключенных во внешней среде [29].

Внешнее окружение условно разделяют на микросреду и макросреду. Макросреда представляет собой то окружение компании, которое находится вне сферы отрасли и рынков организации. На нее не распространяется влияние компании.

1.2.1 Анализ макроокружения. STEP-анализ

Одним из самых распространенных видов анализа внешней среды является STEP-анализ. Он помогает выявить ключевые социальные, политические, экономические и политические факторы, которые влияют на деятельность компании и ее стратегию.

Факторы анализа внешней среды фитнес-клуба «Fitness-Park» приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы анализа внешней среды

Факторы	Знак влияния	Качественная оценка	Балльная оценка
1	2	3	4
Социальные (S)			
1. Уменьшение емкости рынка вследствие снижения реальных доходов населения	-	сильное	9
2. Рост интереса со стороны населения на ЗОЖ и занятия физической культурой.	+	существенное	8
3. Рост безработицы влечет за собой увеличение дешевой рабочей силы	+	значительное	7

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
4. Миграционный прирост населения в регионе	+	существенное	6
Технологические			
5. Новые технологические разработки оборудования для занятий фитнесом.	+	слабое	4
Экономические			
6. Спад в экономическом развитии региона ведет к увеличению спроса на фитнес-услуги по более доступным ценам	+	значительное	7
7. Рост инфляции	-	сильное	8
Политические			
8. Отсутствие налоговых льгот для ООО	-	существенное	6

Исходя из данных, представленных в таблице 1, можно сделать выводы:

1 снижение реальных доходов населения оказывает сильное негативное влияние на спрос покупателей, так как в приоритете у людей будет стоять удовлетворение базовых потребностей и приобретение товаров первой необходимости, тем самым уменьшится емкость рынка, и, соответственно, это снизит выручку компании в течение следующего года;

2 рост интереса со стороны населения на ЗОЖ и занятия физической культурой оказывает положительное влияние на спрос населения в отношении услуг нашего фитнес клуба. Все больше людей предпочитают изменить образ жизни и обрести здоровое тело;

3 рост безработицы. Рост числа безработных может означать увеличение предложения рабочей силы, следовательно компания может нанять работников, предложим им более низкую заработной платой;

4 миграционный прирост населения в регионе. Согласно статистическим данным, ожидаемая численность постоянного населения к 2018 году составит 1222,6 тыс. чел. [31]. Увеличение числа трудоспособного населения повлияет на количество клиентов компании, что повлечет и увеличение прибыли;

5 новые технологические разработки оборудования для занятий фитнесом позволяют тренироваться более эффективно и, тем самым, повышают интерес со стороны населения к фитнес-клубу;

6 экономическое развитие региона – этот показатель существенно влияет на уровень доходов населения и соответственно на его платежеспособность. Челябинск считается активно развивающимся регионом в плане экономики, однако в связи с финансовым кризисом в стране, согласно статистическим данным в региональной экономике ожидается спад, связи с этим снижается спрос на фитнес-клубы высокой ценовой категории. В конечном итоге это может привести к повышению числа клиентов и прибыли компании;

7 рост инфляции влияет на снижение реальной стоимости денег и оказывает сильное отрицательное воздействие на деятельность предприятия. В связи с чем, падает уровень платежеспособности населения и прибыль фитнес клуба «Fitness-Park»;

8 отсутствие налоговых льгот для предприятий, особенно в кризисной обстановке, отрицательно влияет на доход и на деятельность компании в целом.

Профиль макросреды изображен на рисунке 1.

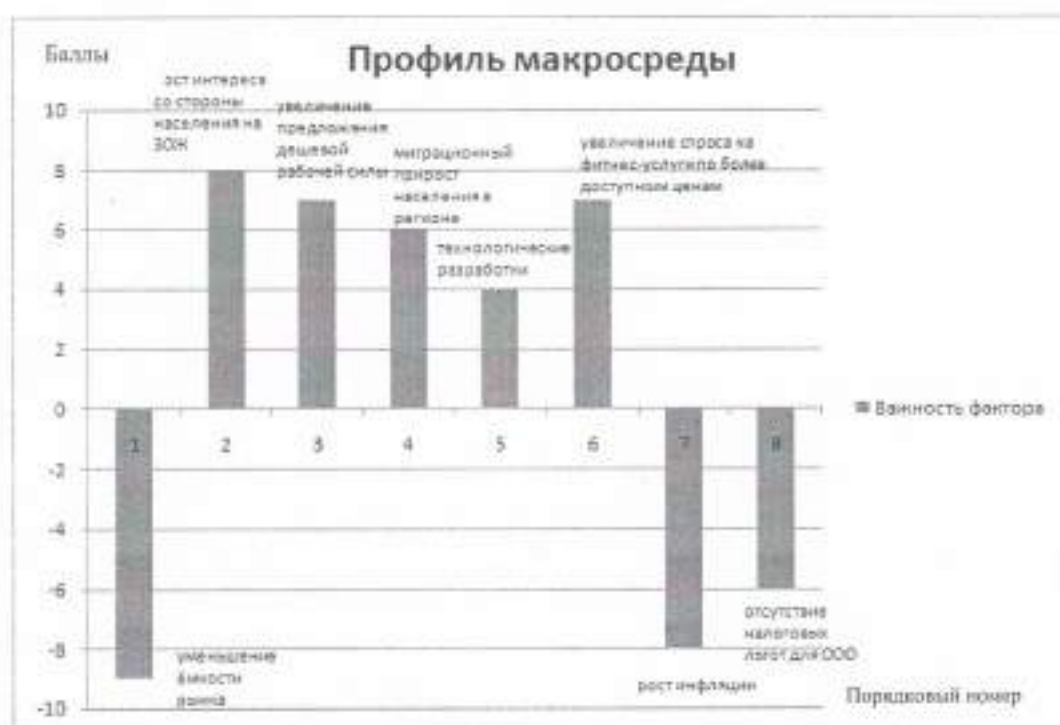


Рисунок 1 – Профиль макросреды

Из профиля макросреды видно, что влияние положительных факторов превалирует над влиянием отрицательных. Наиболее важными факторами можно назвать «рост интереса со стороны населения на ЗОЖ и занятия физической культурой», «уменьшение емкости рынка вследствие снижения реальных доходов населения», а также «увеличение спроса на фитнес-услуги по более доступным ценам в связи со спадом в экономическом развитии региона».

1.2.2 Отраслевой анализ

Отраслевой анализ используется для определения привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков. Подобный анализ помогает понять структуру, динамику отрасли, существующие для нее возможности и угрозы, определить основные факторы успеха и на основе полученных данных составить стратегию поведения предприятия на рынке [28].

Темп роста рынка.

Рынок фитнес услуг в России начал свое становление около 20 лет назад и по-прежнему считается достаточно перспективным. По динамике роста фитнес-клубов Россия опережает ведущие фитнес-державы мира. Заняв прочные позиции на рынке в мегаполисах, крупнейшие игроки действуют по тактике «коврового покрытия»: в регионах открывают фитнес-центры по системе франчайзинга. Фитнес-индустрия в России набирает силу за счет привлечения различных ресурсов, в частности с помощью организации и проведения выставочных и фестивальных проектов, среди которых, например, фитнес-фестиваль MIOFF и Московский международный открытый фестиваль здоровья и фитнеса [9].

Несмотря на отмечаемый рост, фитнесом в нашей стране занимается очень малое количество людей, которое можно оценить приблизительно в 4%. Если сравнивать количество занимающихся в США и Европе, то, можно сделать вывод, что показатели нашей страны значительно меньше. Подобные факторы говорят о том, что резервы для развития российского фитнес-рынка очень велики. Стоит отметить, что рынок фитнес-услуг Москвы и Санкт-Петербурга находится на более высокой стадии развития, нежели региональные рынки [17].

На сегодняшний день в России действует 10000 фитнес-клубов. В Челябинске их 160. В это число входят как сетевые фитнес-центры, так и одиночные. Как правило, фитнес-клубы располагаются в следующих объектах: торговых центрах, бизнес-центрах, отелях, спортивных комплексах, отдельно стоящих зданиях. Что касается тенденции развития рынка фитнеса, непременно, стоит коснуться такого явления, как развитие частных, несетевых клубов, каким и является фитнес-клуб «Fitness-Park». Их доля на рынке составляет 65% от общего числа фитнес-клубов [17].

Около трети российского рынка фитнес-услуг представлено сетевыми клубами. Крупнейшими компаниями в данной области в настоящее время являются: «Russian Fitness Group» (сети «World Class» и «Физкульт»), «Планета Фитнес» (сеть «Планета Фитнес»), «Страта Партнерс» (сети «Orange Fitness» и «City Fitness»). Также стоит отметить, что тенденция становления в России международных сетей не получила развития, и сейчас доля зарубежных компаний в сегменте фитнес-клубов составляет 2% [9].

На сегодняшний день крупнейшими игроками на российском рынке фитнес-услуг являются «World Class» (55 клубов), «Alex Fitness» (37 клубов) и «Планета Фитнес» (25 клуба). Основные типы фитнес-клубов представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные типы фитнес клубов в России и их описание

Тип	Описание	Представители	Доля в общем объеме российского фитнес-рынка
1	2	3	4
Международная сеть	Компания, работающая на рынках нескольких стран, при этом оборот сети формируется рядом стран	«World Class», «World Gym», «Reebok», «Adidas», «Extreme Fitness Athletics», «Golds Gym», «24 House Fitness», «Fitnes First» и др.	2 %

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
Федеральная сеть (общероссийская)	Компания, осуществляющая деятельность в ряде федеральных округов России, при этом оборот сети формируется за счет нескольких федеральных	«Планета Фитнес», «AlexFitness», «Сити Фитнес», «ФитнесМания», «Russian «Fitness- Group», «Orange Fitness» и др.	81 %
Региональная сеть и одиночные представители	Компании, работающие на рынке одного или нескольких регионов (городов) или в пределах одного федерального округа	Fitness-Park, Fenix-Fitness, Мегаспорт и др. в зависимости от региона	17 %

Ключевые характеристики отрасли:

Стадия жизненного роста – развитие.

Число компаний в отрасли – более 10 тысяч компаний по предоставлению фитнес-услуг, включая федеральные, локальные сети и несетевых клубов.

В Челябинске и регионе – 130 (в том числе федеральные сети).

Объем рынка – 1,5 млрд долл.

Потребители – около 30% населения России.

Степень вертикальной интеграции – вперед.

Легкость входа/выхода – не высокие барьеры входа, связанные со средней наполненностью рынка отрасли и длительным сроком окупаемости.

Характеристика продукции – современные фитнес-услуги, отвечающие государственным и международным требованиям.

Рентабельность отрасли - от средней до высокой; норма прибыли зависит от спроса на производимые отраслью и услуги.

1.2.3 Анализ пяти конкурентных сил Портера

Согласно теории Майкла Портера существуют пять конкурентных сил действующих на компанию. Он доказал, что чем выше давление этих сил, тем меньше у компании возможностей увеличивать цены и прибыль [5]. Пять сил Портера включают в себя следующие параметры:

- угроза появления товаров заменителей;
- угроза появления новых участников;
- рыночная власть поставщиков;
- рыночная власть потребителей;
- уровень конкурентной борьбы [23].

Угроза появления товаров-заменителей.

Угроза появления товаров-заменителей или в нашем случае услуг-заменителей существует, однако не так страшна. К товару-заменителю можно отнести, ставший популярным за последний год EMS-тренажер или EMS-тренировка. Принцип его деятельности заключается в стимулировании мышц при выполнении упражнений с маленьким весом или без отягощений, таким образом нет необходимости посещать фитнес-клуб и тратить время на тяжелые тренировки. Однако ввиду дороговизны услуги и скептицизма по отношению к ее эффективности она не представляет существенной конкурентной опасности для фитнес-клуба.

Угроза появления новых участников.

Появление новых конкурентов в отрасли осложняется под влиянием следующих входных барьеров:

- дифференциация уже существующих в отрасли услуг, а именно: силовые тренировки, групповые фитнес-тренировки, услуги салона красоты, солярий, сауна, бассейн и т.д. создают конкурентное преимущество уже существующим компаниям, охватывающим весь спектр или большую часть перечисленных услуг;
- величина первоначального капитала. Для выведения на рынок нового и, главное, конкурентного предприятия требуется значительный объем инвестиций. Этот барьер создает большие трудности для новых участников на рынке фитнес-услуг, однако при наличии необходимых средств и опытной команды, выход на рынок возможен;
- приверженность потребителей к уже существующим компаниям на рынке представляет собой сложность для новых участников в привлечении клиентов.

Программа лояльности и репутация компании являются конкурентными преимуществами фитнес-клубов;

– необходимость создания новой клиентской базы. Так, из-за отсутствия хорошо налаженных каналов новые организации не смогут широко внедриться со своими услугами на рынок.

Таким образом, угроза появления новых конкурентов существует. Этот фактор оказывает серьезное влияние на уровень конкуренции в данной отрасли.

Рыночная власть поставщиков.

Фитнес-клуб «Fitness-Park» сотрудничает с поставщиками спортивного питания в городе Челябинске. Ими являются представители розничных сетей, предоставляющие скидку фитнес-клубам. Тренажеры и оборудование закупается у московских поставщиков. Можно сказать, что угроза рыночной власти поставщиков незначительна, так как срок службы большей части оборудования составляет 5 – 10 лет, соответственно, фитнес-клуб не зависит от конкретного поставщика, ведь нет необходимости часто закупать оборудование. Кроме того, технологические нововведения не значительно влияют на функционал и производительность тренажеров, соответственно частые закупки оборудования бессмысленны.

Рыночная власть потребителей.

Потребителями предприятия «Fitness-Park» являются как физические, так и юридические лица, приобретающие абонементы для своих сотрудников. Фитнес-клуб имеет ряд преимуществ, которые помогают успешно привлекать новых клиентов и удерживать уже существующих. К ним можно отнести:

- квалифицированный опытный персонал;
- удобное расположение фитнес-клуба (в жилом районе, вблизи университета и гипермаркета);
- качественное сертифицированное современное оборудование;
- уровень обслуживания;
- программа лояльности клиентов.

Уровень конкурентной борьбы.

Основные конкуренты фитнес-клуба «Fitness-Park» – фитнес-клубы «Fenix-Fitness» и «Family Fitness». Конкуренты отобраны по географическому признаку, радиус расположения – 5 км.

Основные преимущества и недостатки конкурентов представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки конкурентов

Фитнес-клуб	Преимущества	Недостатки
Family Fitness	система бонусов большое количество предоставляемых услуг возможность «заморозки» карты высокий уровень корпоративной культуры функциональный и понятный сайт	расположение в спальном районе города
Fenix-Fitness	удобное местоположение система скидок	маленькая площадь небольшой спектр услуг нет своего сайта(т.о. сложно найти информацию в интернете)
Fitness-Park	удобное местоположение система скидок и бонусов низкие цены наличие паркинга	неразвитая маркетинговая стратегия, т.е мало рекламы фитнес-клуба сайт компании давно не оптимизировался

Таким образом, из таблицы видно, что наряду с недостатками, конкуренты также имеют серьезные преимущества. К ключевым можно отнести:

- возможность «заморозки» карты;
- высокий уровень корпоративной культуры, который сплачивает сотрудников, мотивирует работать более эффективно и целенаправленно;
- наличие сайта с полной и доступной информацией;
- система бонусов;
- большое количество предоставляемых услуг;

На рисунке 2 изображены конкурентные силы Портера.



Рисунок 2 – Конкурентные силы Портера

На основании анализа пяти сил Портера можно сделать вывод, что рынок фитнес-услуг в полной мере не насыщен предприятиями, предоставляющими эти услуги. В связи с этим, конкуренция данной отрасли весьма высока. Предприятию необходимо разрабатывать стратегию расширения доли рынка и повышения конкурентоспособности, чтобы в данных условиях не потерять уже

существующий объем рынка и бороться с новыми появляющимися игроками рынка. Для этого стоит брать во внимание ключевые факторы успеха в отрасли. Ключевые факторы успеха (КФУ) – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли [27].

- 1 высокое качество предоставляемых услуг;
- 2 выгодное местоположение;
- 3 доступ к квалифицированной рабочей силе;
- 4 дифференциация услуг;
- 5 эффективная маркетинговая стратегия;
- 6 умение соответствовать изменяющимся тенденциям в сфере фитнеса;
- 7 наличие эффективной и надежной информационной системы;
- 8 наличие хорошей репутации у потребителей;
- 9 доступ к финансовому капиталу;
- 10 инновационное оборудование.

1.3 Анализ внутренней среды на основе срезов организации

Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. [28].

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения [28]. В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок [3].

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения[3].

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п. [3]

В таблице 3 представлена оценка внутренней среды предприятия «Fitness-Park»

Таблица 3 – Оценка внутренне среды предприятия

Срез	Сильные стороны	Слабые стороны
Кадровый	Высокий уровень квалификации персонала; Возможность повышения квалификации сотрудников	Низкая возможность карьерного роста; Незначительное использование стимулов для мотивации выполнения работы; Высокая текучесть кадров; Низкий уровень корпоративной культуры компании
Организационный	Четкое распределение в организации прав и обязанностей	Неполная занятость некоторых сотрудников
Производственный (процесс проведения сделок)	Наличие системы скидок и программы лояльности клиентов; Высокая клиентоориентированность; Хорошие отношения с клиентами	Отсутствие внедрения новых способов работы с клиентами
Маркетинговый	Доступная ценовая политика; Хорошая репутация; Наличие возможностей для выхода на рынок с новыми услугами Забота об имидже	Нет четкой маркетинговой стратегии компании; Нет рекламы в социальных сетях, в интернете
Финансовый	Возможность привлечения краткосрочного капитала Использование платежных систем Составление бюджета и планирование прибыли	Отсутствие альтернативных финансовых стратегий

Основными положительными чертами организационной культуры являются:

- наличие корпоративного стиля;
- наличие обратной связи между руководством и персоналом;
- проведение общих собраний сотрудников.

К слабым сторонам можно отнести:

- деньги – основной мотиватор персонала;
- отсутствие у сотрудников единства представления о ценностях организации.

1.4 SWOT-анализ

SWOT-анализ предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если связывает воедино факторы внутренней и внешней среды и сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем [6].

SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы).

Сильные стороны вашего предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая вам дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся у вас опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой вами продукции, известности вашей торговой марки и т.п.

Слабые стороны вашего предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что вам пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит вас в неблагоприятное положение

Данные SWOT-анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – SWOT-анализ предприятия «Fitness-Park»

<p>Внешняя среда</p> <p>Внутренняя Среда</p>	<p>Возможности (Opportunities)</p> <p>1. Популяризация ЗОЖ и физической культуры среди населения</p> <p>2. Дешевая рабочая сила на рынке труда</p> <p>3. Увеличение спроса на услуги более низкой ценовой категории</p>	<p>Угрозы (Threats)</p> <p>1. Наличие сильных конкурентов</p> <p>2. Низкие барьеры для входа на рынок</p> <p>3. Снижение емкости рынка</p>
<p>Сильные стороны (Strengths)</p> <p>1. Выгодное расположение</p> <p>2. Разнообразие предоставляемых услуг</p> <p>3. Программы лояльности постоянным и корпоративным клиентам</p> <p>4. Доступные цены</p>	<p>(S3,S1,S2;O1) используя свои конкурентные преимущества в условиях растущего спроса на занятия спортом и ЗОЖ, компания имеет реальную возможность повысить свою конкурентоспособность, увеличить долю рынка и повысить прибыль;</p> <p>(S4;O3) в связи с ухудшением экономической ситуации в регионе большое количество клиентов фитнес-клубов премиум-класса вынуждено экономить свои расходы, фитнес-клуб «Fitness-Park» может предложить занятия спортом в комфортных условиях и отличный сервис по приемлемым ценам, которые ниже цен конкурентов.</p>	<p>(S1,S2, S3;T1,T2,T3) в условиях высокой конкуренции компании следует демонстрировать и улучшать свои конкурентные преимущества для удержания уже существующих клиентов.;</p>
<p>Слабые стороны (Weaknesses)</p> <p>1. Высокая зависимость от платежеспособности населения</p> <p>2. Отсутствие целеполагания</p> <p>3. Неэффективная маркетинговая стратегия</p>	<p>(W1, W3;O1) люди, которые уже ходят длительное время в спортзал, в связи с сокращением доходов не откажутся от занятия спортом. Для начала они сэкономят на других статьях своего бюджета, или же перейдут в фитнес-центр более низкой ценовой категории. «Fitness-Park» предлагает самые приемлемые цены по сравнению со своими конкурентами. Следует уделить больше внимания рекламе и акциям, которые подчеркнут это конкурентное преимущество компании и помогут привлечь новых клиентов из фитнес-центров с ценами более высокими ценами.</p>	<p>Для того, чтобы избежать возможных угроз и уменьшить влияние слабых сторон организации, следует улучшить качество предоставляемых услуг, провести маркетинговые мероприятия, провести работу по повышению имиджа компании и уровня корпоративной культуры. Другими словами, следует совершенствовать стратегию развития компании. Эти действия необходимы, так как они помогут удержать уже существующую клиентскую базу и привлечь новых клиентов, а так же повысить конкурентоспособность компании во времена постоянного появления новых конкурентов.</p>

На основании таблицы 4 можно сделать следующие выводы:

1 на данный момент во внешнем окружении компании существует ряд угроз, однако их влияния можно избежать при грамотном использовании своих преимуществ и возможностей внешней среды;

2 необходимо уделить внимание слабым сторонам компании и провести ряд мер по их устранению.

1.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия

Рано или поздно любое предприятие сталкивается с проблемами, которые мешают ему функционировать, мешают в достижении целей и приводят к нежелательным результатам. Для принятия правильного решения, необходимого для устранения проблемы и несоответствий, проводят анализ. В процессе проведения анализа необходимо определить, почему тот или иной процесс выходит за заданные рамки, внести необходимые изменения в процессы, разработать и реализовать корректирующие действия, для того, чтобы устранить причины подобного несоответствия.

Диагностика проблем и определение ключевой проблемы – необходимое и весьма сложное мероприятие по преодолению кризисной ситуации на предприятии [14].

Есть несколько методов для определения проблем:

- матрицу уровней иерархии Глайстера;
- карту проблемного поля;
- диаграмма Ишикавы («рыбий скелет»);
- прочие причинно-следственные диаграммы (карты нежелательных эффектов) и т.д. [26].

Для определения текущих проблем воспользуемся картой проблемного поля.

Карта представлена на рисунке 3.

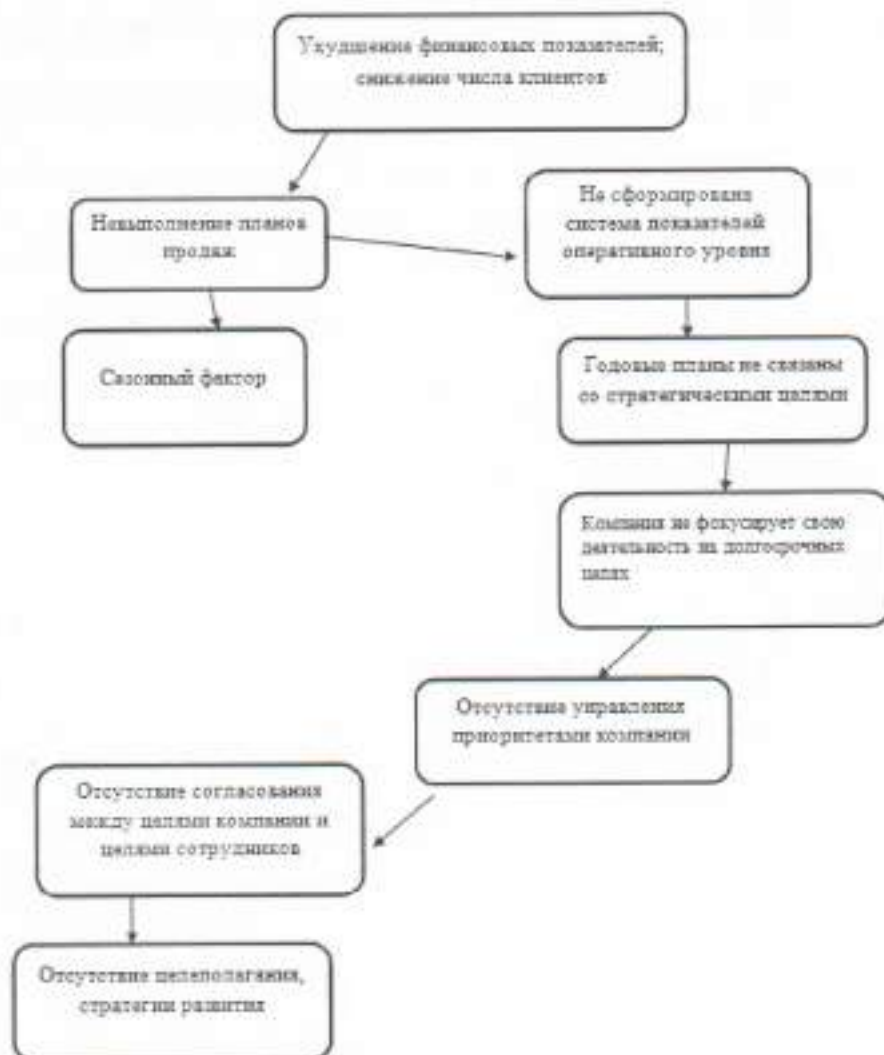


Рисунок 3 – Карта проблемного поля фитнес-клуба «Fitness-Park»

С помощью карты проблемного поля были выявлены ключевые проблемы «Fitness-Park»:

Исходя из рисунка 3 можно сделать следующие выводы:

1 одной из проблем является сезонный фактор. Он имеет место быть в сезон отпусков. Для стимулирования продаж можно использовать рекламные акции и снижение цен в летний сезон;

2 отсутствие целеполагания в организации и стратегии развития в целом. Отсутствие у организации стратегии ведет к тому, что предприятие принимает управленческие решения, основываясь на состоянии предприятия сегодня, на экстраполяцию прошлых показателей и т.д. Таким образом, в предприятии нет

согласованности между личными целями сотрудников и предприятия в целом, нет возможности адекватно оценить финансовые показатели, ведь предприятие не ставит перед собой долгосрочных целей и таким образом, все управленческие решения принимаются спонтанно, без учета будущего желаемого состояния организации. Для решения подобной проблемы необходимо разработать стратегию развития предприятия, а так же систему сбалансированных показателей.

ГЛАВА 2 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ФИТНЕС-КЛУБА «FITNESS-PARK»

2.1 Определение миссии и стратегического видения компании

Для формулирования генеральной цели организации основополагающим является наличие у руководства организации видения, т.е. представления о том, чем организация является в настоящем, какой она должна стать в будущем, к чему нужно стремиться, какую пользу она должна приносить обществу.

Стратегическое видение - это идеальное представление, желаемый образ организации, комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего. Оно мотивирует коллектив сотрудников на достижение желаемого образа организации [26].

Основной вопрос относительно стратегии компании, который должен задавать себе руководитель, звучит так: «Как мы видим свою компанию, что мы собираемся делать и чего хотим достичь?»

Ответы на этот вопрос составляют стратегическое видение. В отличие от миссии видение – это перспектива, целевые координаты состояния компании в будущем, перспективное видение. Персонал, видящий перспективы своей организации, более лоялен, воодушевлен и вовлечен в ее развитие. И знает ответ на вопрос: «Почему надо это делать?»

Видение, как правило, представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний, опасностей и возможностей. Декларация видения предполагает присутствие благородной цели и высоких ценностей, считающихся особо достойными в обществе.

Это привлекательный образ будущего организации, виртуальный образ желаемого будущего, идеал или мечта. Именно видение расположено в вершине

стратегической пирамиды, от него в конечном итоге зависят состав и содержание элементов стратегического выбора.

Стратегическое видение – это внутренний документ, необходимый руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития компании. Если миссия ориентируется на потребителя, то видение компании акцентирует внимание на принципах деятельности, которые позволяют реализовать эту миссию [14].

Видение – это краткая, лаконичная и вдохновляющая констатация того, чем организация хочет стать и чего достичь в обозримом будущем, часто выраженная в конкурентных терминах. Видение описывает широкие, активные стратегические намерения.

Это образ, который бизнес должен поставить выше своих целей до того, как приступить к их достижению. Он описывает желаемый будущий результат, не указывая конкретно, как он будет достигнут. Видение компании «Fitness-Park» выражается в следующем: «Стать уникальным местом для занятий фитнесом и проведения досуга, предлагая нашим Клиентам огромный выбор фитнес-программ, активный образ жизни и общение с единомышленниками».

На вершине иерархической пирамиды вслед за видением располагается миссия (генеральная цель) организации. Миссия компании представляет собой качественно выраженную совокупность стратегических целей и предпринимательских способностей. Миссия – это плод стратегического менеджмента, а стратегический менеджмент актуален для компаний, вышедшие за рамки текущего выживания и смотрящие в будущее [26].

Миссия – одно из самых дискуссионных понятий в современном управлении. Компания для успешной работы должна ясно осознавать концепции своего бизнеса, т.е. иметь представление о видах будущей деятельности и долгосрочных конкурентных позициях.

Миссия – основная общая цель организации, причина её существования.

Миссия может определяться: кругом удовлетворяемых потребностей; совокупностью потребителей; выпускаемой продукцией; конкурентными преимуществами. Миссия помогает определить, чем в действительности занимается компания, каковы ее сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом. Миссия фитнес-центра «Fitness-Park» определена как: «Формирование культуры здорового образа жизни в регионе на основе обучения и предоставления профессиональных комплексных услуг активного и пассивного корпоративного, семейного и индивидуального отдыха».

Для выполнения миссии необходимо четко формулировать и выстраивать цели.

2.2 Сущность и понятие стратегии. Выбор стратегии для фитнес-клуба «Fitness-Park»

Стратегия – сложное и потенциально мощное оружие, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям. Его внедрение и использование обходятся недешево. Однако есть веские доказательства того, что внедрение стратегического управления оправдывает себя, особенно для компании, оказавшейся в условиях нестабильности [14].

Весьма важен тот факт, что стратегия не вносит дополнения в принятое поведение людей, работающих в компании, а требует его изменения. Поэтому большинство сотрудников встречают стратегические изменения сопротивлением.

Понятие стратегия, как известно, очень древнее и происходит оно от греческого «strategia». Поначалу представляло собой часть военного искусства и охватывало вопросы подготовки и ведения войн, искусство или наука быть

полководцем. Значение полководцев в Древней Греции было очевидным. История свидетельствует, что наиболее талантливые и удачливые полководцы очень большое значение придавали правильному построению обеспечения армии, а также решениям, когда вступать в битву, а когда вступать в переговоры с народом, политиками, дипломатами.

Однако понятие стратегии использовали не только древние греки, но и китайский народ. В Древнем Китае в период между 480 и 221 гг. до н.э. уже была написана книга под названием «Искусство стратегии». На данный момент до сих пор существуют разногласия относительно того, кто является автором понятия стратегия. Хотя большинство исследователей и ученых считают, что создатель книги об искусстве стратегии – Сунь-цзы был реальным человеком, живущим в тот период времени[2].

Неоспорим тот факт, что историческая ясность в вопросах авторства должна быть определена. Однако наиболее значимо то, что уже 23 века тому назад появилось такое понятие как стратегия и оказало значительное влияние на взгляды и идеологию людей. Благодаря ей, в поведении людей появлялся смысл, который на сегодняшний день называется нормой поведения, которая может быть характерна как отдельному индивиду или же системе, предприятию. Сунь-цзы принадлежат следующие слова: «Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов, вряд ли обладает высоким мастерством. Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт».

В Древней Греции «стратегом» именовали «руководителя, облеченного высокими полномочиями».

В течении многих лет в определение стратегии вносили смысл управление, грамотное распределение ресурсов. Эта теория появилась в 30-х годах 20-го столетия в Соединенных Штатах Америки. Она стала началом разработки конкретных методов формирования стратегии компании [11].

В научной литературе встречается большое количество определений понятия стратегия. Одно из них «стратегия – искусство проведения больших операций, включающих их подготовку, организацию и использование доступных ресурсов таким способом, чтобы в существующих условиях было возможно достичь поставленных целей» [14].

Научная дисциплина, которая занимается исследованием стратегии деятельности, называется стратегическим управлением. Стратегическое управление – это трудное искусство управления развитием организации в течение длительного периода времени таким образом, чтобы появляющиеся во внешней среде возможности были максимально использованы, а угрозы – устранены. В стратегическом управлении встречается сочетание закономерностей таких наук, как экономика, финансы, менеджмент, теория организации и т.д.

Эффективное функционирование предприятия в условиях рыночной экономики требует, чтобы были определены не только цели и способы их достижения, но и оценены возможности и угрозы, которые могут возникнуть при его развитии. Таким образом, руководство фирмы должно планировать текущие, оперативные и долгосрочные задачи фирмы, т.е. должно разрабатывать целостную концепцию развития своего предприятия и его будущее положение на рынке и во внешнем окружении, т.е. необходимо определить стратегию фирмы [11].

Стратегия фирмы обязательно должна учитывать продуманные долговременные цели и задачи этой фирмы (новые ценности для ее клиентов: изделия, услуги, формы продажи и т.д.), а также направления вложения тех средств, которые имеются в ее распоряжении и предназначаются для достижения поставленных целей. Подражание стратегии других фирм вместо создания своей собственной чаще всего не приносит успеха [1].

В большинстве случаев фирмы не располагают ясной и четко сформулированной стратегией деятельности. На вопрос о стратегии фирмы чаще всего приходится слышать в ответ, что речь идет о развитии, а это не совсем

точно. Опыт фирм, которые смогли добиться успеха, свидетельствует о том, что они располагали очень продуманной, выверенной, четко определенной стратегией деятельности.

Внешняя среда, в которой действуют ныне разнообразные по форме хозяйственные организации, становится качественно иной: постоянно повышается степень ее неопределенности, появляются неучтенные факторы риска. Управление должно быть теперь более приспособленным к рыночной саморегуляции. Все чаще говорят о новой роли менеджмента, новых подходах к стратегическому планированию и управлению [11].

Эволюция термина «стратегия»

Примеры использования стратегического подхода к управлению деловыми организациями начали проследиваться еще в 20 – 30-х годах XX столетия, но понятие стратегии вошло в лексикон менеджмента лишь в 50-е годы, когда реакция компаний и фирм на неожиданные изменения во внешней рыночной среде приобрела исключительно важное значение.

Вначале смысл понятия был неясен. Словари не помогали, так как, следуя военной терминологии, они все еще определяли стратегию как «науку и искусство развёртывания войск для боя» или как «планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств».

Это понятие употребляется и в общем смысле, обозначая понятие широких долгосрочных мер или подхода. Оно вошло в лексикон делового управления для обозначения того, что раньше называлось политикой или деловой политикой.

В те дни многие управляющие, а также некоторые ученые сомневались в полезности нового понятия. На их глазах в течение полувека промышленность великолепно обходилась безо всякой стратегии, и они задавали вопрос, зачем она вдруг стала нужна и какая от нее польза фирме [11].

Долгое время под стратегией подразумевалось управление ресурсами. Такое понимание восходит к так называемой «кривой опыта», выведенной в 1926 году,

которая определяла зависимость затрат на единицу продукции от объемов производства. «Кривая опыта» породила ряд моделей, основанных на крупномасштабном производстве и снижении издержек производства на единицу продукции. Самой известной из них является матрица Бостонской консультативной группы.

Чаще всего под стратегией понимают долгосрочные планы высшего руководства по достижению перспективных целей организации. Некоторые авторы говорят о том, что это долгосрочные намерения руководителей предприятий в отношении производства, маркетинга и коммерции, доходов и расходов или капиталовложений. Общим здесь является то, что понятие «стратегия» и ее понимание изменялось наряду с усложнением условий ведения бизнеса. На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требований внешней среды изменялись принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов. Рассмотрение эволюции понятия «стратегии» в хронологическом порядке позволяет глубже осознать сущность вырабатываемого предприятием стратегического поведения и понять его структурное содержание [11].

Многие авторы пытались сформулировать определение понятия «стратегия»:

«Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач компании и выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» (Chandler, 1962);

«Стратегия связана с выработкой долгосрочного направления движения и определением масштаба деятельности компании. Она также тесно связана с позиционированием организации по отношению к условиям внешней среды и особенно к конкурентам... Задача стратегии – сформировать максимально возможное устойчивое конкурентное преимущество не путем тактического маневрирования, а на основе принятия общей долгосрочной перспективны» (Faulkner and Johnson, 1992) [2];

«Стратегия компании – это поиск соответствия между внутренними возможностями компании и внешней средой» (Кау, 1999) [2].

Майкл Армстронг обобщил предыдущие высказывания и предложил рассматривать стратегию как «констатацию того, какой компания хочет себя видеть, куда она хочет идти и в общих чертах как она собирается это сделать. Стратегия коммерческого предприятия должна дать ответ на следующие вопросы: «В каком мы бизнесе?», «Как мы собираемся в этом бизнесе зарабатывать деньги?». Стратегия – это также констатация намерения, определяющего средства для достижения целей, связанного с долгосрочным распределением значительных ресурсов компании, с гибким соответствием этих ресурсов и способностей особенностям внешнего окружения. Стратегию можно рассматривать как перспективу в процессе определения ключевых стратегических вопросов и факторов успеха, при этом принимаемые стратегические решения должны быть направлены на создание значительного и долгосрочного влияния на поведение и эффективность компании» [14].

Квинн считает, что стратегия должна:

- включать в себя конкретные цели, достижение которых является решающим для общего развития компании;
- поддерживать инициативу;
- концентрировать ключевые усилия в нужное время в нужном месте;
- предусматривать гибкость поведения, позволяющую использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата;
- обеспечивать скоординированное руководство;
- предполагать понятное и адекватное расписание действий [8].

Стратегия выступает не только в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, не только как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока

намеченные цели и задачи не будут достигнуты, но одновременно и как средство связи предприятия с внешней рыночной средой [8].

Довольно трудно дать однозначное определение понятия стратегии, поскольку оно настолько многогранно, что при даже незначительном изменении угла зрения на него, картина меняется весьма существенно.

Современные исследователи понятия стратегии, сходятся в общем его определении, но имеют разные точки зрения относительно отдельных его составляющих.

Стратегия – определенная программа действий, разработанная руководством для успешного функционирования организации [6].

Стратегия – управленческий игровой план ведения дела. Управляющие опираются на стратегию при выдаче распоряжений, приказов, касающихся всей деятельности организации. Существование продуманного маршрута следования руководства и внутренняя координация действий по достижению целей предприятия невозможна без стратегии. Разработка эффективных, всесторонне обоснованных и обеспеченных ресурсами стратегий является одним из главных условий устойчивого и конкурентоспособного функционирования любых организаций [8].

Стратегия – генеральный план действий, который определяет приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению всей совокупности целей организации [2].

Стратегия – переход от краткосрочного управления развитием предприятия к долгосрочному, а затем и стратегическому. Она обеспечивает выживаемость организации в условиях высокой конкуренции и глобализации.

Стратегия обеспечивает совместимость всех частей планов организации.

Стратегия дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности организации:

- Кем мы являемся сегодня?
- Какой наша компания должна стать завтра?

- Какие товары, услуги мы будем предлагать? На каком рынке?
- Что необходимо сделать для достижения поставленных целей? [6]

Множество определений стратегии можно свести к одному. Стратегия – это установленная на достаточно длительный период совокупность норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающая рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющая позиции на рынке, повышающая способность к выживанию в конкретной ситуации.

Стратегия как метод достижения стратегических целей организации

Стратегия может быть рассмотрена в качестве единого плана развития организации, который способен обеспечить осуществление миссии и достижение долгосрочных стратегических целей организации. Она формируется с учетом стратегических целей предприятия. Она предлагает основные методы их достижения таким образом, чтобы деятельность организации носила единомысленный характер. Таким образом, стратегия задает границы возможной деятельности организации и принимаемых руководством решений, учитывая условия внутренней и внешней среды.

На практике, говоря о стратегии, руководители компаний часто имеют в виду деятельность, направленную на изменение конкурентоспособности выпускаемой продукции (оказываемых услуг) и/или модификацию бизнес-целей, которым следует руководство компании. Однако подобное понимание стратегии направлено на оперативную деятельность, связанную с краткосрочным улучшением позиции компании на рынке. В более широком понимании, стратегия – это долгосрочные управленческие решения, направленные на удовлетворение потребителей наилучшим способом по сравнению с конкурентами; укрепление занятой позиции компании в рыночном сегменте за счет улучшения ее имиджа; эффективную конкуренцию в товарной политике; наилучшее выполнение бизнес-процессов организации [12].

Таким образом, стратегии необходимо разрабатывать, чтобы:

- проанализировать условия реализации основной деятельности компании;

– обеспечить взаимосвязь необходимых действий и решений менеджеров и всего персонала, обеспечить соответствие ключевых целей компании и целей каждого сотрудника, разработать целостный план действий для всего предприятия[12].

Необходимо помнить, что для достижения одних и тех же стратегических целей и задач может быть разработано несколько стратегий. Выбор подходящей из списка стратегии осуществляется в зависимости от условий внешнего окружения: социальных, экономических, политических, экологических, технологических факторов. Так же на выбор стратегии может повлиять внутреннее состояние компании, ее стратегический потенциал, объем имеющихся ресурсов и т.д. Переход стратегии от одной к другой может происходить в случае изменений состояния внешней или внутренней среды организации, смене руководства организации [21].

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что стратегия организации – это генеральная программа развития организации в будущем, определяющая приоритеты стратегических задач, методы привлечения и распределения ресурсов, а также последовательность этапов по достижению стратегических целей организации, которые соответствуют состоянию ее внутренней и внешней среды. Главная задача стратегии – переход организации из ее текущего состояния в сегодняшнем дне в желаемое состояние в будущем.

Реальные стратегии основываются на целях и задачах, составляющих и уточняющих миссию организации. Они представляют собой план действий или путеводитель для организации, обеспечивающий ее стратегическое развитие. При разработке стратегий определяющим является стратегическое видение высшего руководства, которое заключается в способности не только определять пути и методы достижения поставленных целей, но и интуитивно предугадывать развитие событий во внешней среде. На самом же деле, в реальности предвидение не всегда оказывается оправданным: для обеспечения реализации стратегических задач необходима адекватная реакция на изменение условий рынка, свежие

решения конкурентов, новые технологии, модификацию предпочтений потребителей, политические и нормативно-правовые новации, появление новых возможностей, неожиданные критические ситуации [17].

Для создания потенциально успешной стратегии от организации требуются ответы на три вопроса: «Где мы находимся сейчас?», «Куда мы хотим попасть?», и «Как мы туда доберемся?». Ответы на поставленные вопросы без определения смысла существования, предназначения компании, без определения руководящих принципов вряд ли окажутся весьма удачными.

Хотя стратегии разных компаний в своем роде уникальны, все же их можно классифицировать в ограниченное число общих стратегий, основанных на их подобии, что значительно облегчит стратегический выбор. При формулировке стратегии необходимо придерживаться известных подходов (обязательно указывать авторство и источники применяемых моделей и классификаций). При этом следует четко разделять уровни стратегии организации, а также объект классификации (например, четко отличать, что формулируется – стратегия развития или конкурентная стратегия). В частности, можно использовать классификацию эталонных стратегий (стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста, стратегии сокращения), матрицу выбора стратегических направлений И. Ансоффа, матрицу выбора конкурентных стратегий М. Портера и др.

Рассмотрим эталонные стратегии, широко распространенные во всем мире, которыми пользуются в течении многих лет:

Стратегии концентрированного роста.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то

фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок [12].

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

– стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления, так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

– стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

– стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке [17].

Стратегии интегрированного роста.

Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли [17].

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

– стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные

результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

– стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Стратегии диверсифицированного роста.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста (Glueck):

– рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;

– текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

– новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;

– антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;

– могут быть сокращены потери от налогов;

– может быть облегчен выход на мировые рынки;

– могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров [12].

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

– стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;

– стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

– стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Стратегия сокращения

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбор урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального дохода;

- стратегия сокращения, при которой фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;

- стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она более ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер [12].

Из эталонных стратегий компании «Fitness-Park» больше подходит стратегия концентрированного развития, если точнее – стратегия развития продукта, а

именно создание новой услуги фитнес-центра для ее продажи на уже освоенном рынке. В итоге компания расширит долю рынка за счет привлечения клиентов новой услугой. В качестве новой услуги может выступать «Школа фитнеса». Она включает в себя обучение группы клиентов основам диетического питания и составления программ тренировок, теоретическим аспектам анатомии и физиологии человека, проведение силовых и кардиотренировки с тренером 3 раза в неделю.

2.3 Международный опыт применения стратегии концентрированного роста на примере компании «Кока-кола»

Перспективное развитие предприятия обеспечивается путем стратегического управления на основе стратегического планирования. Основной задачей руководства является разработка перспективной стратегии развития предприятия, а затем постепенная реализация и корректировка выбранной стратегии посредством краткосрочного планирования и управления. Таким образом, стратегическое и краткосрочное планирование представляют единый динамический процесс. В рыночной экономике действия по управлению предприятием определяются, прежде всего, спросом на выпускаемую продукцию, поэтому в основе любого способа развития лежит определенная маркетинговая стратегия[31].

На основании SWOT-анализа была выбрана стратегическая альтернатива концентрированный (интенсивный) рост. В неё попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям компания ООО «Кока-Кола» попытается улучшить свой продукт или начнет производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то компания будет вести поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на

новый рынок. Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой компания делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления, так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном компанией рынке [31].

Мировой лидер производства безалкогольных напитков предприятие «Кока-Кола», несмотря на свои гигантские размеры, продолжает интенсивно развиваться, вкладывая огромные, деньги в расширение своего потенциала. В 2008 г. компания осуществила инвестиций на сумму в 500 млн. долл. Значительная часть из этих инвестиций была осуществлена на территории России, за потенциальный рынок которой «Кока-Кола» ведет жесткую конкурентную борьбу с фирмой «ПепсиКо», работающей в России с начала 70-х гг. Придя в Россию существенно позже, чем «ПепсиКо», «Кока-Кола», осознавая, что у нее несколько худшая позиция по сравнению с ее конкурентом, начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы. В апреле 1994 г. она ввела в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, строительство которого ей обошлось в 65 млн. долл [31].

В качестве одного из наиболее привлекательных для развития бизнеса районов «Кока-Кола» рассматривает Сибирь. В 2008 г. она попыталась добиться согласия крупнейшего в Сибири производителя напитков Новосибирской фирмы «ВИНАП» о начале совместной деятельности. Но проиграла «ПепсиКо», которая стала стратегическим партнером «ВИНАП».

Однако это не остановило фирму «Кока-Кола». Она начала строительство завода в Красноярске. Кроме этого «Кока-Кола» планирует построить свои заводы в других городах Сибири[31].

Компания ООО «Кока-Кола» постоянно совершенствует выпускаемые продукты. Особое значение фирма придает политике в связях с общественностью. Громкое имя не только нуждается, но и обязывает предприятие «Кока-кола» принимать участие во всех национальных программах, массовых акциях, общественных мероприятиях. Практически не одно событие или празднество широкого масштаба в стране не проходит без спонсорства «Кока-Кола». Программа «Возьми в дорогу «Кока-Кола» позволила компании вновь расширить круг своих потребителей.

Доступность напитков «Кока-Кола» не является фактором, сформированным за счет цены. Напротив, завоеывая рынки, компания не стремится адаптировать свои цены к рыночной ситуации в новых странах. Умело используя агрессивную систему рекламы (ролики, щиты, надписи) и обеспечивая близость к покупателям, «Кока-Кола» может позволить себе устанавливать цену, которые будут выше, чем у обычных национальных производителей. Делая упор на качество, популярность и удобство этого напитка, компания проводит единую ценовую политику, приносящую ей стабильные прибыли. На волгоградском рынке «Кока-Кола» завоевала лидирующее положение не только благодаря своим вкусовым качествам, но и серьезной и дорогой рекламной компании. При этом цена ее товара зачастую выше, чем у аналогичных производителей фруктовой воды в Волгограде и Волгоградской области [31].

Таким образом, ценовая стратегия фирмы обеспечивает ей постоянное лидерство на рынке безалкогольных напитков и позволяет осуществлять серьезное давление на отечественных производителей. [31].

Благодаря умелой политики в области стимулирования сбыта предприятие «Кока-Кола» достигла значительных успехов на всех рынках, которые она охватила своей деятельностью. По мнению многих специалистов, она является

безусловным лидером в этой области, заявив о себе своим покупателям, прежде всего с экранов телевизоров и рекламных щитов. Характерным для фирмы является единство политики в этой области. В любой стране, где бы ни действовала компания, она использует одни и те же методы, благодаря которым достигает успеха на любом рынке [31].

Основная политика «Кока-Кола» – заставить покупателя постоянно помнить о ее существовании. Невозможно себе представить, какое количество характерных надписей «Кока-Кола» можно насчитать в одном только г. Волгограде. Фирма никогда не забывает напоминать о себе рекламными надписями на фирменных ручках, «открывалках», «наклейках», а также холодильниках, светильниках, устанавливаемых в кафе, бистро, ресторанах, барах. Именно благодаря всему этому арсеналу компания смогла приучить покупателей к своим напиткам.

Другим эффективным, но таким же стандартным методом стимулирования сбыта, является обеспечение покупателя максимально возможной близостью, а значит доступностью. Практически все магазины, киоски заполнены продукцией «Кока-Кола». В дополнении ко всему фирма имеет массу собственных розничных точек, снабжающих покупателя напитками в любой момент дня в любом месте. На основании этого, можно сказать, что компания «Кока-Кола» может воспользоваться стратегической альтернативой под названием концентрированный (интенсивный) рост. Она поможет компании повысить свои финансовые показатели, утвердиться на рынке и завладеет ещё не изведанными рынками [31].

2.4 Разработка сбалансированной системы показателей

Процесс реализации стратегии предлагается рассматривать с использованием сбалансированной системы показателей (ССП) – инструмента менеджмента, призванного распространить стратегию организации на все ее уровни [7].

ССП нацелена на преодоление ограничения тех систем, которые ориентированы только на финансовые аспекты деятельности, путем перевода видения и стратегии компании в набор взаимосвязанных финансовых и нефинансовых целей, оценок, объектов, инициатив[8].

Необходимо помнить, что сбалансированная система показателей может выступать системой оценки, стратегического управления и распространения информации.

Составляющие ССП подробно представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Составляющие ССП

Составляющая	Элементы
Финансы	1. Увеличение чистой прибыли 2. Увеличение дохода от продаж
Клиенты и маркетинг	1. Увеличение доли рынка 2. Проведение маркетинговых мероприятий, нацеленных на повышение узнаваемости Фитнес-парка 3. Повышение качества обслуживания клиентов
Бизнес-процессы	1. Создание новой услуги 2. Продвижение новой услуги
Обучение и развитие	1. Разработка системы мотивации персонала 2. Улучшение корпоративной культуры 3. Увеличение удовлетворенности сотрудников

Формирование корпоративной стратегической карты

Стратегические карты – это инструмент, позволяющий менеджменту предприятий формулировать и отображать то, как можно эффективно создавать ценность, согласовывая стратегические цели через цепь причинно-следственных связей [16].

Стратегические карты (СК) предназначены для определения и наглядного описания стратегических целей, задач и показателей, а также путей их достижения и решения. СК позволяет донести до отдельных подразделений и сотрудников предприятия их роль в реализации стратегий. СК могут быть

созданы на любом уровне управления, и каждый уровень будет иметь возможность видеть свое место на общей СК.

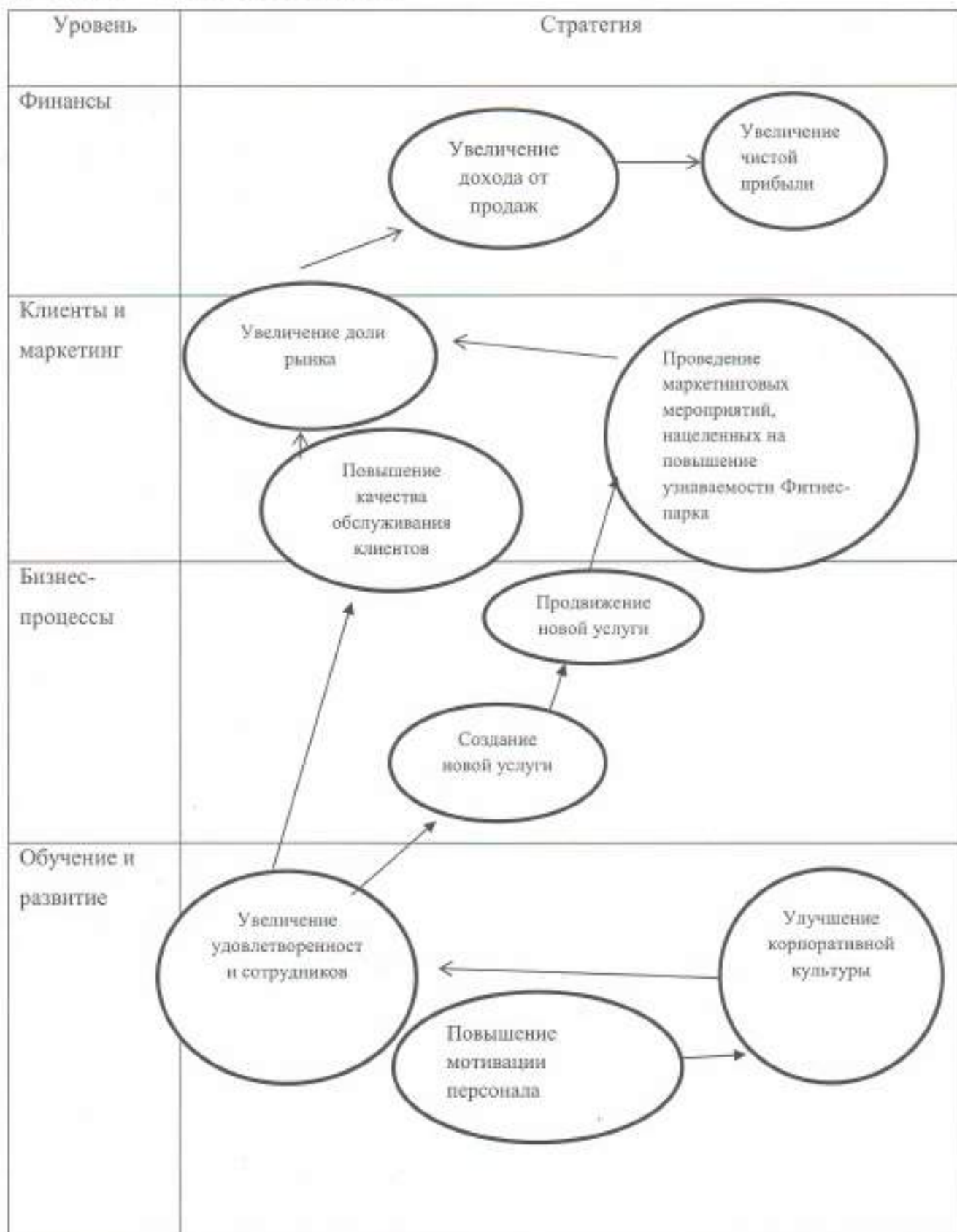
СК представляет собой модель, демонстрирующую, как стратегия объединяет нематериальные активы и процессы создания стоимости [8]. Совершенствование нематериальных активов влияет на финансовые результаты через цепь причинно-следственных связей. СК, описывая логику стратегии, четко показывает как:

- создать новую стоимость при помощи составляющих внутренних бизнес-процессов, обучения и развития;
- разработать стратегические направления, основанные на создании стоимости;
- определить процессы, которые трансформируют нематериальные активы в материальную стоимость;
- построить новую схему для описания, оценки и приведения в стратегическое соответствие трех видов нематериальных активов составляющей обучения и роста (человеческого капитала, информационного капитала и организационного капитала) с целями и процессами внутренней составляющей.

Формирование целей для ССП. Цели - это краткие утверждения, описывающие конкретные действия которые вы должны хорошо выполнить, чтобы успешно реализовать свою стратегию. Разработанные вами цели послужат связующим звеном между выбранной общей стратегией и конкретными показателями деятельности, которые вы будете использовать для определения своего успеха в достижении поставленных общих целей. Самым лучшим способом определения целей деятельности является формулирование каждой составляющей ССП в виде вопроса: «Какие финансовые мероприятия необходимо осуществить, чтобы обеспечить реализацию нашей стратегии?», «Кто наши целевые клиенты, и в чем состоит покупательная ценность нашего предложения по их обслуживанию?», «Какие процессы мы должны довести до совершенства, чтобы удовлетворить запросы наших клиентов и акционеров?», «Какие способности и инструменты необходимы нашим работникам для реализации стратегии?» [11].

Все элементы ССП сведены в стратегическую карту, представленную в таблице 6.

Таблица 6 – Стратегическая карта



Формирование показателей эффективности

Показатели эффективности (результативности) в сбалансированной системе показателей – это значения результатов деятельности отдельных сотрудников, подразделений, а также бизнес-процессов организации по достижению поставленных целей [8].

В общем виде показатели эффективности (результативности) в сбалансированной системе показателей – это значения результатов деятельности отдельных сотрудников, подразделений, а также бизнес-процессов организации по достижению поставленных стратегических целей [7].

Их необходимо использовать для объективной оценки достигнутых результатов.

Рассмотрим основные показатели эффективности стратегии в таблице 8.

Таблица 8 – показатели эффективности Фитнес-парка.

Этап	Наименование	Ед.измерения	Порядок расчета
Финансы	Объем продаж от новых продуктов	тыс.руб	% продаж от общего оборота
Финансы	Объем активных продаж	тыс.руб	Сумма всех активных продаж
Финансы	Денежный поток	тыс.руб	Сумма дохода от инвестиционной, операционной и др. видов деятельности
Клиенты и маркетинг	Уровень удовлетворенности клиентов	%	Определение текучести (ухода) клиентов к конкурентам
Клиенты и маркетинг	Увеличение доли рынка	тыс руб	Соотношение стоимости проданных услуг компании с общей стоимостью проданных услуг на данном рынке
Клиенты и маркетинг	Узнаваемость фитнес-клуба	чел.	Сравнение показателей посещаемости текущего месяца с предыдущим
Обучение и развитие	Текучесть кадров	чел	$\frac{\text{кол. – во уволенных}}{\text{число сотрудников}}$
Обучение и развитие	Индекс удовлетворенности сотрудников	%	Снижение текучести кадров
Обучение и развитие	Индекс мотивированности персонала	%	Повышение процента выполнения продаж

Разработка счетной карты эффективности стратегии

На основе карты показателей (таблица 7) составим счетную карту эффективности стратегии (таблица 8)

Счетная карта – это инструмент, обеспечивающий получение информации о ключевых показателях, характеризующих работу команды, выполнение действий или достижение целей. Таким образом, счетная карта содержит сгруппированные показатели, характеризующие определенную сферу бизнеса, цель и т. п., при этом результат нескольких показателей может быть обобщен в один интегральный индикатор. Анализ эффективности деятельности также проводится с помощью отчета об отклонениях путем погружения в составляющие элементы нужного показателя.[7]

Таблица 9 – Счётная карта стратегии Фитнес-парка

Стратегические цели	Показатели	2016	2017	2018
Финансы				
Увеличить чистую прибыль	Чистая прибыль	+10%	+15%	+20%
Увеличить доход от продаж	Рентабельность	+3%	+8%	+13%
Клиенты				
Увеличение доли рынка	Объем продаж Фитнес-парка/объем продаж всего рынка	+1%	+2%	+3%
Повышение узнаваемости Фитнес-парка	Количество клиентов	+10%	+15%	+20%
Бизнес-процессы				
Продвижение новой услуги	Чистая прибыль	+10%	+15%	+20%
Размещение рекламы	Количество клиентов	+10%	+15%	+18%
Обучение и развитие				
Улучшение корпоративной культуры	Текущность кадров	-5%	-10%	-20%
Увеличение мотивации персонала	Процент выполнения продаж	+5%	+8%	+10%

Таким образом, после принятия стратегии концентрированного роста, ожидается устойчивая положительная динамика в развитии компании «Fitness-Park». К концу 2018 года ожидается увеличение чистой прибыли на 20%, снижение текучести кадров на 20%, увеличение узнаваемости компании на 20% и т.п. Деятельность компании согласно стратегии направлена на развитие предоставляемых услуг.

ГЛАВА 3 РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА «ШКОЛА ФИТНЕСА» НА ПРЕДПРИЯТИИ «FITNESS-PARK»

3.1 Краткая характеристика проекта и условия его реализации

Проект «Школа фитнеса» представляет собой проведение групповых занятий для уже существующих и новых клиентов, на которых они получают следующие навыки и знания о:

- краткой теории анатомии и физиологии тела;
- методике расчета дневной нормы белков, жиров, углеводов и калорий, необходимой для построения рациона в зависимости от спортивных целей человека;
- методике составления тренировочной программы;
- технике выполнения упражнений и т.д.

Одна группа состоит из 4 – 6 человек. Занятия проходят 3 раза в неделю. Программа состоит как из теоретических, так и из практических занятий, которые проводят квалифицированные специалисты фитнес-индустрии.

Целью проекта является увеличение доли рынка фитнес-центра, а также повышение узнаваемости за счет рекламной кампании.

Длительность проекта – 1 год.

Ограничения проекта: временные, финансовые.

Анализ условий реализации проекта

На данном этапе фактически проводится предпроектный анализ рисков, оценка того, что может повлечь за собой тот или иной проект или предложение по изменению [23]. Анализ заинтересованных сторон помогает определить отношение всех реальных и потенциальных участников проекта, конкурентов. На основании него дается оценка целесообразности реализации проекта, а так же определяются мероприятия по взаимодействию со сторонами, которые имеют негативное отношение к проекту [21].

В таблице 10 перечислены стейкхолдеры проекта, их отношение к нему и мотивация.

Таблица 10 – Анализ заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)	Мотив (интерес)	Отношение к проекту
Директор	рост объемов продаж; развитие компании согласно выбранной стратегии; получение конкурентного преимущества перед конкурентами; получение дохода от проекта; увеличение объема продаж в связи с успешной реализацией проекта;	Положительное Положительное Положительное Положительное Положительное
Административный персонал (менеджеры, администраторы)	повышение заработной платы в случае увеличения объема продаж; освоение технологий интернет-маркетинга;	Положительное Положительное
Тренерский состав	страх потерять рабочее место в связи с наймом новых тренеров; рост заработной платы в случае увеличения клиентов и улучшения финансового положения компании	Отрицательное Положительное
Конкуренты	удержание доли рынка	Отрицательное
Потребители	получение уникальной услуги по приемлемой цене	Положительное
Руководитель проекта	повышение заработной платы; ответственность за неудачи в процессе реализации проекта	Положительное Отрицательное

Из таблицы 10 видно, что отрицательное отношение проекта встречается у руководителя проекта, тренерского состава и конкурентов. Что касается последних, то на них мы не можем повлиять, и их реакция вполне естественна в подобной ситуации. Говоря о тренерах, то их негативное отношение заключается в страхе потерять рабочие места в связи с наймом новых сотрудников. В таком случае, им следует объяснить, что их новые сотрудники будут заняты в рамках проекта «Школа фитнеса», и это не повлияет на их трудоустройство. Кроме того, в случае улучшения финансового положения в связи с успешной реализацией

проекта, они могут рассчитывать на повышение заработной платы. Негативное отношение руководителя проекта заключается в том, что он является ответственным лицом за неудачную реализацию проекта. Важно понимать, что любая деятельность руководителя всегда идет рядом с риском, связанным с неопределенностью. Руководитель должен понимать, что вероятность неудачи есть всегда, но вероятность ее наступления можно значительно снизить, если своевременно проводить анализ и контроль деятельности и вносить необходимые изменения.

3.2 Проектная заявка по созданию «Школы фитнеса» и определение организационной структуры проекта

Проектная заявка или устав проекта – это основополагающий документ проекта. В ней документируются основные бизнес-потребности, исходное положение и ситуация в компании, цели и задачи, стоящие перед ней, бюджет, ограничения и сроки, текущее понимание потребностей заказчика продукта или услуги, которые необходимо создать в процессе реализации проекта [21].

Таблица 11 – Проектная заявка (устав) проекта

Название элемента проектной заявки	Краткие пояснения
1	2
Руководитель проекта	Менеджер
Исходная ситуация	В настоящее время наблюдается сокращение спроса на фитнес-услуги компании «Fitness-Park» в связи со снижением реальных доходов населения. Это влечет за собой падение прибыли компании. «Школа фитнеса» является уникальной услугой и нацелена на увеличение доли рынка компании.
Цели	Открытие «Школы фитнеса»
Основные задачи	1. Анализ рынка фитнес-услуг 2. Разработка программы проведения занятий 3. Подбор персонала 4. Составление маркетинговой программы и ее реализация

Продолжение таблицы 11

1	2
Результат	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение среднего чека до 5000 руб. 2. Увеличение дохода от продаж услуг компании на 20% 3. Увеличение прибыли компании на 20%
Первичный анализ рисков	Возможны следующие риски при реализации проекта: <ol style="list-style-type: none"> 1. Выход за рамки бюджета 2. Выход за сроки проекта 3. В связи с низким уровнем жизни населения услуга не будет пользоваться ожидаемым спросом
Бюджет	Операционные расходы – 5 тыс. руб. Маркетинговые расходы – 200 тыс руб.
Ограничения	<ol style="list-style-type: none"> 1. цели «Фитнес Школы» должны сочетаться с целями фитнес-клуба; 2. преподаватели «Школы фитнеса» должны быть сотрудниками «Фитнес-парка»
Сроки, вехи	Вехи: <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ рынка фитнес-услуг – 29.06-12.07 2. Разработка программы проведения занятий - 18.07-04.08 3. Подбор персонала- 20.06-12.08 4. Составление маркетинговой программы и ее реализация – 20.06-1.07

Определение организационной структуры проекта

Основные параметры выбора организационной структуры представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Обоснование организационной структуры проекта

Критерии выбора	Функциональная	Матричная	Проектная
Степень неопределенности условий реализации проекта	Низкая	Высокая	Высокая
Технология проекта	Стандартная	Сложная	Новая
Сложность проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Длительность проекта	Короткая	Средняя	Большая
Масштаб проекта	Малый	Средний	Крупный
Важность проекта	Не очень важный	Средней важности	Очень важный
Взаимозависимость между отдельными частями проекта	Низкая	Средняя	Высокая

На рисунке 4 представлена организационная структура организации в проектный период.



Рисунок 4 – Организационная структура предприятия в проектный период

Из рисунка видно, что директор руководителем проекта назначает рядового менеджера. После работы над проектом, он возвращается к обычной работе. Он несет ответственность за составление расписания занятий «Школы фитнеса», проведение маркетинговых мероприятий в рамках проекта. За составление программы занятий «Школы фитнеса» ответственным лицом считается менеджер-руководитель проекта, а так же за подбор и проведение собеседований с новыми сотрудниками, поиск мест размещения рекламы, открытие группы «Вконтакте».

3.3 Планирование работ в проекте

Основная цель планирования работ – получить временной график проекта с учетом взаимосвязей работ, сформулированных ранее ограничений и условий. На основе временного графика с учетом оценки ресурсов далее будет выполняться бюджетирование проекта и оценка его экономической эффективности.

Для определения полного перечня работ построим структурную декомпозицию работ (WBS). WBS – Work Breakdown Structure (или иерархическая структура работ) – разбиение проекта на составные части (элементы, модули, работы и др.), необходимые и достаточные для его эффективного планирования и контроля [14].

WBS является средством для разделения всех работ по проекту на управляемые, определяемые пакеты работ, позволяющие достичь необходимый уровень детализации предоставляемой информации, соответствующий потребностям руководства проекта в контроле. WBS позволяет определить работу по проекту с точки зрения жизненного цикла проекта [18].

Структура Декомпозиции Работ (WBS) имеет следующие характеристики:

- описывает с необходимой точностью содержание работ по проекту;
- определяет весь объем работ по проекту;
- формируется в виде иерархической структуры (проект декомпозируется на пакеты/субпакеты и т.д. работ);
- представляет объем работ по пакету как перечень работ, имеющих измеримый или сравнимый результат;
- имеет объективный или измеримый результат, который рассматривается как результат работы по пакету или совокупность результатов работ.

Важность WBS в том, что выявляются только те работы, которые необходимы для достижения целей проекта. Этот подход обеспечивает разработку иерархическую структуру взаимосвязанных элементов – комплексов работ, сгруппированных по определенным, заранее спланированным критериям – например, этапам жизненного цикла проекта, функциональным и т.д. Анализ каждого уровня этой структуры позволяет оценивать выполненный объем работ, производить оценку стоимости и сроков [18].

WBS разрабатывается путем деления результатов на поддающиеся учету и измеряемые элементы и является механизмом для объединения и оценки выполнения проекта по объему работ и стоимости [5].

Воспользуемся объектной декомпозицией, то есть будем разбивать результат проекта на промежуточные результаты, которые необходимо достичь для достижения цели (ответ на вопрос: что должно быть сделано?).

Иерархическая структура работ проекта представлена на рисунке 5.

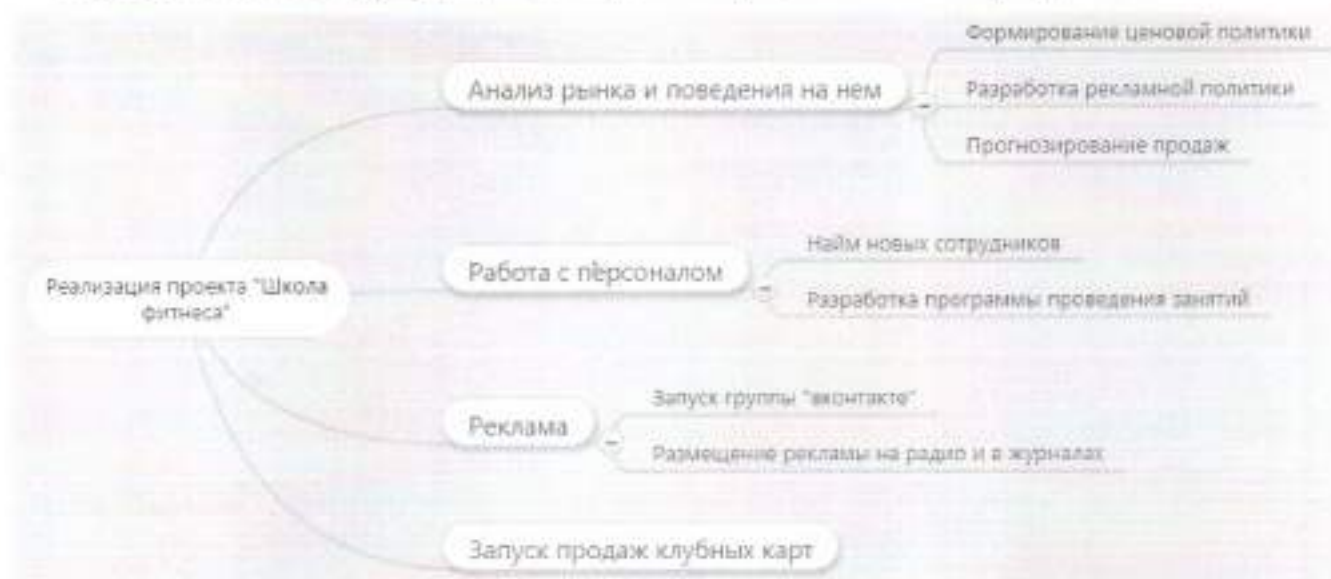


Рисунок 5 – Иерархическая структура работ проекта

Получаем следующий пронумерованный перечень:

- 1 Анализ рынка и поведение на нем
 - формирование ценовой политики;
 - разработка рекламной политики;
 - прогнозирование продаж.
- 2 Работа с персоналом
 - найм новых сотрудников;
 - разработка программы проведения занятий.
- 3 Реклама
 - запуск группы «вконтакте»;
 - размещение рекламы на радио и в журналах.
- 4 Запуск продаж клубных карт

Далее необходимо произвести планирование сроков проекта с использованием диаграммы Ганта. Данный вид диаграммы представляет собой столбчатую

диаграмму, которая используется для иллюстрации последовательности действий в процессе реализации проекта [14]. Она наглядно показывает структуру каждого этапа проекта и их длительность.

Согласно составленному плану с использованием диаграммы Ганта на рисунке 6 и таблицы 13, подготовительные процедуры проекта составляют 2 месяца, а запуск продаж клубных карт «Школы фитнеса» состоится 18 августа 2016 года.

Таблица 13 – Планирование сроков проекта с использованием диаграммы Ганта

Название задачи	Длительность, дней	Дата начала	Дата окончания
Составление прайс-листа «Школы фитнеса»	7	20.06.2016	26.06.2016
Разработка рекламной политики	10	20.06.2016	01.07.2016
Прогнозирование продаж	10	29.06.2016	12.07.2016
Утверждение прайс-листа, прогноза продаж и рекламной программы	3	13.07.2016	15.07.2016
Подбор новых сотрудников	40	20.06.2016	12.08.2016
Разработка программы проведения занятий	14	18.07.2016	04.08.2016
Утверждение программы директором	2	15.08.2016	16.08.2016
Проведение собрания с персоналом	2	17.08.2016	18.08.2016
Запуск группы «Вконтакте»	7	18.07.2016	26.07.2016
Поиск мест размещения рекламы	10	18.07.2016	29.07.2016
Заключение договоров с рекламодателями	5	01.08.2016	05.08.2016
Запуск продаж клубных карт «Школы фитнеса»	0	18.08.2016	18.08.2016

Укрупненный фрагмент диаграммы Ганта с последовательностью работ представлен на рисунке 6.

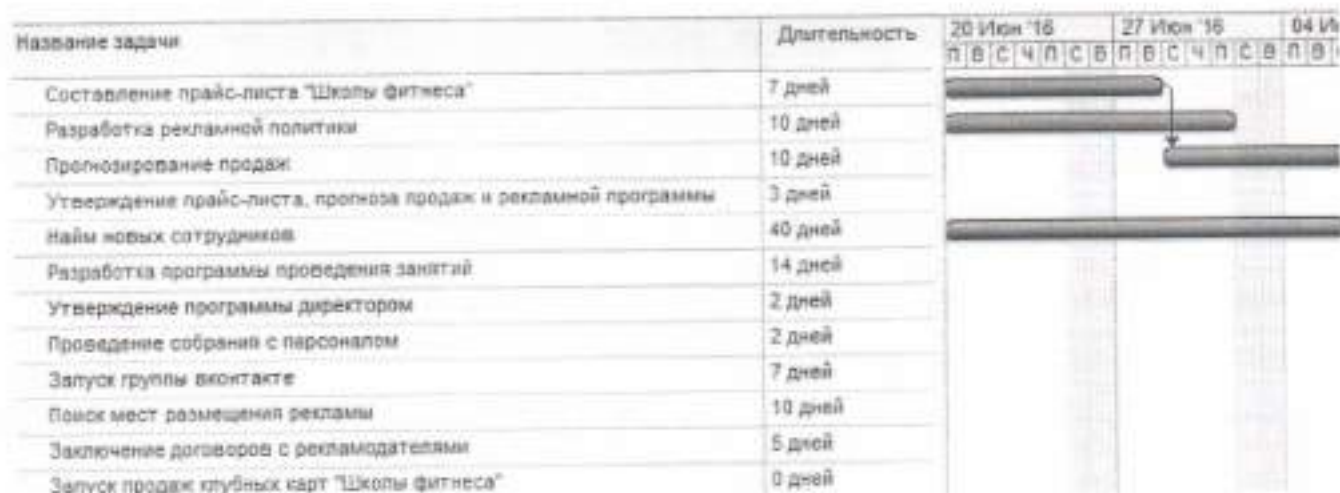


Рисунок 6 – Планирование сроков проекта

3.4 Оценка экономической эффективности проекта

Экономическая эффективность проекта – категория, отражающая соответствие инвестиционного проекта целям и интересам его участников. Обычно рекомендуется оценивать следующие виды эффективности инвестиционного проекта:

1 эффективность проекта в целом. Подобная оценка обычно производится с коммерческой и общественной позиций, причем оба вида эффективности рассматриваются с точки зрения единственного участника, реализующего проект за счет собственных средств. Цель оценки эффективности проекта в целом заключается в определении потенциальной привлекательности проекта для возможных участников, а также в поиске возможных источников финансирования подобного проекта [24]. В нашем случае мы будем говорить только о коммерческой эффективности;

2 эффективность участия в проекте. Участниками проекта могут быть как организации, реализующие проект, так и банки, чьи средства используются для финансирования проекта. Также к участникам могут быть отнесены лизинговые компании, предоставляющие оборудование для проекта.

В нашем случае оцениваться будет коммерческая эффективность проекта в целом, так как объектом исследования данного дипломного проекта является коммерческая организация «Fitness-Park».

Расчет коммерческой эффективности обычно включает следующие этапы:

1 Идентификация класса инвестиционного проекта и выбор метода оценки. В первом случае речь идет о том, учитывается ли временная стоимость денег, а во втором – определение, за счет чего финансируется проект. В данном проекте стоимость денег во времени или дисконтирование будет учитываться. Финансирование проекта осуществляется только с помощью привлечения собственного капитала предприятия;

2 Прогнозирование денежного потока по проекту. Денежный поток – это разница между доходами и расходами проекта. В качестве доходов могут выступать: выручка от предоставления услуг, поступления от продажи излишних активов, привлечение кредитов, внереализационные доходы и т.д. В качестве расходов обычно рассматриваются: заработную плату персонала с отчислением на социальные взносы, налоги, приобретение основных средств и нематериальных активов, выплаты процентов по кредитам, платежи за энергию и т.д. [24]. В данном проекте приток денежных средств будет осуществляться за счет продажи фитнес-услуг, а в качестве оттока будут выступать операционные затраты, необходимые для осуществления основной деятельности предприятия в рамках проекта;

3 Определение ставки дисконтирования денежных потоков. Ставка дисконтирования будет рассчитана с учетом того, что структуру капитала, финансирующего проект, 100% составляют собственные средства предприятия;

4 Расчет экономической эффективности проекта. Для оценки экономической эффективности проекта используются следующие показатели: чистая текущая стоимость (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма доходности (IRR), дисконтированный срок окупаемости (DPP).

При определении эффективности проекта используется такое понятие, как срок жизни проекта. Срок жизни проекта – это период, в течение которого отдача от вложенных средств (например, результат от осуществления капитальных вложений) представляется значимым для инвестора. Срок жизни проекта может определяться сроком действия договоров между сторонами-участниками проекта, сроком службы основного оборудования, среднеотраслевыми сроками окупаемости аналогичных проектов и т.д. [3].

Для данного проекта главным фактором в определении срока жизни проекта является позиция директора предприятия, согласно которой проект должен окупиться за первый год. Исходя из этого факта, основные параметры и показатели проекта будут рассматриваться в рамках года.

С целью упрощения расчетов в качестве периода будет использоваться квартал. Денежные потоки и ставки дисконтирования будут привязываться к кварталу.

Далее определим денежные потоки инвестиционного проекта. Для начала необходимо рассчитать величину инвестиционных затрат, то есть затрат, связанных с введением на предприятии услуги «Школа фитнеса». Так как срок жизни проекта составляет год, то для удобства расчетов в качестве периода проекта принимаем один квартал, равный трем месяцам. Инвестиционные затраты отнесем к нулевому периоду. Основные статьи затрат представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Основные статьи инвестиционных затрат проекта

Статьи затрат, квартал	Сумма, тыс. руб.
Форма сотрудников	5
Оплата рекламы на радио и в журналах	200
Итого единовременных затрат	205

Операционные затраты представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Операционные затраты по проекту

Период проекта, квартал	1	2	3	4
Операционные затраты (зарплата тренеров), тыс. руб.	40	150	150	150

Прогноз доходов от услуги «Школа фитнеса» представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Ожидаемые денежные поступления от реализации услуги «Школы фитнеса»

Период проекта, квартал	1	2	3	4
Выручка от продаж услуги, тыс. руб.	72	180	234	252

После определения денежных потоков, рассчитаем коэффициенты эффективности. Для этого, первым делом следует определить ставку дисконтирования. Ставка дисконтирования используется для определения стоимости будущих денежных поступлений с позиции текущего момента[15]. Поскольку для финансирования проекта будет использоваться собственный капитал предприятия, то для определения ставки дисконтирования будет использоваться следующая формула:

$$E = a + b + c, \quad (1)$$

где a – безрисковая номинальная доходность (альтернативная), %;

b – уровень инфляции, %;

c – учёт рисков проекта, % [19].

В качестве безрисковой доходности возьмем уровень депозитов для юридических лиц по банкам входящим в первую десятку по рейтингу ЦБ РФ – 10% (по срокам депозитов более года).

Уровень инфляции оценим в 8%, а величину риска определим в 2%. Тогда величина ставки дисконтирования за год составит 20%, так как $10+8+2=20$.

Коэффициент дисконтирования (для учёта временного фактора) определяется по формуле:

$$k_t = \frac{1}{(1+e)^t}, \quad (2)$$

где

e – норма дисконта, доли;

$t = 0, 1, 2, \dots$ – номер периода.

Однако поскольку в качестве периода был выбран квартал, необходимо определить ставку за период (то есть перевести годовую ставку дисконтирования в квартальную) по формуле:

$$E_{\text{период}} = \sqrt[n]{1 + e_{\text{год}}} - 1, \quad (3)$$

где n – количество периодов в году

$e_{\text{год}}$ – годовая ставка дисконтирования, [20].

Тогда ставка за период будет равна (формула 4):

$$E_{\text{период}} = \sqrt[4]{1 + 0.20} - 1 = 0.0466 \quad (4)$$

Перед расчетом эффективности, поясним показатели и принципы их расчета. Важнейшим показателем эффективности инвестиционного проекта является чистая текущая стоимость (другие названия ЧТС – интегральный экономический эффект, чистая текущая приведенная стоимость, чистый дисконтированный доход, Net Present Value, NPV) – накопленный дисконтированный эффект за расчетный период [29]. Сразу нужно отметить что часто под NPV понимается эффект за все периоды анализа (то есть уже суммарный эффект), в то время как ЧТС рассматривается по периодам (на основе накопительных вычислений). Поэтому в процессе анализа будем придерживаться выбранной терминологии.

Индекс доходности дисконтированных инвестиций (другие названия - ИДД, рентабельность инвестиций, Profitability Index, PI) – отношение суммы дисконтированных элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине дисконтированной суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности. ИДД равен увеличенному на единицу отношению NPV к накопленному дисконтированному объему инвестиций [29].

При расчете ИДД могут учитываться либо все капиталовложения за расчетный период, включая вложения в замещение выбывающих основных фондов, либо только первоначальные капитальные вложения, осуществляемые до ввода предприятия в эксплуатацию. В этом случае соответствующие показатели будут иметь различные значения [19].

В наиболее распространенном случае проектов, начинающихся с (инвестиционных) затрат и имеющих положительное значение чистых денежных поступлений применяется внутренняя норма доходности (другие названия – ВНД, внутренняя норма дисконта, внутренняя норма прибыли, внутренний коэффициент эффективности, Internal Rate of Return, IRR). Внутренняя норма доходности – ставка дисконтирования, при которой NPV проекта становится равным нулю [24].

Период окупаемости. Метод расчета срока окупаемости (PP) инвестиций состоит в определении того срока, который понадобится для возмещения суммы первоначальных инвестиций. Если сформулировать суть этого метода более точно, то он предполагает вычисление того периода, за который кумулятивная сумма (сумма нарастающим итогом) денежных поступлений сравнивается с суммой первоначальных инвестиций. При оценке экономической эффективности мы будем использовать дисконтированный срок окупаемости (DPP) инвестиций [24]. Он предполагает вычисление того периода, за который сумма дисконтированных денежных поступлений нарастающим итогом сравнивается с первоначальной суммой дисконтированных инвестиций. Для инвестиционного планирования и выбора антикризисных инвестиционных проектов показатель дисконтированного срока окупаемости проекта важен в первую очередь тем, что он указывает на тот горизонт времени в инвестиционном проекте, в пределах которого план-прогноз денежных потоков должен быть особенно надежным [12].

В таблице 17 произведен расчет денежных поступлений за каждый период времени, дисконтированные денежные потоки, основные показатели экономической эффективности проекта.

Таблица 17 – Таблица денежных потоков по проекту для расчета показателей экономической эффективности

Денежные потоки и показатели экономической эффективности	Период, квартал				
	0	1	2	3	4
Инвестиции, тыс.руб.	-205				
Поступление денежных средств, обусловленное реализацией проекта, тыс.руб.		72	180	234	252
Выбытие денежных средств, тыс.руб.		-40	-150	-150	-150
Чистый поток денежных средств, тыс.руб.	-205	32	30	84	102
Ставка дисконтирования, Е % (годовая)	20,00				
Ставка дисконтирования, Е % (квартальная)	4,66				
Коэффициент дисконтирования для выбранной ставки дисконтирования	1,00	0,95	0,91	0,86	0,82
Дисконтированные потоки денежных средств, тыс.руб.	-205	30,4	27,3	72,2	83,6
Дисконтированные чистые потоки денежных средств нарастающим итогом (кумулятивные дисконтированные денежные потоки), тыс.руб.		-174,6	-147,3	-75,1	8,5
Чистая текущая стоимость (NPV), тыс.руб.	8,5				
Индекс доходности (PI), %	4,1 > 1				
Внутренняя норма доходности (IRR),%	27 > 20				
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес.	11,7 > 12				

Определим величину внутренней нормы доходности, для этого повысим ставку дисконтирования до величины, пока чистый результат по проекту (NPV) не станет равен нулю. Расчетные данные представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Определение внутренней нормы доходности

E, %	20,00	26,00	27,00
NPV, тыс. руб	8,5	3,3	0

Определим дисконтированный период окупаемости. Из таблицы 16 видно, что ЧТС меняет знак с минуса на плюс в 4 квартале. Следовательно, для компенсации инвестиционного денежного оттока необходимо 3 полных периода и часть 4 квартала. Рассчитаем более точно, для этого значение ЧТС для третьего квартала (по модулю) разделим на ЧДД за 4 период (75,1/83,6), получим 0,89 периода (который у нас является кварталом). Это равно 2,7 месяца. Тогда период окупаемости будет равен 3 квартала и 2,7 месяца или 11,7 месяцев.

$NPV = 8,5 > 1$, следовательно проект следует принять;

$PI = 4,1 > 1$, проект следует принять;

$IRR = 27 > 20$, проект следует принять;

$DPP = 11,7 \text{ мес.} > 12 \text{ мес.}$, проект следует принять.

Итоговая чистая приведенная стоимость проекта (чистый денежный доход) – 8500 рублей. период окупаемости – 11,7 месяцев, индекс доходности – 4,1 (каждый рубль инвестиций принес 4 руб. 10 коп. положительного денежного потока), внутренняя норма рентабельности – 27%. Данные свидетельствуют о том, что при условии достоверности исходных данных проект выглядит экономически привлекательным.

Вывод: Таким образом, было проведено планирование проекта в рамках предложенной стратегии развития предприятия, в ходе которого определена организационная структура проекта, перечень работ, спланированы сроки проекта, проведен прогнозный расчет экономической эффективности, свидетельствующий о целесообразности предлагаемого проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе были рассмотрены вопросы разработки стратегии концентрированного роста компании ООО «Fitness-Park», занимающейся предоставлением фитнес-услуг населению.

В ходе дипломной работы были решены поставленные задачи, а именно:

- проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды ООО «Fitness-Park»;
- проанализирована теория, международный и отечественный опыт разработки стратегий выхода компании на новые рынки;
- рассмотрены особенности стратегического целеполагания в ООО «Fitness-Park»;
- произведено планирование проекта по выходу новой услуги компании ООО «Fitness-Park» на уже существующий рынок, дана оценка экономической эффективности проекта.

Таким образом, цель работы, заключавшаяся в разработке стратегии выпуска новой услуги компании «Fitness-Park», достигнута, получены навыки разработки проектов, оценки экономической эффективности их реализации.

Разработанный проект экономически целесообразен и при осуществлении его на практике имеет результатом решение основной проблемы организации в области стратегического планирования, повышение конкурентоспособности компании и дальнейшее эффективное функционирование. Выгоды от реализации проекта подтверждены расчетами показателей экономической эффективности, значения которых соответствуют существующим нормам.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с
- 2 Бабанова, Ю.В. учебное пособие: Инструментарий стратегического анализа: эффективное руководство к действию / Ю.В. Бабанова. – Челябинск, 2012 г., 105с
- 3 Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. – 88 с.
- 4 Веснин, В.Р. Стратегическое управление / В.Р. Веснин. – М.: Проспект; Велби, 2004.
- 5 Воропаев, В.И. Управление проектами в России / В. И. Воропаев – М.: Аланс, 2005. – 215 с.
- 6 Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2008.
- 7 Гершун, А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 409 с.
- 8 Гончаров, В.И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 635 с.
- 9 Евпланов, А. Фитнес-индустрия в России / А. Евпланов // Российская газета. – 2012. – 20 марта.
- 10 Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2008.
- 11 Зиновьев, В.Н. Менеджмент: учебное пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2010. – 477 с.
- 12 Ивашковский, С.Н. Экономика для менеджеров: микро- и макроуровень / С.Н. Ивашковский. – М.: Дело, 2010. – 437 с
- 13 Камынин, Н.Н. Менеджмент и лидерство: учеб. для вузов / Н.Н. Камынин, И.В.Островская, А.В.Пьяных. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2009. – 527 с.

- 14 Либерзон, В.И. Основы управления проектами / В.И. Либерзон. – М., 2009. – 45с.
- 15 Любушин, Н.П. Экономический анализ / Н.П. Любушин. – М.: Издательство: Юнити-Дана, 2010. – 575 с.
- 16 Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 488 с.
- 17 Малышев, А.А. Известия высших учебных заведений. Поволжский регион / А.А. Малышев // Общественные науки, выпуск №3(31). – 2014. – С. 10.
- 18 Матвеева, Л. Г. Управление проектами : учебник / Л.Г. Матвеева. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 423 с.
- 19 Миронов, М.Г. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / М.Г. Миронов, Е.А. Замедлина, Е.В. Жарикова. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 224 с.
- 20 Пантелеева, Е.В. Специфика маркетинговой деятельности фитнес-клубов и мероприятия по сохранению и расширению клубного членства / Е. В. Пантелеева // Маркетинг услуг. – 2010. – № 2. – С. 32.
- 21 Полковников, А.А. Эффективное управление проектами / А.А. Полковников – М.: АСТ, 1998. – 44с.
- 22 Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблшер, 2011. – 454с.
- 23 Романова, М. В. Управление проектами: учебное пособие / М.В. Романова. – М.: ФОРУМ : ИНФРА-М, 2010. – 253 с.
- 24 Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2005. – 651 с.
- 25 Семенов, А.К. Основы менеджмента: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: Дашков и К°, 2009. – 575 с.
- 26 Сухарев, О.С. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник / О.С. Сухарев. – М.: Издательство «Экзамен», 2010. – 287 с.

27 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. – М.: Вильямс, 2013. – 928 с.

28 Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник / А.Н. Фомичев. – М.: ИТК Дашков и К, 2010. – 468 с.

29 Хайдуков, И.Ф. Оценка эффективности проекта на стадии планирования проекта: Методические рекомендации по выполнению контрольных, курсовых и дипломных работ. – Челябинск, 2009. – 17 с.

30 Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области – www.chelstat.gks.ru

31 Маркетинг в компаниях – www.marketing-tut.ru/materiali/um/perspektivnaya-strategiya-razavitiya-marketinga-coca-cola.html