

Содержание:

Введение

Актуальность темы. Эффективную деятельность каждой организации нельзя себе представить без ежедневного исполнения различных решений, нацеленных на рост экономических показателей организации, конкурентоспособности и результативной деятельности. В этом и заключается актуальность выбранной темы.

Успешное развитие организации, её эффективная деятельность и стабильность в современных экономических условиях в особой степени определяются профессиональностью менеджмента. Если система управления не дает владельцу прибыль, то она является не эффективной и подлежит корректированию. В настоящее время разрабатываются новые передовые подходы к организации, повышается качество её управления.

Важнейшую роль в развитии предприятия при постоянных изменениях в мире играет стратегическое управление, его методология, основанные на стратегическом планировании. Становится явным, что организации, осуществляющие эффективное стратегическое управление, добиваются большего успеха и имеют более высокую прибыль. Многие руководители предприятий, которые не обладают достаточным уровнем планирования, не добиваются больших успехов, так как растрачивают весь потенциал, пытаясь найти большое количество рынков сбыта, предложить большой ассортимент продуктов и удовлетворить всевозможные потребности клиентов. К успеху же приводит грамотная целенаправленность сил и точно подобранная стратегия. Иначе: кто правильно выстраивает стратегию организации, тот и достигает длительного успеха.

Динамично развивающаяся внешняя среда способствует усовершенствованию и открытию новых методов выстраивания и ведения стратегического планирования.

Стратегическое планирование состоит из четко организованных комплексов тактического и управленческого планирования, выстроенных в таком виде, чтобы разработать эффективную стратегию, нацеленную на реализацию целей, разработку управленческих и технологических механизмов реализации стратегии организации через систему программ в долгосрочном периоде.

В результате планирования формируется стратегия организации. Стратегию в стратегическом управлении обычно рассматривают как качественное и долгосрочное проработанное развитие организации, касающихся ее форм, сфер и средств деятельности, системы взаимоотношений внутри и вне организации. Выбор и разработка стратегии, превращение её в жизнь являются основными компонентами деятельности по стратегическому управлению. Цели организации служат для понимания того состояния, в которое хочет перейти организация в результате своей деятельности, а стратегия отвечает на вопрос, каким способом, с помощью каких действий и ресурсов организации и достичь этих целей в условиях конкурентного и изменяющегося окружения.

Планирование предлагает не только расстановку целей по значимости, но и определение того, за счет каких ресурсов должно достигаться решение задач (материальных, финансовых, трудовых, информационных).

Различают стратегическое планирование и оперативное планирование. Так, стратегия развития физической культуры и спорта изложена в документе «Стратегия развития физической культуры и спорта в РФ на период 2020 года» в котором определены общие цели: обеспечить возможность граждан вести здоровый образ жизни; через создание условий получать доступ к инфраструктуре и повышать конкурентоспособность российского спорта.

Цель написания работы заключается в анализе деятельности спортивной организации на примере спортивного клуба «Богатырь».

Исходя из поставленной цели, задачами работы являются:

1. Раскрыть теоретические основы спортивного менеджмента.
2. Провести анализ деятельности спортивного клуба «Богатырь».

Объектом исследования является спортивный клуб «Богатырь».

Предмет исследования работы – деятельность спортивного клуба «Богатырь».

Теоретико-методологической основой работы является диалектический, логический, сравнительный и системный методы научного исследования. В процессе написания работы, были использованы выводы ученых, которые занимались общими проблемами эффективности деятельности предприятия.

Методологической основой исследования является системный подход и основные положения концепции управления деятельностью предприятий. Основные положения исследования базируются на законодательных актах и нормативных документах РФ.

Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Глава 1. Теоретические основы спортивного менеджмента

1.1. Понятие и сущность спортивного менеджмента

Физическая культура и спорт являются одним из наиболее важных факторов укрепления и сохранения здоровья. Они оказывают серьезное воздействие на многие сферы жизни государства: культуру, образование, политику, экономику, науку и другие.

Подчеркивая важность развития физкультуры и спорта в России, первый заместитель председателя Комитета Совета Федерации по социальной политике В.А. Фетисов отметил: «Спорт – это не только голы, очки, секунды. Это социальное развитие государства и, самое главное, – воспитание здорового, патриотично настроенного поколения. Это профилактика пьянства, наркомании, правонарушений и вызов улице».

В современных условиях физкультура и спорт приобретают особое значение в социокультурной жизни общества. Важно отметить, что с ростом значимости развития спорта в нашей стране обозначилось множество проблем, которые призваны решить государственные органы управления в рассматриваемой сфере. Являясь значимым социокультурным явлением, спорт оказывает влияние на формирование ценностных ориентаций, воспитание и социализацию личности. Многие из нас занимаются спортом для поддержания физической формы, крепкого здоровья, тонуса, заряда положительных эмоций и т. д.

В связи с глобальным значением физической культуры и спорта возникают и становятся актуальными проблемы, в частности, с эффективностью государственного регулирования данной сферы. Проблемы в физкультурно-спортивном секторе известны не только власти, но и обычному гражданину. Так, например, спортивные школы во многих маленьких городах нашей страны нуждаются не только в строительстве и реконструкции своих спортивных объектов, но и в обновлении спортивного оборудования, развитии и внедрении современных научных методик подготовки спортсменов.

В современных условиях спорт становится одним из приоритетных направлений социальной политики, реализация которого решает не только задачи оздоровления нации, но и формирует имидж государства на международной арене. Это обуславливает возросшее внимание исследователей к социокультурным, физическим и экономическим факторам развития спортивной отрасли. Предполагается, что их реализация возможна только при наличии достаточного объема финансовых ресурсов, их оптимального распределения на массовый спорт, физическую культуру и спорт высоких достижений. Физическое воспитание и спорт являются ключом к здоровью и укреплению национальной безопасности страны. Достойное, всестороннее и своевременное обеспечение отечественного спорта - обязанность всех уровней власти.

Вопросы развития отрасли неоднократно обсуждались на заседании Правительства Российской Федерации. Нормативно-правовой основой управления в области физической культуры и массового спорта является Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 4 декабря 2007 года № 329-ФЗ.

В последнее пятилетие наметились позитивные сдвиги по некоторым показателям, связанные с некоторым улучшением финансирования отрасли физической культуры, спорта и здравоохранения в стране. Это касается таких параметров, как повышение продолжительности жизни населения, снижение числа инвалидов, увеличение численности спортивных сооружений. К сожалению, позитивные изменения практически никак не отразились на количестве курящих граждан России, на людях, имеющих избыточный вес, потребляющих наркотические препараты и т.д. Приведенные факты свидетельствуют о неэффективной работе по сохранению человеческого капитала в нашей стране. В этой связи популяризация здорового образа жизни, совершенствование государственной политики в сфере физической культуры и массового спорта должна превратиться в одну из приоритетных задач, от решения которой во многом зависит достижение

поставленных стратегических целей.

Таким образом, для современного периода в РФ проблематика управления в сфере физической культуры и спорта является острой.

Спортивный менеджмент представляет собой самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение целей физкультурно-спортивной организации, которая действует в условиях рынка путем рационального использования материальных, трудовых и информационных ресурсов. Иными словами, спортивный менеджмент - это теория и практика эффективного управления организациями спортивной отрасли в рыночных условиях.

Стратегия спортивной организации – является системой управленческих решений, нацеленных на реализацию миссии организации, приведение её в новое состояние. Эти решения, имеющие долгосрочный характер, определяют:

- направления формирования и развития организационного потенциала;
- способы осуществления деятельности на рынке для достижения конкурентных преимуществ.

Для решения столь разнообразных задач стратегия спортивной организации должна отвечать пяти основным требованиям:

- 1) интегрированность — иными словами, она должна охватывать все сферы и направления деятельности компании;
- 2) осознанность — другими словами, лицо, принимающее стратегическое решение, должно действовать сознательно и намеренно;
- 3) ориентированность на действие — то есть стратегия формируется с акцентом на конкретных шагах;
- 4) методичность — она должна быть понятна третьим сторонам;
- 5) ее цель — не только решить поставленные задачи, но и добиться долгосрочного успеха.[\[1\]](#)

Как утверждают А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, совершенство организации – это совершенное исполнение совершенной стратегии.

Как правило, спортивная организация имеет несколько стратегий. К ним относятся:

- генеральная, отражающая способы осуществления миссии и главной цели организации;
- специализированные цели, для особых случаев (стратегия банкротства);
- функциональные, определяющие пути достижения специализированных целей, стоящих перед конкретными подразделениями.[\[2\]](#)

История формирования планирования и его значения в деятельности организаций прошла четыре этапа.

Этап бюджетирования и контроля (1900-1950 гг.). начали применяться внутренняя направленность отчетности и плановой информации; отсутствие систематизированной информации о внешних условиях деятельности организации.

Планирование было кратковременным, составлялся бюджет на год, с отражением доходов и расходов компании. Основывалось на стабильном уровне внешней деловой среды и ресурсного потенциала. В связи с изменениями в научно-технической сфере, начальный этап насыщения рынка товарами, создание первых транснациональных корпораций привели к обязательности долгосрочного планирования.

Этап долгосрочного планирования (1951-1960 гг.) на уровне организаций в условиях рыночной экономики сформировалось в теоретическом и практическом плане в 50-х гг. Изначально оно выступало как собственно долгосрочное планирование, которое основывалось на предположении о переносе тенденций развития организации на будущее. Положительные результаты достигались на стадии экономического подъёма, когда тенденции роста с большой вероятностью прогнозировались в будущее. Аккумулированный потенциал возможностей применялся для дополнительной прибыли.

Этап стратегического планирования (1961-1980 гг.). Возросшая конкуренция, борьба за потребителей вызвала пересмотр долгосрочного состава планирования. Оно стало направленным, при котором доступные ресурсы применялись как средство достижения целей, а план заключал несколько различных вариантов развития организации в зависимости от возможных изменений деловой окружающей среды.

Для этого подхода к управлению характерны:

- Отход от экстраполяции оценок;
- Анализ возможностей компании и внешних факторов;

- Изыскание наиболее эффективного использования внутриорганизационных возможностей при учетывании внешних ограничений и оценку имеющихся резервов требованиям внешней среды;
- Несколько вариантов решений.

Впервые метод стратегического планирования описали А. Чандлер, К. Эндрюс и И. Ансофф.

Этап стратегического управления (1981 г. – наст. вр.). В середине 70-х г. после мирового экономического кризиса уровень неопределённости и изменчивости деловой окружающей среды существенно возросли, методы стратегического планирования перестали отвечать требованиям времени. Это привело к новому подходу – стратегическому управлению.

Его отличительные особенности:

- Фокус на внедрение стратегических решений и интеграцию управленческих действий;
- Децентрализация и демократизация управления;
- Рост важности интуиции и усиления качественного подхода в оценках;
- Рассмотрение организации как субъекта активного воздействия на среду
- Управление развитием компании опираясь на использование стратегии.

Рост интеллектуалоёмких процессов управления и производства, вместе с ними и маркетинга, обеспечила возросшая конкуренция, нужда постоянного совершенствования продукции и увеличение номенклатуры, подразумевавшее удовлетворение возникающего спроса.

Это послужило толчком к созданию в компаниях специальных служб, которые занимались проектировкой продукта, еще не представленного на рынке, или для копирования продукта по качеству и функциональности не уступающих продуктам имеющихся у конкурентов.

Огромную роль на совершенствование технологий управления организацией повлияло создание компьютерной техники, в следствии и многообразии разработанных систем помощи в принятии решений, внедренных систем управления технологическими процессами в организациях, систем моделирования и программ для расчетов экономической эффективности разработанных программ.

Растет многообразие и уровень технологий, применяемых в стратегическом управлении, нужна в квалифицированном отношении к принятию стратегических решений. Поэтому, управленец в наше время обязан знать и понимать базу принятия стратегического управления, процесс выработки и принятия стратегических решений, контролировать и эффективно управлять всё это.

На сегодняшний момент стратегия входит в основу науки об управлении. Стратегическое управление спортивной организацией – это разработка и реализация планов, направленных на долгосрочное увеличение уровня эффективной деятельности организации, ведущей к установлению уровня конкурентоспособности и, к самому главному – осуществлению миссии.[\[3\]](#)

Ученые из области экономики вносят в стратегическую структуру следующее:

- стратегические цели, определяющие направленность деятельности организации на будущее;
- технологии, помогающие реализовать поставленные цели;
- ресурсы, используемые для осуществления стратегических целей;
- система управления, служащая для реализации стратегии и персонала, входящего в эту систему.[\[4\]](#)

Деятельность компаний отличаются предназначениями и целями, которых они стараются реализовать, при помощи располагающихся технологий, ресурсов, системы управления. В этом и заключается многообразие классификационных признаков, составляющих базу стратегического развития организации.

1.2. Виды спортивных организаций

В России признается частная, государственная, муниципальная и иная форма собственности. Экономические отношения собственности проявляются через различные формы управления ФКиС, так как на основе различных форм собственности создаются различные виды спортивных организаций. В этом смысле можно выделить три вида управления ФКиС или подсистемы.

Первая подсистема - это госуправление ФКиС. Госкомитет по ФК и туризму - центральное звено госуправления.

Вторая подсистема - менеджмент в общественных объединениях, федерациях по видам спорта, спортивных клубах и т.п.

Третья подсистема- менеджмент в предпринимательских организациях физкультурно-спортивной направленности.

Вышеприведенная классификация является наиболее общей для организаций физкультурно-спортивной направленности. Она составляет базисную систему для спортивного менеджмента, определяет его структуру и содержание, а так же особенности механизма управления организациями.

Типы организаций физкультурно-спортивной направленности, выделяемые по функциональному назначению:

1. Спортивные детско-юношеские школы (ДЮСШ) и клубы физической подготовки, которая относится к учреждениям дополнительного образования, в которых занимаются спортивным совершенствованием. Как правило, это спортивные школы, государственные и муниципальные. В принципе могут создаваться и негосударственные, учреждаемые физическими и юридическими лицами, в том числе и иностранными. Но они пока в России не получили распространения.
2. Спортивные клубы как один из видов общественных объединений физкультурно-спортивной направленности, которые могут создаваться на предприятиях и в учреждениях с различными формами собственности, в различных типах учебных заведений, а также по территориальному принципу.
3. Спортивные клубы профессионального спорта, функционирующие и создаваемые в различных организационно-правовых формах, характерных для коммерческих организаций.
4. Физкультурно-оздоровительные центры, которые функционируют как коммерческие организации физкультурно-спортивной направленности в различных организационно-правовых формах.
5. Стадионы и спортивные комплексы, имеющие статус юридического лица и находящиеся на самостоятельном балансе.
6. Кафедры физвоспитания вузов и др. структурные подразделения образовательных учреждений
7. Государственные комитеты по ФКиС и туризму.

8. Олимпийский комитет России.
9. Высшие и средние учебные заведения по ФК.
10. Федерации по видам спорта, союзы и ассоциации.
11. Фонды.
12. Негосударственные образовательные учреждения ФКиС.

финансирование спортивных организаций возможно путем субсидирования из бюджетов:

- выделение федеральным правительством (Министерством РФ по физической культуре, спорту и туризму),
- выделение денежных средств местными бюджетами;

финансирование осуществляется также по линии профсоюзов и фонда социального страхования.

Тем не менее, данных средств недостаточно.

У крупных спортивных организаций определенная часть денежных поступлений формируется за счет перечислений Олимпийского комитета и международных спортивных организаций.

Тем не менее, даже с учетом данных поступлений, финансовая сторона функционирования спортивных организаций во многом «урезана» и недостаточна.

Исходя из этого, отдельные источники финансирования%

- реклама,
- меценатство,
- спонсорство.

Представим на схеме (рис. 1) ниже их характеристику.

Рисунок 1 - Характеристика спонсорства и рекламы как источников финансирования деятельности спортивных организаций

Представим ниже схематично, какие выгоды получает спонсируемая спортивная организация (рис. 2).

Рисунок 2 - Выгоды спортивных организаций от спонсорства

В силу того, что спонсорские средства являются основным источником для формирования доходов спортивной организации и финансирования ее расходов, придем такой важный аспект, как взаимодействие со спонсорами как направление по привлечению и финансированию расходов организации.

1.3. Особенности управления спортивными организациями

Считаем, что стратегическое управление спортивной организацией связано с ее стратегическим анализом и формированием конкурентной позиции с тем, чтобы эффективно и качественно управлять спортивной организацией как социально-экономической системой и грамотно привлекать и расходовать спонсорские средства.

Конкурентная позиция — сравнительная характеристика позиций, занятой предприятием по отношению к конкурентам. Для определения конкурентной позиции используются количественные характеристики и, в частности, статистические показатели.

Для разработки конкурентной стратегии используются методы стратегического анализа – как качественные, так и количественные.

Нынешние экономические условия, которые характеризуются динамичностью и сложностью конъюнктуры рынка, усилением конкурентоспособной борьбы, стремительными и непредсказуемыми преобразованиями законодательства, обусловили формирование стратегического подхода к процессу управления организацией.

Стратегическое управление разрешает наиболее сложные задачи выбора перспективных разновидностей бизнеса при неотчетливой в информационном плане прогнозируемой конъюнктуры рынка. Если предприятие стремится проводить стратегический анализ, в таком случае сразу же возникает проблема о том, а что, непосредственно, должен содержать в себя стратегический анализ, какая информация обязана быть в выходе этого анализа, и какая информация необходима менеджерам для разработки стратегии. Было выполнено немало попыток как-то формализовать данный процесс, то есть установить стандартные

форматы стратегического анализа, придерживаясь которым предприятие обеспечено гарантирует себя необходимой информацией для разработки стратегии. Данные изменения из года в год нарастают, и многочисленные компании функционируют в условиях стратегических неожиданностей, потери контроля над внешней средой, замедления темпов роста и ограниченности ресурсов.

Исследованием роли стратегического управления предприятием занимались такие ученые, как: Головкин Т.В., Сагова С.В., Парасий-Вергуненко И.М., Редченко К.И., Томпсон А., Чандлер А. и другие.

Что касается содержания стратегического анализа, то различные авторы включают в анализ различные элементы. Наиболее распространенный подход содержит следующие элементы, представленные на рисунке 3.

Стратегический анализ

Анализ окружающей среды в отрасли

Анализ организационной структуры и системы управления

Анализ целей и ценности фирмы

Анализ ресурсов и способностей

Рисунок 3 - Элементы стратегического анализа, характеризующие его содержание (для разработки конкурентной позиции предприятия)

Безусловно, одной из основных задач стратегического анализа считается определение уровня конкурентоспособности фирмы. При реализации этой задачи немаловажно сформировать многостороннее понимание конкурентоспособных преимуществ фирмы, которые она имеет в настоящий момент.

Кроме того, стратегический анализ обязан определить проблемы, с какими столкнулась фирма, определить предпосылки их появления. Следует разработать иерархию проблем, то есть обнаружить более остроактуальные. Этим самым предопределить алгоритм их разрешения.

Задачей стратегического анализа считается проведение многосторонней ревизии внутренних ресурсов фирмы, формирование конкретного представления о кадровом потенциале фирмы, построение структуры фирмы и определение путей

ее преобразования.

Стратегический анализ компании дает возможность определить динамику изменений, которые произошли в окружении, выявить уровень их влияния в компанию и направления её деятельность, установить достоинства и ресурсы компании в зависимости от данных изменений.

При проведении стратегического анализа проводится анализ внутренней и внешней среды фирмы.

Часто используемые инструменты стратегического анализа в зависимости от поставленных текущих целей приведены в таблице 1.

Таблица 1

Инструменты стратегического анализа

Направление стратегического анализа	Методы, используемые при проведении стратегического анализа
Анализ микросреды	SNW-анализ; жизненный цикл товара, технологии, организации; кривая обучения
Анализ мезосреды	Жизненный цикл отрасли, 5 конкурентных сил Портера; EFE матрица
Анализ макросреды	PEST анализ
Интегрированный анализ внешней и внутренней среды	Матрица Ансофа; матрица BCG; матрица McKinsey; SWOT- анализ; SPACE-анализ

Представленная классификация используемых методов в стратегическом анализе внешнего окружения и внутреннего потенциала компании достаточно условна, так как почти все без исключения методы, применяемые при проведении анализа

внешней среды, требуют исследования внутренней сферы функционирования компании и наоборот.

Таким образом, роль и значимость стратегического анализа в концепции управления предприятием обуславливается его достоинствами, которые предоставляют возможность: сформировать информативную базу с целью принятия стратегических решений на основе оценивания внутренней и внешней среды; снизить негативное влияние изменений внешней и внутренней среды на результаты деятельности компании; стремительно отвечать на замену и вносить надлежащую коррективу в стратегию, что реализуется на данном этапе работы хозяйствующего субъекта; установить нужный уровень потенциала компании и действующих факторов внешней среды, которые в комбинации дают вероятность достичь стратегической цели.

Для формирования стратегии компании проводят анализ с помощью основных, классических методов, представленных в таблице 2.

Таблица 2

Методы стратегического анализа

Методы	Краткое содержание
«Дерево целей»	Описание упорядоченной иерархии целей с помощью осуществления последовательной декомпозиции главной цели на подцели по подсистемам организации
Swot- анализ	Выявление угроз, возможностей, сильных и слабых сторон организации, а также предоставление информации для определения возможных комбинаций стратегии
STEP – анализ	Применяется при проведении стратегического анализа фирмы, для анализа макроокружения фирмы и выделения особо значимых факторов для деятельности фирмы

Метод экспертных оценок	Учет влияния и оценки многих факторов, посредством мнения экспертов
Портфельные методы анализа	С их помощью фирма формирует состав своего портфеля (то есть определяет сочетания вложений капитала в различные отрасли, различные деловые единицы).
Метод стратегической сегментации	Изучается специальный сегмент внешнего окружения, с которого компания стремится приобрести прибыль. Анализ дает возможность оценить перспективы, которые раскрываются в данной зоне любому конкуренту с точки зрения развития, а это дает возможность решить, равно как предприятие собирается составлять конкуренцию в этой зоне с другими фирмами

Рассмотрим более подробно используемые методы стратегического анализа, которые применяют предприятия.

Для проведения анализа и оценки организационной среды предприятия используется SWOT-анализ.

Проведение стратегического анализа по описанной в этой статье методике поможет структурировать информацию о предприятии и рынке, по-новому взглянуть на текущую ситуацию и перспективы, поставить достижимые цели долгосрочного развития, разработать конкурентоспособный комплекс стратегий достижения этих целей, выработать и осуществить функциональные планы рыночных мероприятий.

Таким образом, используя общенаучные методы исследования можно четко сформулировать перспективные направления стратегического развития компании.

Дальнейшим этапом – на основе стратегического анализа предприятия – является моделирование.

Весьма важным в стратегическом управлении спортивной организацией выступает качество принимаемых управленческих решений.

Управление как социальный феномен известен с древних времен и является предметом изучения целого ряда наук, в том числе менеджмента, социологии, политологии, философии, кибернетики, психологии, экономики.

Управление – это искусство и наука. Специалисты в области управления считают, что управление – это часть политических, экономических, технологических, хозяйственных, социальных, этических систем. Его основу составляет научно-методический фундамент - концепции, принципы, методы, функции, модели и стили руководства. Походы к определению управления неоднозначны.[\[5\]](#)

М.Х. Мескон дает такое определение: «Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации. Суть управления состоит в оптимальном использовании ресурсов (земли, труда, капитала) для достижения поставленных целей.[\[6\]](#)

По мнению крупного ученого Г. Кунца: «Процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организованного знания в области управления) к реальностям любой ситуации. Хотя деятельность по управлению — это искусство, лица, занимающиеся ею, достигнут лучших результатов, если будут понимать и использовать лежащую в основе этого искусства науку. Когда важность результативности и эффективности группового сотрудничества признается в любом обществе, можно смело утверждать, что управление — важнейшее из всех искусств».[\[7\]](#)

Современное понятие «управление» означает процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса.[\[8\]](#)

Рисунок 4 - Формы осуществления управленческой деятельности[\[9\]](#)

Таким образом, управленческая деятельность – специфический вид труда людей, требующий адекватной профессиональной подготовки и реализации в соответствующих приемах, способах, формах, методах и так далее.

Представим ниже основные функции управления:

Рисунок 5 - Функции управления

Руководство как функция управления — это целенаправленный процесс воздействия на коллективы (подчиненных) для выполнения конкретных определенных задач.

Под руководством понимается организационная функция менеджмента, заключающаяся в управлении людьми, обеспечивающими эффективность предприятия или его подразделений в целом.

В обобщенном виде руководство может быть сведено к трем аспектам:

1. Выдача директив относительно того, что нужно сделать;
2. Налаживание сотрудничества между людьми;
3. Обеспечение энергии, необходимой для достижения поставленной цели».

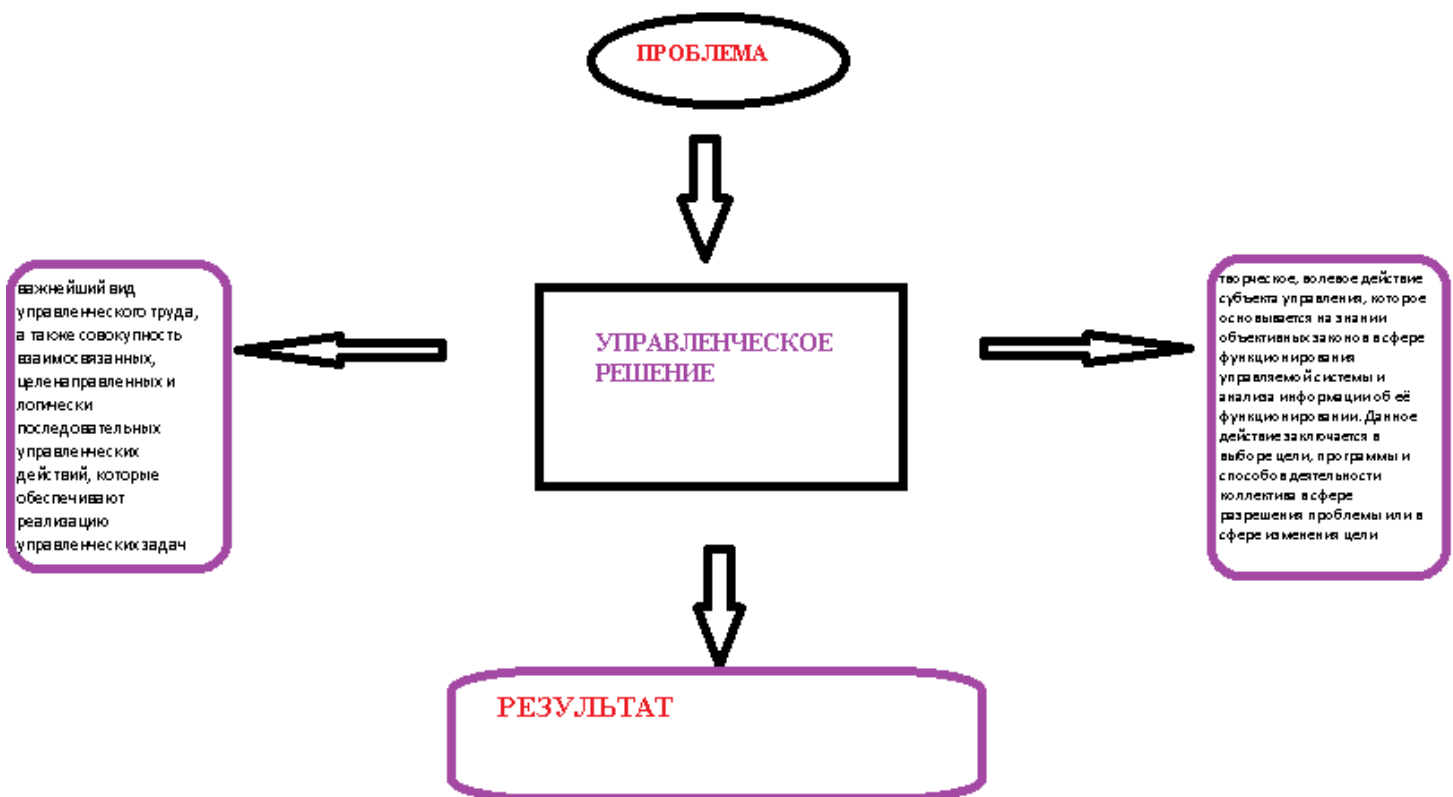


Рисунок 6 - Управленческое решение

Под управленческим решением необходимо понимать особый вид управленческого труда, представляющий собой определенный набор последовательно осуществляемых операций, расположенных в логической последовательности, направленных на реализацию управленческих задач посредством формулирования ответа на стоящую перед руководителем проблему.



Рисунок 7 - Схема разработки управленческого решения[\[10\]](#)

Таким образом, для принятия управленческих решений в процессе осуществления управляемого стратегического развития спортивной организации определяющее значение имеет стратегический анализ, определение альтернатив и критерии их выбора. Под воздействием нестабильности, которой и характеризуется современная управленческая среда, невозможно принятие управленческого решения как решения административного (в том аспекте, что управление сегодня не может идти по пути исключительно административных методов, оно должно быть гибким и мобильным в зависимости от изменений внутренней и внешней среды объекта управления), именно поэтому каждое управленческое решение вариативно – есть проблема, которую необходимо решить, существует определенный «набор» альтернатив, среди которых необходимо определить наиболее приемлемую. Стратегический анализ является необходимым первоначальным элементом принятия управленческого решения в современных условиях. Главной его целью является информация об угрозах и возможностях, которую надо учитывать при принятии всех ключевых стратегических решений. Объектом стратегического анализа при принятии управленческого решения

является как внешняя, так и внутренняя среда организации. [\[11\]](#)

Глава 2. Анализ деятельности спортивного клуба «Богатырь»

2.1. Общая характеристика спортивной организации

Спортивный клуб «Богатырь» расположен по адресу: 109469, г. Москва, г. Москва, ул. Нагатинская, 16.

Миссия Компании:

- развитие фитнес рынка в России
- обеспечение его доступности для широких слоев населения
- способствовать оздоровлению нации

Ключевые принципы работы Компании:

- ориентация на результат и высокое качество сервиса
- порядок, дисциплина и исполнительность
- профессионализм и командный подход
- честность, открытость и уважение к друг другу

Деятельность фитнес клуба сегодня направлена на то, чтобы сделать занятия фитнесом доступными для людей всех возрастов, уровней физической подготовки и финансовых возможностей.

Одной из составляющей успеха является разнообразие фитнес-программ и современное высококачественное оборудование. Второй - персонал, который работает в компании.

Для успешного функционирования и развития предприятия цели можно сгруппировать в важнейшие группы (рисунок 8).

К стоимостным (денежным) целям относятся ожидаемые в будущем финансовые результаты. Это может быть стоимость капитала предприятия, расчетная и

балансовая прибыль или отдельные компоненты этих финансовых результатов, например поступления и выплаты, выручка от реализации продукции, издержки, доходы и затраты. К этим целям относятся необходимый для существования предприятия уровень ликвидности и компоненты ликвидности (наличие оборотных средств, поступления и выплаты денежных средств).

Миссия *фитнес-клуба* «Богатырь»:

Здоровый образ жизни, основанный на новых технологиях в массы!

(Удовлетворение потребностей рынка в сфере фитнес-индустрии.)

Генеральная цель:

Обеспечение оптимального и рационального функционирования всех подразделений *фитнес-клуба* «Богатырь»

Коммерческие:

- изучение спроса на маркетинговые исследования и их виды.
- управление организацией продаж и рекламой услуг предприятия.

Экономические:

- планирование основных экономических показателей.
- планирование и учет труда и заработной платы.
- Учет результатов хозяйственной деятельности.

Хозяйственные:

- обеспечение технического обслуживания.
- ремонт предприятия.
- противопожарная безопасность.

Социальные:

- подбор и расстановка кадров.
- воспитание кадров.
- обеспечение организации управляемого персонала.

Рисунок 8 - Дерево целей фитнес клуба «Богатырь»[\[12\]](#)»

Социальные цели, так называемые гуманитарные цели, желаемые в будущем взаимоотношения между людьми, как на самом предприятии, так и с общественностью вне предприятия. Социальные цели обуславливают модель поведения по отношению к персоналу, лицам и общественным группам в подсистемах самого предприятия и во внешней среде. Частично это поведение закреплено законодательно. Социальные цели могут быть денежными и не денежными. Например, уровень доходов персонала, интересная работа, культура предприятия, идентификация работников с предприятием и его целями, имидж предприятия, защита окружающей среды и др. Социальные цели достигаются через реализацию материальных, стоимостных целей и прочих целей-действий.

2.2. Организационная структура спортивного клуба «Богатырь»

Далее рассмотрим организационную структуру спортивного клуба, которая изображена на рисунке 9.

Рисунок 9 - Организационная структура управления

фитнес-клубом «Богатырь»

Организация спортивного клуба предназначена для удовлетворения спроса населения на услуги тренеров по различным видам спорта, предоставления помещения, тренажеров и спортивных снарядов для самостоятельных занятий спортом и поддержания физической формы. В настоящее время поддержание хорошей физической формы является одним из условий личного успеха для большинства людей.

Площадь клуба составляет 468 кв.м.

Выбор месторасположения клуба основан на том, что люди, посещающие такие заведения небольшого формата (в случае выбора типа заведения с демократичными ценами), как правило, посещают их в спальных районах, поближе к дому.

Здание клуба характеризуется следующими моментами:

-Удобные подъездные пути (не менее 2-ух) с возможностью прямого выезда на 1-2 центральные улицы населенного пункта

-Большая автостоянка Непосредственная близость к поставщикам продуктов (при организации в заведении бара, кафе, и других подобных заведений)

Ассортимент услуг, предлагаемых клубом, следующий:

Тренажерный зал с профессиональными инструкторами

Зал для кардио- и аэробных занятий

Зал для занятий йогой, цигуном, динамичными танцевальными направлениями, и другими подобными видами спорта

Зал для занятий единоборствами

Зал для занятий баскетболом, волейболом, мини-футболом

Занятия с детьми (программы по карате, аэробика, танцы, гимнастика, и т.п.

Несколько видов солярия (горизонтальный, вертикальный)

Душевые, сауна

Фитнес-бар

Магазин спортивных товаров

Бильярдная, кегельбан, боулинг

2.3. Анализ конкурентов спортивной организации

Основными покупателями являются: жители прилегающего жилого массива, а также жители других округов, жители пригорода.

Было проведено исследование на основе опроса сотрудников отдела по обслуживанию клиентов, анализа клубных карт (постоянных посетителей).

Социальный портрет потребителей выглядит следующим образом (рисунок 10).

Рисунок 10 - Структура потребителей (по данным исследования компании)

Как видно на рисунке 10, среди потребителей спортивного клуба - 15 человек в возрасте моложе 18 лет (что составляет 15%), 20 - в возрасте от 18 до 25 лет (20%), 18 человек от 25 до 35 лет (18%) и от 35 до 45 лет (16%) или 16 человек, 18 - от 45 до 60 лет (18%) и 13 человек старше 60 лет (13%).

Из них 40% мужского пола и 60% женского.

Среди клиентов студентов и школьников по 10 человек (по 10%), 26 служащих (26%), 19 человек рабочих (19%), 11 человек руководящих должностей или бизнесменов (11%), 21 пенсионеров (21%) и 3 безработных (3%).

Таким образом, основные клиенты - это молодежь, со средним уровнем дохода, для которой необходимо проводить основные маркетинговые мероприятия.

На рисунке 11, представим основные факторы, влияющими на выбор.

Рисунок 11 - Факторы при выборе спортивного клуба

Как видим на рисунке 11, основными факторами, влияющими на выбор спортивного клуба, являются качество тренажеров (39%) и качество обслуживания (30%).

Рассмотрим конкурентное окружение спортивного клуба:

1.СпортЛэнд

Кленовый б-р, 23

2.X-Fit

1-й Нагатинский пр-д, 10, стр.1

4.Алекс- Фитнес

Хлебозаводский пр-д, 7 стр. 10

5.Спортивный клуб «Колибри»

Андропова пр-т, 22

Проведем оценку конкурентоспособности клуба. Оценку проведем с помощью экспертного метода по пятибалльной системе. Результатами анализа станет таблица 3.

Таблица 3

Оценка преимуществ и недостатков супермаркета и его основных конкурентов

Критерий	Вес критерия	Предприятие		Конкуренты					
		Богатырь		Алексфитнес		Спортленд		СЕЛ	
		Баллы	Оценка с учетом веса критерия	Баллы	Оценка с учетом веса критерия	Баллы	Оценка с учетом веса критерия	Баллы	Оценка с учетом веса критерия
1 Удобство расположения	0,3	5	1,5	5	1,5	5	1,5	5	1,5
2 Цена	0,2	5	1,0	5	1,5	5	1,0	4	0,8
3 Качество услуг	0,15	5	0,75	5	1,0	5	0,75	5	0,75
4 Быстрота обслуживания	0,25	5	1,0	4	0,75	5	1,25	4	1,0
5 Ассортимент	0,1	4	0,5	5	1,0	5	0,5	5	0,5
Итоговое значение	1	x	4,9	x	4,9	x	5,0	x	4,9

В условиях жёсткой конкуренции у всех сетей примерно одинаковый уровень критериев, по которым производилась оценка (см. рисунок 12).

Рисунок 12 - Многоугольник конкурентоспособности

Для исследования был применен метод экспертных оценок (руководство клуба, опытные сотрудники).

Был проведен опрос клиентов в сети Интернет, целью которого было выявление недостатков в работе компании.

Опрос проводился в сети Интернет.

Было опрошено 50 человек, среди которых 38 человек мужчины, 12 человек – женщины (рис. ниже). Среди опрошенных – руководители и менеджеры среднего звена компаний, обращающихся к услугам телекоммуникационной компании.

Рисунок 13 - Гендерный признак

Возраст опрошенных составлял от 21 до 49 лет.

Рисунок 14 - Возраст опрошенных

В процессе опроса было выявлено, что основным преимуществом для клиентов является качество услуг.

Рисунок 15 - Преимущества

Также было выявлено, что основным недостатком является отсутствие рекламы и информации об услугах.

Рисунок 16 - Недовольство потребителей

Следовательно, самым значимым недостатком являются качество обслуживания и недостаточная эффективность маркетинговой деятельности.

Таким образом, для совершенствования деятельности компании необходимо использовать ряд своих сильных сторон: конкурентоспособные цены на услуги, ведущие позиции на рынке, наличие скидок и проведение акций для клиентов, хорошая репутация у потребителей, эффективная система управления, положительная динамика финансовых результатов деятельности.

В процессе анализа выявлен и ряд проблемных направлений в деятельности компании:

1. Недостаточное развитие клиентоориентированной составляющей деятельности.

2. Низкий уровень IT.
3. Отсутствие программы развития персонала.
4. Отсутствие рекламы.

Проведем анализ сильных и слабых сторон компании (Табл. 4).

Анализ дан на основе оценок экспертов, мнение каждого из которых отмечено соответствующим знаком (см. таблица).

Таблица 4

Анализ сильных и слабых сторон

Кривая сильных и слабых сторон

Оценка

Факторы, определяющие успех Плохо Посредственно Хорошо

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Степень известности					#	x				*
Положительные отзывы							x	#	*	
Уровень качества								#	*x	
Методы сбыта									*x#	
Организация сбыта									*#x	
Коммуникационная политика								#*x		

Покупательский потенциал	*	#	x
Персонал			*x#
Местонахождение			#*x
Уровень расходов	*	x	#
Система руководства			*x#
Финансовый потенциал	*	#	x
Потенциальный спрос	*	#	x

Анализируя данные, приведенные в таблице 7 позиции конкурентоспособности, сильные и слабые стороны организации по факторам, определяющим успех, приходим к выводу, что по продажам всех видов продукции у компании очень выгодные позиции. В этих сегментах на рынке России среди серьезных конкурентов у организации есть сильные преимущества в виде собственных производств, высокого качества обслуживания и продукции, широкого охвата территории, квалифицированного персонала и т.д. Слабой стороной является низкая известность продукции, а так же падающий спрос.

PEST-анализ (или STEP) представляет собой маркетинговый инструмент, для выявления внешних аспектов, влияющих непосредственно на бизнес организации. К таким относятся политический (**P**olitical), экономический (**E**conomic), социальный (**S**ocial) и технологические (**T**echnological) аспекты. Политический аспект изучается потому, что законы, нормы, правовые акты издаёт власть, которая влияет на внешнюю среду компании, получение ресурсов для деятельности или реализацию продукции или услуг. Экономический аспект создает поле распределения ресурсов на государственном уровне, которое является одним из самых важных условий деятельности организации. С помощью социального аспекта определяются потребительские предпочтения. Цель технологического аспекта является исследование, выявление тенденций в технологическом развитии, которые

зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а так же выявления новых продуктов.

SWOT-анализ – один из основных методов стратегического планирования. Состоит в выявлении факторов внутренней и окружающей сред организации. Подразделяется на четыре категории: сильные стороны (**strengths**), слабые стороны (**weaknesses**), возможности (**opportunities**) и угрозы (**threats**).

Сильные и слабые стороны это то, на что способна повлиять сама организация, возможности и угрозы это то, что может повлиять на организацию извне, при этом не контролируется ею.

Таблица 17

SWOT- Анализ

Strengths - сильные стороны

1. Большая база постоянных клиентов;
2. Удобно расположенные филиалы, склады;
3. Налаженные и своевременные поставки товаров;
4. Высококвалифицированный персонал;
5. Хорошее оснащение оборудованием;
6. Хорошая репутация среди постоянных клиентов;
7. Упорядоченный, представленный во всех ценовых категориях ассортимент;
8. Эксклюзивный контракт с поставщиками;
9. Высокое качество продукции;

Weaknesses - слабые стороны

1. Низкая известность
2. Прямая зависимость от потребительского рынка.

Opportunities - возможности

Threats - угрозы

- 1.Открытие подразделений в других странах (Белоруссия, Казахстан и др.);
- 2.Рост занимаемой доли на рынке;
- 3.Расширение сети поставок;
- 4.Увеличение спроса.

- 1.Политика государства;
- 2.Возможность переключения потребителей на товары-заменители;
- 3.Экономический кризис;
- 4.Нестабильность основных валют;
- 5.Появление новых конкурентов;
- 6.Сильная конкуренция.
- 7.Изменение потребительских предпочтений

Таблица 18

Продолжение SWOT - анализа:

	Возможности		Угрозы	
	Рост занимаемой доли на рынке	Расширение сети поставок	Переключения потребителей на товары-заменители	Экономический кризис
База постоянных клиентов	+2	+1	+10	+1
Сильные стороны Удобно расположенные филиалы, склады	+2	+1	+2+1	+1
Налаженные и своевременные поставки продукции	+1	+1	+2+1	+1

Высококвалифицированный персонал +1	+1	+1	+1	+1
Хорошее оснащение оборудованием -1	+2	+2	0	0
Хорошо налаженные связи с поставщиками +1	+1	+1	0	+1
Представленный во всех ценовых категориях ассортимент +1	+1	+1	+1	0
Наличие эксклюзивных контрактов	+2	+1	0	-1
Высокое качество продукции +1	+2	+1	+1	+1
Низкая известность	-1	-1	-1	-2
Слабые стороны Прямая зависимость от потребительского рынка	-1	-2	-1	-1
Всего баллов	9	9	10	2
				4

По результатам SWOT-анализа можно сделать следующие выводы:

1. Положение организации в целом хорошее;
2. Необходимо расширять зону охвата на рынке РФ;
3. Заниматься продвижением продукции;
4. Работать над увеличением доли рынка;
5. Нестабильность основных валют может сильно повлиять на деятельность компании.

Таблица 19

PEST-анализ внешней среды

Политические факторы

- политика государства (санкционная политика, ужесточение законодательства, ужесточение налогового и иных видов контроля),
- негативное отношение западных государств к российским компаниям в целом.

Социо-культурные факторы

Экономические факторы

- падающая покупательная способность;
- колебания курса доллара и евро;
- спад экономики;
- рост процентных ставок по кредитам;
- предпосылки к повышению налогов.

Технологические факторы

- уровень индивидуального дохода;
- естественный прирост населения;
- повышение требований к качеству продукции и сервиса.

- нововведения;
- инновации в области продажи и производства;
- достижения в области пищевых технологий.

Схема анализа «фактор – организация». Результаты анализа заносятся в матрицу, сила влияния этих факторов измеряются в разнообразных единицах измерения. Результаты, полученные в ходе такого анализа служат для оценки внешней экономической ситуации, которая складывается в сфере деятельности организации.

Таблица 20

Факторы и их влияние

№ Факторы	Влияние фактора	Оценка экспертов	
Политические факторы			
4	негативное отношение западных государств к российским компаниям в целом	2	1
Экономические факторы			
5	уровень инфляции	2	3
6	покупательная способность	2	4
7	колебания курса доллара и евро	3	2

8	спад экономики	2	2
9	рост процентных ставок по кредитам	1	3

Социо-культурные факторы

10	рост популярности здорового образа жизни	3	4
11	демографические факторы	1	1
12	уровень индивидуального дохода	2	2

Технологические факторы

13	нововведения	3	2
14	инновации в области продажи и производства	2	1
15	достижения в области технологий	1	1

Таким образом, более всего на эффективность деятельности компании влияет макроэкономическая нестабильность.

Проведем анализ потребителей организации.

Анализ рынка позволил нам выявить и новые тенденции в предпочтениях российских потребителей. Вот некоторые из них:

Требования к качеству при невысокой цене возрастают.

Влияние модных тенденций усиливается.

Высокий уровень сезонности – продажи вырастают весной и в начале лета.

Заключение

Актуальность данной темы исследования обусловлена тем, что современное состояние экономики РФ, высокая динамичность и сложность внешней среды, усиление влияния со стороны конкурентов требуют от компаний системного и непрерывного развития, разработки методов оценки планирования, а также реализации своего потенциала.

В современной экономике основным условием устойчивого развития предприятия становится переход на новый уровень организации бизнес-процессов, своевременная подготовка к освоению новых технологий и видов продукции, а также осуществление последовательных мер по росту эффективности производства. Все это предполагает потребность в формировании долгосрочной стратегии, которое обеспечивало бы индикативное планирование хозяйственной деятельности как предприятия в целом, так и его структурных подразделений.

Чем выше уровень неопределенности и динамика изменения во внешней среде предприятия, тем актуальней для него формирование стратегии развития и, как следствие, стратегическое планирование, основными элементами которого являются стратегические цели, проекты, решения и программы развития. В сфере высоких технологий изменения во внешней среде предприятия отличаются своим постоянством и высокой частотой. Поэтому в данной сфере деятельности руководству предприятия следует серьезно подойти к вопросу формирования и реализации стратегии развития.

Процесс разработки стратегии компании формируется из этапов, идущих в определенной последовательности: определении миссии, целей организации, анализа внешней среды, анализа управления компании и выбора стратегических вариантов для распределения ресурсов с целью обеспечения эффективного функционирования организации на перспективу.

Другими словами стратегия организации формирует длительный, сложный процесс по увеличению конкурентоспособности компании, повышению её эффективности и направлена на захват новых долей на рынке.

Во второй главе дипломной работы была проведена оценка эффективности деятельности хозяйствующего субъекта – спортивного-клуба «Богатырь», выявлены проблемы его деятельности.

Система управления организацией построена по линейно-функциональному признаку. В организации отсутствуют организационные единицы, занимающиеся вопросами планирования и управления, что в долгосрочной перспективе может оказать достаточно неблагоприятное воздействие. В работе большинства сотрудников преобладает решение оперативных проблем.

Между подразделениями организации из-за применения формальных правил и процедур отсутствует гибкость во взаимоотношениях, что в небольшой степени, но сказывается на своевременности принятия управленческих решений. Решение данной проблемы может быть найдено в четком формировании должностных инструкций, а также построении эффективных информационных потоков между отдельными исполнителями и целыми подразделениями.

Управленческую команду спортивного-клуба «Богатырь» можно оценить как стабильную и нацеленную на развитие и поддержание бизнеса компании.

В ходе проведения анализа коммерческой деятельности спортивного-клуба «Богатырь» было выяснено, что в 2016 г., в 2017 г. предприятие имеет неустойчивое финансовое состояние, сопряженное с нарушением платежеспособности предприятия.

С позиции долгосрочной перспективы деятельность спортивного-клуба «Богатырь» не стабильна.

На предприятии возрастает зависимость от внешних кредиторов, уменьшается финансовая устойчивость.

Стратегия спортивного-клуба «Богатырь» должна быть направлена на сохранение прочных отношений с клиентами.

Компания способна достичь поставленных целей, учитывая ее операционные показатели в предыдущие годы.

В условиях неустойчивого финансового положения, исследуемого предприятия необходимо разработать мероприятия по эффективности функционирования спортивного-клуба «Богатырь».

Во второй главе был проведен анализ объекта исследования.

В настоящее время стратегия развития компании направлена на увеличение рыночной доли, диверсификацию поставщиков, расширение продуктового ряда и

товарного ассортимента, рост стоимости бренда и экспансию в новые сегменты рынка интернет-услуг.

Таким образом, для роста компании в рамках исследования было предложено - маркетинговая стратегия интенсивного роста. Интенсивный рост осуществляется преимущественно за счет использования приемов агрессивного маркетинга: захвата новых позиций на рынке с помощью новых и модернизированных товаров, совершенствования методов сбыта/торговли и сервиса, усиленного воздействия на контактные аудитории, активной рекламы и т.д.

Список литературы

1. Абрамов В. С., Абрамов С. В.: Стратегический менеджмент. В 2 ч. Часть 1: Сущность и содержание: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры./ Под ред. В. С. Абрамова. - М.: Юрайт, 2017 — 270 с.
2. Анопченко Т. Ю., Чернышев М. А. и др.: Коммуникационный менеджмент: . - Ростов на/Д.: Феникс, 2010 – 380 с..
3. Анцупов А. Я.: Стратегическое управление. - М.: ТЕХНОСФЕРА, 2015 – 344с.
4. Афанасенко И. Д., Борисова В. В.: Логистика снабжения: Учебник для вузов. - СПб.: Питер, 2016 – 384 с.
5. Баринов В. А.: Стратегический менеджмент: Учебное пособие /В. А. Баринов, В. Л. Харченко. - М: ИНФРА-М, 2010 – 283 с.
6. Виханский О. С., Наумов А. И.: Менеджмент: Сборник статей. - М: ИНФРА-М, МАГИСТР, 2016 – 352 с.
7. Гаджинский А. М.: Практикум по логистике. - М.: Дашков и К, 2012 – 312 с.
8. Дудин М. Н., Лясников Н. В.: Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: КноРус, 2012 – 256с.
9. Евтихов О. В.: Психология управления персоналом: теория и практика. - СПб.: Речь, 2010 – 196 с.
10. Зайцев М. Г., Варюхин С. Е.: Методы оптимизации управления и принятия решений. Примеры, задачи, кейсы. - М.: Изд. дом «РАНХиГС», «Дело», 2015 – 640 с.
11. Исаев Д. В.: Корпоративное управление и стратегический менеджмент: информационный аспект. - М.: ГУ ВШЭ, 2012 – 220 с.
12. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.: Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2016 – 368 с.

13. Котлер Ф.: Маркетинг менеджмент. Экспресс курс. 2-е изд. / Пер. с англ. С. Г. Божук. - СПб.: Питер, 2006 – 464 с.
14. Котлер Ф. Бергер Р. Бикхофф Н.: Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приёмы и методы./ Пер. с англ. Альпина Паблишер. - М.: Альпина Паблишер, 2012 – 143 с.
15. Коттер Д.: Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века. - М.: Альпина Паблишер, 2011. — 256 с.
16. Круглова Н. Ю.: Основы менеджмента: Учебное пособие. - М.: КноРус, 2016 – 500 с.
17. Лобанова Т. Н.: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. - М.: Юрайт, 2015 – 482 с.
18. Мардас О. А., Гуляева И. Г.: Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата. - М.: Юрайт, 2016 – 205 с.
19. Маслова В. М.: Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата. - М.: Юрайт, 2016 – 492 с.
20. Под ред. П. В. Шеметова: Управленческие решения: технология, методы и инструменты. - М: Омега-Л, 2011 – 400 с.
21. Портер М.: Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов/ Пер. с англ. И. Минервин. - М.: Альпина Паблишер, 2017 – 453 с.
22. Пужаев А. В.; Управленческие решения: Учебное пособие. - М.: КноРус, 2016 – 192 с.
23. Розанова Н. М.: Корпоративное управление: Учебник для бакалавриата и магистратуры. - М.: Юрайт, 2017 – 339 с.
24. Салихова Р. Р., Дыганова Р. Р.: Управление конкурентоспособностью торговых организаций. Монография - М.: КноРус, 2016 – 192 с.
25. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.: Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ.; Под ред. Л. Г. Зайцева. - М.: ИНФРА, 2000 – 576 с.
26. Уайлман Э.: Сокращение затрат/ Пер. с англ. И. Евстигнеева. - М: Альпина Паблишер, 2017 – 198 с.
27. Форд Г.: «Моя жизнь, мои достижения»/ Пер. с англ. Е. Бакушев. – Мн.: Поппури, 2016 – 352 с.
28. Чалдини Р. Б.: Психология влияния. - М.: ЭКСМО, 2015 – 352 с.

1. Мардас О. А., Гуляева И. Г.: Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата. - М.: Юрайт, 2016 – 205 с. С. 61. [↑](#)

2. Там же. С. 63 – 64. [↑](#)
3. Круглова Н. Ю.: Основы менеджмента: Учебное пособие. - М.: КноРус, 2016 – 500 с. С. 151. [↑](#)
4. Круглова Н. Ю.: Основы менеджмента: Учебное пособие. - М.: КноРус, 2016 – 500 с. С. 159. [↑](#)
5. Теплова Т. В. Управленческие решения: стратегия и тактика: Учебное пособие. — М.: ИЧП «Изд-во Магистр», 2017. — 264 с. С. 24. [↑](#)
6. См: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. и ред. О. И. Медведь. М: Вильямс. 2017 год. 672 стр. Стр. 115-116. [↑](#)
7. См: Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов. М.: Инфра М. 2001 год. 528 стр. Стр. 20-21. [↑](#)
8. См: Большая Советская Энциклопедия. URL:<http://bse.sci-lib.com/2017/05/28> [↑](#)
9. См: Дорофеев В.Д. Менеджмент. М.: ИНФРА-М. 2013 год. [↑](#)
10. Теплова Т. В. Управленческие решения: стратегия и тактика: Учебное пособие. — М.: ИЧП «Изд-во Магистр», 2017. — 264 с. С. 39. [↑](#)
11. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. Перевод с английского. М.: ДМК Пресс, 2014. – 320 с. С. 120. [↑](#)
12. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных / Алексеев С.В.; Под ред. Крашенинников П.В. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2015. - 687 с. - режим доступа [http:// biblioclub.ru](http://biblioclub.ru) [↑](#)