

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Значимость стратегии, помогающей фирме выжить в конкурентной борьбе и как можно дольше оставаться на плаву, резко возросла в последние несколько десятков лет. Многочисленные изменения в окружающей среде, возрастающий уровень запросов потребителей, появление новых возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий и другие причины привели к возрастанию значения выработки стратегии развития организации.

В наше время, рынок спортивно-оздоровительных услуг непрерывно развивается. Все большее количество людей желают заниматься спортом, танцами, фитнесом. В Одинцово, также как и везде, растет спрос на фитнес-услуги, но с увеличением спроса возрастает и количество фитнес-центров (фитнес-клубов), которые предоставляют эти услуги. Чтобы выдержать конкуренцию в долгосрочной перспективе и вовремя реагировать на изменения окружающей среды, предприятия должны иметь не только краткосрочные цели, но и выработанную стратегию, которая отвечает на вопрос, каким образом, с помощью каких действий и решений организация сможет беспрепятственно достичь своих целей в условиях непрерывно меняющегося и конкурентного окружения.

Сеть спортивно-оздоровительных комплексов премиум класса "DRL" – существует уже более 14 лет и с момента открытия первого клуба, за короткий срок, данная компания успешно зарекомендовала себя на рынке фитнес - услуг г. Москвы. Один из самых последних проектов компании это ультрасовременный фитнес-клуб в г. Одинцово. "DRL", имеет множество конкурентных преимуществ, благодаря которым привлекается большое количество клиентов. Но у данного фитнес - клуба, как и у любого другого предприятия, есть слабые стороны, одной из которых является отсутствие четкой стратегии.

## **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМУЛИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ВНЕШНИМ**

# ОКРУЖЕНИЕМ ПРОЕКТА КОМПАНИИ

## 1.1. Понятие, виды и характеристика стратегий взаимодействия организации

Стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Виды стратегий. Организационные стратегии планируются и реализуются одновременно и последовательно на нескольких уровнях организации: корпоративном, уровне предприятия или составляющих корпорацию бизнес - единиц, и функциональном.

Первый уровень это корпоративная или базовая стратегия. Она определяет фирму в общем плане, регулирует поведение ее подразделений или бизнес - единиц, товарные линии, совокупность которых дает возможность воспринимать компанию как целостность, и, по сути, отвечает на вопрос - каким бизнесом занимается корпорация.

Корпоративная стратегия также касается и вопросов организационной и финансовой структуры организации в целом.

Всё разнообразие корпоративной стратегии можно свести к трем основным типам или группам: стратегиям роста, стратегиям стабильности и стратегиям сокращения. Рассмотрим их подробнее.

Стратегии роста получили широкое распространение в мировой практике. Их часто группируют на основе положения фирмы в отрасли, оценок состояния отрасли и технологии, степени воздействия на продвигаемый продукт или рынок.

Рост и развитие любой организации, как правило, заключается в прохождении трех основных этапов:

1. Концентрированный рост.
2. Интегрированный рост.
3. Диверсифицированный рост.

Концентрированный рост в основном осуществляется посредством использования приемов агрессивного маркетинга: захвата новых рыночных позиций за счет новых и модернизированных товаров, совершенствования сервиса, как и методов, сбыта/торговли, интенсивного воздействия на контактные аудитории, активной рекламы и т.д.

Для разработки организационных стратегий в условиях растущего рынка используют модель И. Ансоффа. (Рис.1.)

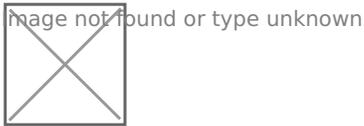


Рис. 1. Модель И. Ансоффа

Исходный пункт модели И. Ансоффа - расхождение между планируемым и реальным развитием организации. Это говорит о том, что цели организации не могут быть достигнуты с использованием прежних стратегий; требуется или корректировка целей или поиск иных стратегических путей.

Рассмотрим стратегии концентрированного роста.

Стратегия проникновения на рынок (существующий продукт - существующий рынок).

Закономерно, что увеличение проникновения на рынок рассматривается большинством его субъектов как самая очевидная и простая стратегия. Компании уже присутствуют на рынке и их главной целью будет увеличение продаж.

Главным инструментом выступает повышение конкурентоспособности продуктов, соответственно основной акцент в данной стратегии должен быть сделан на увеличение эффективности бизнес-процессов, что, в свою очередь, может быть использовано для роста как потребления продуктов уже существующими клиентами, так и привлечение новых потребителей.

Возможными источниками роста при использовании рассматриваемой стратегии могут быть:

- увеличение доли рынка;
- увеличение количества использования продукта;

- увеличение частоты использования продукта (в т.ч. за счет программ лояльности);
- открытие новых сфер применения продукта для существующих потребителей.

Основной целью этой стратегии является увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции. Под этим подразумевается разработка мер, направленных на усиление существующих стержневых компетенций или на создание новых. Такие меры призваны улучшить качество обслуживания или качество продукта и вместе с этим повысить репутацию компании, выделяя ее среди конкурентов. При разработке компетенции можно сделать акцент на увеличении производительности, чтобы получить затраты ниже уровня затрат конкурентов.

Проникновение на зрелые или угасающие рынки сложнее, чем на рынки, находящиеся в стадии роста. Если на рынках компании наблюдаются признаки насыщения, она может изучить возможности новых направлений для своего развития.

Стратегия расширения рынка (существующий продукт - новый рынок)

Эта стратегия является вторым возможным решением, в рамках которого компании пытаются адаптировать свои существующие продукты для новых рынков. Для этого необходимо определить новых потенциальных потребителей существующих продуктов. Компании, чьи компетенции в области маркетинга достаточно эффективны, чтобы быть ключевой движущей силой развития, могут успешно пойти этим путем за счет:

- географического расширения рынка
- использования новых каналов дистрибуции
- поиска новых сегментов рынка, которые пока не являются потребителями этой товарной группы

Освоение рынка связано со вступлением на новые рынки или новые сегменты старых рынков с использованием существующей продукции. Основой вхождения на новые рынки является усиление существующих компетенций, а также создание новых компетенций. Чтобы проникнуть на новые сегменты существующих рынков, иногда необходимо разработать новые компетенции, которые будут обслуживать специфические запросы покупателей этих сегментов.

Интернационализация и глобализация - яркий пример того, как можно разрабатывать уже существующие рынки. Проникая на международные рынки, компания должна создавать новые компетенции, чтобы успешно справляться с языковыми и культурными проблемами, вопросами сбыта и т.п.

Основной риск, связанный с освоением нового рынка, заключается в том, что у компании может не хватить практики и опыта деятельности на новых рынках.

Стратегия развития продукта (новый продукт - существующий рынок)

Следующая возможность компании для роста заключается в предложении рынку такого продукта, который обновлен таким образом, чтобы его характеристики лучше подходили существующему рынку.

Такой путь следует выбрать компаниям, ключевые компетенции которых связаны с техническим развитием и технологиями.

В рассматриваемом варианте возможности для роста исходят из:

- добавления продукту новых свойств, либо продукта обладающего повышенным качеством, сюда же следует отнести репозиционирование продуктов;
- расширения линейки продукции (включая и новые варианты предложения уже существующих продуктов);
- разработки принципиально нового продукта;
- разработки нового поколения продуктов.

Разработка продукта представляет собой создание новых товаров для существующих рынков. Как и в предыдущих направлениях, основная цель рассматриваемого пути - увеличение рыночной доли, сохранение старых клиентов и привлечение новых покупателей. При этом сама разработка нового продукта может осуществляться как на основе имеющихся компетенций, так и может потребовать создания новых (которые потребуются для научных исследований).

Так как компания уже имеет опыт работы с клиентами на существующем рынке, то разработка продукта имеет определенные преимущества. В современном мире жизнь продукта крайне коротка и часто именно возможностям его развития придается существенная значимость в стратегическом планировании многих компаний.

Стратегия диверсификации (новый продукт - новый рынок)

Заканчивает рассматриваемые нами стратегии, пожалуй, наиболее рискованная для фирмы, потому как связана с ее выходом на принципиально новые территории.

Последняя из возможных стратегий является наиболее рискованной для компании, т.к. подразумевает выход на принципиально новую для нее территорию. Выбор данного направления оправдан в следующих случаях когда:

- при использовании трех рассмотренных ранее стратегий компания не может достигнуть своих целей либо не видит для этого возможностей;
- новое направление деятельности фирмы инвестиционно привлекательнее, чем развитие уже существующих направлений и обещает принести больше прибыли;
- развитие нового направления не требует крупных вложений;
- имеющейся информации недостаточно, для уверенности в стабильности уже существующего бизнеса и освоенных рынков.

Суть диверсификации состоит в развитии фирмы за счет новой продукции и новых рынков. В современных условиях, которые характеризуются быстрым насыщением рынков и весьма коротким жизненным циклом продукта, диверсификация рассматривается как неплохая возможная альтернатива другим стратегиям. Кроме того ее результатом может стать эффект синергизма как и способствование распределению возможных рисков благодаря расширению портфеля продуктов и рынков.

Далее рассмотрим подробнее особенности интегрированного роста компании.

Суть интеграционного роста заключается в целенаправленном воздействии на поведение клиентов, партнеров и конкурентов, установлении над ним контроля как мягкого, так и жесткого. Соответственно выделяют три основных типа интеграции:

Первый тип касается осуществления контроля над поставщиками - это регрессивная интеграция;

Второй тип имеет дело с контролем над системой распределения (дистрибуции) - это прогрессивная интеграция;

Третий тип заключается в контроле конкурентов - это горизонтальная интеграция.

Первые два типа интеграции относятся к вертикальным и получили наибольшее распространение как способы интеграционного роста.

Метод вертикальной интеграции заключается в создании (интеграции) фирмой собственных этапов технологической цепочки - входных или выходных.

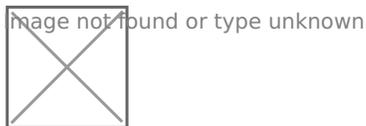


Рис. 2. Направления вертикальной интеграции и стадии технологической цепочки

Когда фирма использует вертикальную интеграцию это, как правило, обосновывается желанием усиления конкурентной позиции основного - исходного бизнеса. Данной цели должны поспособствовать следующие закономерные преимущества вертикальной интеграции:

- улучшение контроля качества;
- экономия на издержках;
- защита собственной технологии;
- отход от рыночной стоимости в интегрируемых производствах.

Третий тип интеграции – горизонтальный, как правило, используется фирмами, в случае если требуется:

- установить над конкурентами мягкий контроль в целях объединения наподобие картелей - соглашений между организациями с обязательными условиями для всех участников, например, о минимальном уровне цен;
- реализовать масштабный национальный или международный проект.

Горизонтальная интеграция представляет собой объединение организаций в целях реализации общего проекта, в случае если он не по силам сторонам по отдельности.

Горизонтальная интеграция свойственна достаточно развитым и стабильным экономическим системам, так как требует высокой степени определенности условий ведения экономической деятельности.

Со временем потенциал роста организации, либо отрасли начинает убывать и тогда перед организацией возникает стратегический выбор - либо интенсифицировать конкурентную борьбу за долю рынка, либо провести диверсификацию в иные области экономической деятельности, как связанные с ее основной деятельностью, так и совершенно другие, в целях выхода на рынки или рыночные ниши с менее интенсивной конкуренцией.

Как правило, организации прибегают к диверсификации, в случае если создают финансовые ресурсы, превышающие требуемые им для сохранения в их первоначальных областях деятельности своих конкурентных преимуществ.

Среди различных целей, которые организации преследуют, прибегая к диверсификации, нужно выделить основные:

- Смена вида деятельности.
- Повышение устойчивости бизнеса.
- Повышение эффективности бизнеса за счет синергии.
- Использование имеющихся возможностей.
- Диверсификация может осуществляться различными путями, например:
  - посредством реструктуризации;
  - через внутренний рынок капиталов;
  - через разделение ресурсов или функций;
  - передачей специфических искусств между стратегическими бизнес-единицами.

Большую значимость в практической деятельности имеет ряд стратегий диверсифицированного роста, предназначенных для использования в ситуациях, когда возможности развития организации существенно ограничены в данной отрасли и с данным продуктом. Из подобных стратегий известность получили следующие.

Стратегия центрированной диверсификации, в основе которой лежит использование уже заложенных в существующем бизнесе возможностей для производства новых товаров. Преимущества подобной стратегии в том, что и основное производство и технологии остаются неизменными. К тому же новое производство нацелено на уже знакомые рынки, освоенные фирмой.

Стратегия горизонтальной диверсификации, предусматривающая использование новой технологии для разработки нового продукта. В то же время новый продукт стать сопутствующим товаром основному продукту, то есть быть ориентирован на тот же рынок.

Стратегия конгломеративной диверсификации заключающаяся в выведении на новый рынок нового продукта разработанного по новой технологии. Однако, эта стратегия рассматривается экспертами как наиболее рискованная, помимо этого она требует инвестиций.

Стратегии стабильности. Этот тип стратегий часто не принимают во внимание при разработке и реализации конкурентной стратегии. В то же время ни один бизнес не может постоянно расти, соответственно разновидности стратегии стабильности составляют именно варианты приостановки роста. Рассмотрим их подробнее.

"Стратегия паузы" суть которой состоит в сознательной приостановке темпов роста сбыта. Эта стратегия может быть реализована в случае, когда мощности организации - как производственные, так и сбытовые, находятся на максимуме эксплуатации и дальнейший рост нагрузки может привести к соответствующему росту удельных издержек, либо падению качества продукции и уровня обслуживания клиентов. В этой связи особенно опасно формирование очереди - не выполненных в срок или отложенных заказов, увеличение времени ожидания и т.п.

Характерными для данной стратегии мерами выступают:

- уменьшение выплачиваемых торговым агентам и дилерам комиссионных, что делается в целях снижения их мотивации в привлечении новых заказов;
- уменьшение объемов прямой рекламы, в том числе ее назойливости;
- увеличение цен на некоторые виды и группы товаров для временного снижения количества клиентов.

Из указанных выше последняя мера в специальной литературе называется "ценовой дискриминацией" и часто используется на практике для сглаживания спроса и преодоления риска срыва системы.

Стратегия "осторожного продвижения" характеризующаяся поддержанием стабильности работы при благоприятной, но не ясной перспективе. Например, если руководство организации прогнозирует "всплеск" спроса через 3-6 месяцев, и проводит подготовку нему, не ускоряя при этом выпуск продукта: создает запасы сырья, заключает форвардные контракты на его поставку, проводит дополнительное оснащение производства, ищет дополнительный персонал и заключает предварительные договоренности о их выходе на работу в случае возникновения у организации подобной потребности.

Нужно разграничивать стратегию осторожного продвижения и обычную деятельность организации, чья отрасль деятельности характеризуется сезонностью спроса. В подобных отраслях руководство организации имеет существенную уверенность в росте спроса и опираясь на предшествующий опыт может даже предугадать этот момент. В то время как при стратегии осторожного продвижения руководство находится в ситуации значительно большей

неопределенности и рисков, лишь надеясь на рост, без уверенного обоснования прошлым опытом.

Еще одна стратегия стабильности - стратегия "без изменений". Это консервативная стратегия, которая заключается в намеренном "замораживании" ситуации на рынке и, в свою очередь, условий функционирования конкретного бизнеса.

При использовании данной стратегии осуществляются в рутинном режиме все основные мероприятия - текущий и капитальный ремонт оборудования, проведение рекламных компаний, подбор кадров и т. д.

Однако приостанавливается большинство или даже все перспективные инвестиции, направленные на освоение новых рыночных сегментов, расширение производственных или сбытовых мощностей, разработку новых или модификацию уже имеющихся продуктов.

В данных условиях акцент делается на удержание "традиционных" клиентов, использование методов так называемого "маркетинга отношений" в целях закрепления лояльности этих клиентов - различных программ учета наподобие "дисконтных карт", "кумулятивных покупок" и т.д.

Следующая стратегия стабильности - стратегия снятия прибыли. Во многом данная стратегия представляет собой дальнейшее развитие стратегии "без изменений".

При осуществлении этой стратегии помимо перспективных инвестиций урезаются и текущие инвестиции в деятельность организации. В первую очередь обычно уменьшают рекламные бюджеты и траты на переманивание квалифицированных кадров у конкурентов. В дальнейшем начинают экономить долгосрочных социальных программах, а также переобучении рабочих кадров. Как правило, на данном этапе реализации подобной стратегии руководство фирмы испытывает весьма обманчивые надежды на то, что деятельность фирмы еще какое-то время останется рентабельной "по инерции". Такие ожидания редко оправдываются и взамен рентабельной работы обычно можно видеть повальное снижение качества как самого товара или услуги, так и качества обслуживания клиентов.

Тут надо учитывать и то, что зачастую наиболее квалифицированные и ценные рабочие кадры оказываются наиболее информированными и мобильными. Они достаточно оперативно распознают переход фирмы к стратегии снятия прибыли и стараются перейти в более динамичные отделения либо ищут места в иных организациях. К тому же оставшимся в организации кадрам свойственно снижение

мотивации, что еще больше сказывается на качестве товара / обслуживания и ведет к падению рентабельности и росту удельных расходов

Перейдем к рассмотрению базовых стратегий сокращения. К этому типу стратегий прибегают в условиях явной тенденции к снижению показателей деятельности фирмы и нерезультативности принимаемых против данной тенденции мер.

Эталоном среди стратегий развития бизнеса считаются стратегии сокращения, к которым прибегают при необходимости в перегруппировке сил после продолжительного роста или с целью повысить эффективность деятельности компании на период нестабильности в экономике – при наличии в ней существенных изменений, например, структурных преобразований. Именно в подобных ситуациях компании обращаются к стратегиям целенаправленного и спланированного сокращения. Осуществление необходимых в рамках этих стратегий мер как правило достаточно болезненно для организации, но важно понимать, что в некоторых случаях подобных стратегий не избежать – иногда это единственный путь к обновлению, поскольку обновление и ускорение – процессы для бизнеса взаимоисключающие.

Как правило, исследователями данный тип стратегий делится на четыре разновидности:

1. Стратегия ликвидации, являющаяся, пожалуй, максимальной степенью стратегии сокращения и применяемая в случаях невозможности дальнейшего ведения бизнеса компанией.
2. Стратегия «сбора урожая», в рамках которой происходит переориентация компании на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе и уход от долгосрочного планирования. К подобным мерам прибегают в тех случаях, когда бизнес не имеет сколь либо значимых перспектив и не может быть выгодно продан, но еще может принести определенную прибыль владельцам во время такой стратегии. В рамках этой стратегии необходимо сократить расходы на закупки и персонал с целью максимизировать прибыль от реализации имеющихся товарных запасов и сокращающегося производства. Целью этой стратегии является максимизация совокупного дохода в рамках постепенного сокращения бизнеса до нуля.
3. Стратегия сокращения, предполагающая сокращение границ бизнеса для компании на продолжительное время путем закрытия или продажи части подразделений или направлений бизнеса. Обычно применяется компаниями, имеющими несколько видов деятельности (в целях диверсификации рисков и

прибыли с целью избавления от одного из направлений бизнеса, не сочетающегося или мешающего развитию других. Целью является извлечение средств для вложения в более перспективные имеющиеся у компании виды деятельности или в абсолютно новые, при соответствии их долгосрочным целям компании.

4. Стратегия сокращения расходов, предполагающая изыскание возможностей для снижения издержек и сокращения затрат. Отличается краткосрочным характером и направленностью на сокращение небольших источников издержек. Предполагает такие меры, как повышение производительности, закрытие прибыльных производств, приостановка (или снижение) найма или сокращение численности персонала.

Следующим уровнем выступает стратегия на уровне предприятия, или иначе называемая конкурентной стратегией, акцентирующей именно на данном аспекте ведения бизнеса и отвечающая на вопросы: С кем конкурировать? Как конкурировать?

На уровне предприятия типичными темами в рамках этой стратегии будут:

- ассортиментная политика в контексте ассортимента конкурента;
- степень необходимой модернизации производства;
- финансирование планируемой деятельности;
- судьба нераспределенной прибыли;
- выбор роли на рынке (стоит ли вступать в гонку за лидерство в технологии?).

На этом уровне основные стратегические задачи направлены на победу в борьбе с конкурентами и могут включать, например, разработку нового товара, выделение в рамках предприятия специализированной исследовательской структуры.

От того, насколько структура реального рынка, на котором осуществляет свою деятельность компания, соответствует модели совершенной конкуренции<sup>[1]</sup>, зависит конкурентная стратегия. Если это расхождение невелико, то выбирается конкурентная стратегия низких издержек, особенно эффективная в случае ориентации потребителя именно на цену товара. Т.е. преимущество в конкурентной борьбе будет у того, кто сможет позволить себе снизить цену за счет более низких в сравнении с другими участниками рынка издержек.

Данное преимущество, как правило, реализуется путем увеличения рыночной доли предприятия за счет низкой цены товара и за счет получения более высокой прибыли от его реализации. В обоих случаях организация повышает свою выгоду.

Ориентация на лидерство в сфере издержек особенно успешна при наличии следующих факторов:

- Сильная ценовая конкуренция;
- Стандартная продукция;
- Существенность разницы в цене для потребителя;
- Продукция используется большинством потребителей для одной и той же цели;
- Издержки потребителя на смену продавца незначительны;
- Значительность ценовой власти потребителя.

Перечисленные факторы способствуют выбору потребителем продукции с меньшей ценой, что определяет успех стратегии, ориентированной на низкие издержки. Однако, акцент на данной стратегии ставит компанию в уязвимое положение в контексте развития технологий и ориентации потребителей на возможности, которые они открывают для продукции и ее качеств.

При сильной сегментации рынка, влиянии на изменчивость рынка увеличивающегося разнообразия продукции и предпочтений потребителя, имеет смысл делать акцент на стратегии дифференциации.

Стратегия дифференциации предполагает получение конкурентного преимущества в условиях ориентации потребителя на особых характеристиках продукции. И чем выше интерес потребителя, тем сильнее преимущество участника рынка, предлагающего ему товар с необходимыми характеристиками. Чем больше дифференциация продукции относительно продукции конкурентов, тем выше интерес потребителя и существеннее преимущество компании.

Успех указанной стратегии обеспечен, прежде всего, на рынках, где имеется существенное сегментирование потребителя по потребностям и ожиданиям от продукции, а так же возможно изменение свойств этой продукции.

Стратегия концентрации. Эта стратегия предполагает сосредоточение сил компании на таких составляющих, как удовлетворение конкретного покупателя, определенный товарный ассортимент, определенный региональный рынок. В основе этой стратегии качественное обслуживание определенного потребительского сегмента, т.е. конкурентная борьба происходит в узком рыночном сегменте. Вместо гонки за всеми потребителями, попыток заинтересовать их ценой или уникальностью, компания выбирает определенный сегмент потребителей и строит свою стратегию на повышении его

удовлетворенности от продукции. При этом также возможно ориентироваться на лидерство по снижению издержек или дифференциация в рамках выбранного потребительского сегмента, что, естественно, влечет за собой преимущества и риски этих стратегий.

Функциональная стратегия представляет собой третий управленческий уровень и включает в себя ряд стратегий, основными из которых являются:

- производственная;
- финансовая;
- инвестиционная;
- инновационная;
- маркетинговая.

Производственная стратегия предполагает акцент на мерах, влияющих на выпуск продукции. Тут важно отметить, что предприятие сильно зависит от производственного процесса, как наиболее стабильного фактора ее деятельности и любые проблемы в этой сфере, любая нестабильность будет катастрофически сказываться на всей деятельности компании.

Производственной стратегии формируется из таких управленческих направлений деятельности, как планирование и контроль производства, повышение производительности труда, управление и развитие человеческого ресурса компании (человеческий фактор).

Планирование производства и контроль, несмотря на то, что структурные подразделения компании, чьей спецификой деятельности является производство, участвуют в формировании и обосновании стратегии развития компании в пассивном режиме, предполагает участие руководящего состава этих подразделений в решении ряда решений, имеющих принципиальное значение:

- анализ возможностей имеющегося в наличии производственного ресурса и принятие решения о его ремонте или модернизации;
- определение основных стратегий развития персонала, системы оплаты труда и решения вопросов социального характера;
- экспертиза работы других подразделений компании в контексте комплексного обеспечения производственного процесса.
- Повышение производительности труда, как правило, предполагает меры следующего характера:

- анализ факторов производительности труда и определение основных факторов риска;
- совершенствование управленческой структуры компании;
- разработка мероприятий повышению производительности труда и плана их проведения.

Влияние человеческого фактора на производительность труда сложно переоценить – именно он является в данном направлении деятельности если не главным, то точно системообразующим, поскольку в современном мире, несмотря на растущую от года к году автоматизацию производства, именно люди все еще выступают основным фактором производственного процесса.

Управление этим фактора производится по двум направлениям:

1. Формирование условий для эффективной работы персонала.
2. Обеспечение воспроизводства рабочей силы.

Данные направления повышения эффективности производительности труда предполагают учет множества факторов, в частности, производственный климат, профессиональный рост и обучение сотрудников, различные виды стимулирования, оборудование рабочего места, обеспечение и охрану трудовых прав и пр.

Финансовая стратегия строится на выборе базового финансового источника функционирования компании – заемные средства, собственные средства.

Инвестиционная стратегия предполагает выбор и обоснование потенциальным инвесторам наиболее перспективных направлений вложения средств, а также подбор самых эффективных способов использования инвестиций для имеющихся инвесторов.

Целью данной стратегии выступает определение направлений научно-технической деятельности в контексте двух процессов: разработки и внедрения новой продукции, а также совершенствования имеющейся.

Реализация этой цели предполагает решение таких задач, как:

- стимулирование поиска, разработки и внедрения новых технологий;
- определение приоритетов инновационной деятельности на основании миссии компании, ее целей и задач;
- совершенствование организационной структуры управления для сокращения сроков осуществления фундаментальных для инвестиционной стратегии

- процессов (исследование - производство - сбыт);
- минимизация временных затрат на разработку и внедрение новшеств, параллельное решение инновационных задач.

Маркетинговая стратегия в современных рыночных условиях выступает в качестве одной из основополагающих для развития компании. Маркетинговая деятельность охватывает комплекс важнейших для компании задач по обеспечению информационных, стратегических и оперативных связей с внешней и внутренней средой, что определяет взаимосвязь данного вида деятельности компании с иными управленческими подсистемами.

Маркетинговая стратегия предполагает выявление наиболее подходящих в имеющихся условиях рынков, товаров и услуг, на которых должна сделать акцент компания в своей деятельности. Формируется наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта и пр.)

## **1.2. Разработка стратегии взаимодействия и ее реализация**

Разработка и реализация стратегии предполагает ряд обязательных этапов, среди которых выделяют: анализ внешней и внутренней среды организации; формулировку видения, миссии, целей компании; подбор стратегии из имеющихся альтернатив; реализацию стратегии; оценку и контроль реализации.

Первоначальным этапом выступает анализ среды, поскольку он позволяет получить ряд необходимых для формирования стратегии данных, выявить слабые и сильные стороны компании, проанализировать ресурсообеспеченность и возможность привлечения внешних ресурсов.

Анализ внутренней среды включает оценку таких элементов, как маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления.

Анализ внешней среды делается, оценить уровень конкуренции в отрасли, выявить преимущества компании, а также возможности и потенциальные риски.

На основе полученных данных формулируются видение, миссия и цели компании. Первая категория – образ возможного и желаемого состояния компании в будущем.

На основании видения формулируется миссия, чья суть – назначение и задачи компании в настоящем. На основе миссии намечают краткосрочные и долгосрочные цели компании, которые должны быть составлены с учетом реалистичности и измеримости их достижения.

Следующий этап предполагает анализ вариантов стратегии в имеющихся условиях (выявлены при анализе внешней и внутренней среды). Используя различные методики отбора и расчета эффективности производится подбор наилучшей стратегии, после чего следует этап ее реализации. На этом этапе стратегия конкретизируется в форме оперативного плана.

Эффективность реализации стратегии зависит от многих факторов, среди которых – умение решать задачи в контексте разработки и применения выбранной организационной структуры, управлять ее изменениями в случае необходимости, выбирать и применять оптимальный комплекс всевозможных ресурсов (материальных, финансовых, человеческих).

Последним этапом выступает оценка и контроль реализации стратегии, представляющие собой процедуру отслеживания процесса осуществления избранной стратегии, выявление проблем и, в случае необходимости, внесение корректировок в исходные данные и условия, в рамках которых разработана стратегия.

## **2. МЕТОДИКА АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **2.1 Процедура проведения SWOT-анализа**

Одним из базовых методов современного маркетинга и менеджмента является SWOT-анализ. SWOT-анализом пользуются для получения четкого представления о ситуации, выявления направлений для реализации конкурентных преимуществ и минимизации рисков, слабостей.

Главная задача SWOT-анализа – отследить основные факторы макро- и микро-среды. Например, для макросреды это будут демографические, политические,

социальные, экономические и иные факторы, оказывающие глобальное влияние. Для микросреды это будут такие элементы для анализа, как сеть поставщиков, конкуренты, потребители, каналы распространения и пр.

Данный вид анализа дает возможность ответить на следующие вопросы:

Применяет ли компания и насколько эффективно свои внутренние конкурентные преимущества или особенности выбранной стратегии? Если не применяет, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут выступать таковыми?

Выступают ли слабости предприятия ее уязвимостями в конкурентной борьбе, мешают ли они эффективно использовать благоприятное стечение обстоятельств на рынке? Какие из слабостей необходимо подкорректировать в контексте стратегии?

Какие • благоприятные возможности могут повысить шансы успешной реализации стратегии компании в контексте имеющейся квалификации и ресурсов?

Второй этап состоит из выявления возможностей и рисков (угроз) внешней среды. Первые представляют собой благоприятные обстоятельства, несущие в себя потенциал преимущества для компании в случае их использования. Например, это может быть рост спроса, доходов населения, проблемы у конкурентов, возможность реализации продукции для нового сегмента потребителей или на новых рынках. Возможности в контексте SWOT-анализа – исключительно те факторы, которые могут быть использованы компанией.

Риски (угрозы) – обстоятельства, несущие в себе потенциал негативного воздействия на деятельность предприятия. Это может быть доступ конкурента к более новым и ли доступным по цене технологиям, повышение им качества продукции, выход на рынок крупных конкурентов, новые таможенные пошлины или правила, ограничения, наиболее негативно сказывающихся именно на деятельности компании в сравнении с конкурентами, демографические кризисы, нестабильная политическая обстановка, скачки курсов валют и пр.[\[2\]](#)

После выявления возможностей и рисков составляется соответствующая таблица .

Третий этап предполагает выявление взаимозависимости между факторами внутренней и внешней среды, для чего составляется матрица SWOT.

В каждое поле необходимо вписать возможные парные комбинации факторов внутренней и внешней среды, выделив те из них, на которые имеет смысл обратить внимание при разработке стратегии.

Пары, полученные из поля «силы и возможности», можно использовать на этапе разработки стратегии в целях максимизации прибыли от возможностей внешней среды.

Пары, полученные из поля «слабости и возможности», могут быть использованы при разработке стратегии в целях преодоления имеющихся слабостей компании за счет появившихся возможностей.

Наличие пары в поле «силы и угрозы» предполагает формирование стратегии, включающей использование сил компании для устранения угрозы.

Формирование стратегии с учетом пар из поля «слабости и угрозы», должно осуществляться в контексте необходимости принятия мер, которые дали бы возможность как избавиться от слабости, так и устранить угрозу.

Третий этап позволяет найти ответ на ряд вопросов относительно развития компании:

- Как, с учетом сильных сторон компании, воспользоваться появившимися возможностями?
- Какие слабые стороны компании будут мешать этому процессу?
- Какие сильные стороны компании могут помочь минимизировать риски, нейтрализовать угрозы?
- Чего опасаться? Какие из угроз будут усилены слабыми сторонами компании?

SWOT-анализ имеет определенную ценность для управления и стратегии в том случае, если дает понять, что за ресурсы и возможности будут необходимы в дальнейшем для минимизации негативных эффектов внешней среды и максимизации позитивных, обеспечения удовлетворительного уровня прибыли, как долго компания может рассчитывать на свои сильные стороны и не нивелируется ли их значение в будущем, имеется ли пробельность в ресурсной базе, какие возможности стоит рассмотреть компании в контексте стратегии развития, какие ресурсы в нем будут иметь главную роль, а какие – второстепенную.

Таким образом, SWOT-анализ, по сути, дает исчерпывающее описание компании.

В маркетинге и менеджменте SWOT-анализ – один из самых популярных методов, однако имеются тенденции к его неверному использованию. Ему присуща определенная простота и нередко это может привести к поспешным решениям или выводам, не несущим в себе никакой конкретики. Нередко те, кто пользуются этим инструментом, используют неактуальные данные, что, в результате, сказывается и на итогах анализа.

Есть определенные правила, которых стоит придерживаться для минимизации подобных погрешностей применения SWOT-анализа:

- уяснить различия между категориями SWOT-анализа: сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами;
- располагать факторы в каждой категории по значимости;
- сильные и слабые стороны относятся к таковым только в случае подобного их восприятия рынком;
- использовать для анализа разнообразные данные из независимых друг от друга источников для того, чтобы избежать ошибок, которые могут быть следствием однобокого восприятия событий;
- избегать общих, пространных, неконкретных и двусмысленных заявлений, формулировок;
- эффективность SWOT-анализа может повысить проведение его в групповой форме или формате «мозгового штурма».

## **2.2 Пять конкурентных сил Портера**

В целях идентификации и анализа благоприятных возможностей и угроз для компании, применяется так называемая модель Портера, которая включает пять конкурентных сил (Приложение 5):

- риск входа потенциальных конкурентов;
- соперничество компаний на рынке;
- возможность потребителей «торговаться»;
- давление со стороны поставщиков;
- угроза появления заменяющих продуктов.

В основе модели Портера тезис об обратной зависимости давления этих конкурентных сил и возможности для компании повышать цену продукции и прибыль. Т.е., чем это давление больше - тем возможности меньше, чем давление

меньше - тем благоприятнее ситуации для компании. Изменение стратегии может позволить влиять на эти силы для собственной выгоды компании.

Этот комплекс конкурентных сил оказывает фундаментальное влияние на интенсивность конкурентной борьбы на рынке и на прибыльность действий на нем. Сила, имеющая наибольшую выраженность, имеет важнейшую роль в контексте разработки и реализации стратегии.

Первая конкурентная сила - соперничество имеющихся на рынке компаний. Это соперничество за лидерство на рынке включает множество различных тактик, основанных на маркетинговой деятельности, ценовой конкуренции, разработке и выводе на рынок новой продукции, поиск новых сегментов потребителей и пр.

Конкуренция всегда активизируется при наличии на рынке одного или нескольких субъектов, испытывающих давление других участников рынка или имеющих возможности к улучшению собственных позиций.

В контексте рассмотрения этой конкурентной силы важно определить влияние трех факторов:

- структура конкуренции;
- условия спроса;
- высота барьеров выхода на рынок.

Первый фактор зависит от степени консолидации на рынке. Например, на фрагментарном рынке потенциально число рисков больше, чем возможностей, поскольку высота барьера для входа на рынок высокая. На консолидированных рынках преобладают крупные и независимые игроки, конкурентные действия каждого из них напрямую влияют на рыночную долю остальных.

Условия спроса важно учитывать, поскольку они напрямую влияют на выбор стратегии компании - рост спроса вызывает умеренную конкуренцию и обеспечивает возможности для экспансионных стратегий. Спрос растет вместе с рынком. В подобных условиях участники рынка могут увеличивать скорость возврата инвестиций, чем повышать свою инвестиционную привлекательность. В свою очередь, падение спроса ведет к усилению конкуренции, поскольку рынки сбыта и потребители могут быть отобраны лишь у другого участника рынка. Т.е., снижение спроса - главный фактор роста конкуренции.

Интенсивность конкуренции связана, в том числе, с активными действиями участников рынка в целях изменения этих показателей.

Ряд иных факторов также служит росту конкурентной борьбы:

- Увеличение числа компаний на рынке, выравнивание их по размерам и потенциалу.
- Снижение роста спроса на продукцию – влечет обострение конкуренции в связи с борьбой за рынки сбыта.
- Снижение цены продукции и иные факторы, вызывающие рост объемов продаж. Поскольку издержки представляют собой значительную долю производственных затрат, неполное использование производственных мощностей ведет к увеличению стоимости продукции в связи с распределением издержек на меньший объем произведенной продукции.
- Лояльность потребителей бренду. Как правило, выделяется три основные модели отношения потребителя к компании - эмоционально-позитивное (без переоценки потребностей, выбор конкретной компании считается потребителем оптимальным); индифферентное (потребитель не переоценивает потребности, а смену компании воспринимает как действие, осложненное издержками); оценочно-рациональное (переоценка возможностей и потребностей, ориентация на цену, качество продукции и сервиса).
- Попытки компаний улучшить свое положение на рынке за счет рынков сбыта конкурентов – покупка небольших участников рынка, увеличение расходов на маркетинг, вывод на рынок новой продукции.
- Успех от реализации стратегических действий. Рост преимущества от реализации определенных стратегий влечет и увеличение к ним интереса в контексте возможного применения со стороны других участников рынка.
- Существенная разница между участниками рынка – в ресурсах, условиях, стратегиях.
- Появление на рынке крупной компании из другой отрасли (через создание собственной структуры или выкуп имеющегося на рынке участника).
- Высокие затраты на выход с рынка. Если затраты на выход превышают затраты на конкуренцию, это влечет к продолжению конкурентной борьбы даже при низких прибылях и желании покинуть рынок. Как следствие – образуются излишки производственных мощностей и ценовая конкуренция растет. Как правило, барьеры выхода включают:

- не имеющее альтернатив использования оборудование (в случае ухода с рынка его придется списывать);
- экономическая зависимость от рынка (если компания не диверсифицирована);
- психоэмоциональная тяга к рынку, консервативность, нежелание что-то менять;
- высокие выплаты увольняемым рабочим;
- стратегические взаимоотношения между стратегическими зонами хозяйствования (решение остаться может быть принято на основании имеющихся договоренностей с партнерами или из интеграционных соображений).

В таблице ниже отображена взаимосвязь указанных конкурентных факторов (табл. 1)

Таблица 1 Взаимосвязь факторов конкуренции

		Условия спроса	
		спад спроса	рост спроса
Барьеры входа	высокие	Большая угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности
	низкие	Умеренная угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности

Силы конкуренции, действующие на фирму, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли.

Второй конкурентной силой модели Портера выступает угроза увеличения числа участников рынка. Новые конкуренты, входящие в отрасль, несут с собой новые производственные мощности, стремление захватить долю рынка, а зачастую и значительные ресурсы. В результате могут снизиться цены, предлагаемые покупателями, или повыситься издержки действующих предприятий, что

сокращает прибыльность. С другой стороны, если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьера входа (стоимости входа в отрасль). Имеются три основных источника таких барьеров:

- лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);
- абсолютное преимущество по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают компаниям значительные преимущества, которые трудно приобрести новым компаниям);
- экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями), связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т.д.

Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.

Существует шесть основных источников возникновения барьеров для вхождения в отрасль.

- Экономия на масштабе - означает сокращение удельных затрат на производство единицы продукта (или на осуществление отдельной операции или функции в общем процессе производства продукта) при росте абсолютных объемов производства за определенный период. Экономия на масштабе служит барьером вхождению, заставляя пришельца начинать свою деятельность либо с больших объемов, рискуя получить сильную реакцию действующих фирм, либо с малых объемов при неблагоприятном уровне издержек, что нежелательно в любом варианте.
- Дифференциация продукта означает, что действующие в отрасли фирм пользуются преимуществами узнаваемости бренда и лояльности потребителей, явившимися результатом потраченных усилий в области рекламы, обслуживания, придания продукту качественных отличий, или просто благодаря тому, что первыми начали его производство. Дифференциация создает барьер вхождению в отрасль, поскольку заставляет новых конкурентов тратить значительные средства на преодоление уже сложившихся потребительских предпочтений. Подобные усилия, как правило, на первом этапе несут с собой убытки и зачастую отнимают много времени. Инвестиции в создание брендов особенно рискованны, так как не имеют

ликвидационной стоимости при неудачной попытке вхождения.

- Потребности в капитале. Необходимость инвестировать значительные финансовые ресурсы для возможности успешно конкурировать создает барьер для вхождения в отрасль, особенно если речь идет о рискованных или невозмещаемых авансовых вложениях в рекламу или научные исследования и разработки (НИОКР). Капитал может требоваться не только для создания производственных мощностей, но и для формирования оборотных средств и таких вещей, как доверие потребителей, а также для покрытия стартовых убытков.
- Издержки переключения. Если издержки переключения, характерные для отрасли, высоки, перед новыми конкурентами встанет задача предложить рынку более выгодные условия за счет снижения собственных издержек и повышения эффективности, с тем чтобы заставить покупателя переключиться с действующих в отрасли фирм на себя. В категорию издержек переключения могут входить расходы на переподготовку персонала; на приобретение нового вспомогательного оборудования; затраты, в том числе времени, на тестирование или проверку качества нового источника снабжения; расходы, связанные с предоставлением технической помощи со стороны продавца, с внесением изменений в конструкцию изделия.
- Доступ к оптовым и розничным каналам сбыта. Барьер для вхождения в отрасль может возникнуть в связи с необходимостью для нового конкурента обеспечить сбыт своего продукта. Если скоро имеющиеся каналы уже обслуживают действующие компании, новой фирме-пришельцу потребуется убедить эти каналы принять свою продукцию, применив с этой целью более низкие цены, совместные рекламные акции и т.п., что снизит ее прибыль.
- Стоимостные препятствия, не связанные с масштабом, действующие в отрасли фирмы независимо от своих размеров и экономии на масштабе. Могут иметь преимущества по затратам, не доступные для потенциальных конкурентов. Факторами, определяющими наиболее существенные преимущества такого рода, являются следующие: обладание патентованной технологией производства, Ноу-хау, конструктивные характеристики продукта, преимущественный доступ к сырьевым материалам, благоприятное расположение, государственные субсидии, кривая обучения или опыта.

Третья сила модели - угроза появления товаров-субститутов. Субституты ограничивают потенциальную прибыльность отрасли, устанавливая потолок цен для действующих в ней фирм.

Наибольшее внимания заслуживают те продукты-субституты, которые: 1) характеризуются ценовой динамикой, улучшающей их позиции по отношению к традиционному продукту отрасли, или 2) производятся отраслями с высоким уровнем прибыли. В последнем случае субституты зачастую быстро вступают в игру, если те или иные явления усиливают конкуренцию в их отрасли, а также вызывают необходимость снижения цен или улучшение финансовых результатов. Однако если продукты компании имеют немного полных заменителей, то компания имеет возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, что должно учитываться в ее стратегии.

Четвертая сила модели - способность поставщиков диктовать свои условия. Давление со стороны поставщиков заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а следовательно, и прибыль. Альтернативно - слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества. Наиболее мощным является давление со стороны поставщиков в следующих случаях, когда:

- Поставляемый продукт имеет мало заменителей и он важен для компании;
- Компании отрасли не важны для снабжающих фирм;
- Поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключиться с одного вида на другой;
- Поставщики используют угрозу вертикальной интеграции вперед;
- Покупающие компании не способны использовать угрозу своей вертикальной интеграции назад.

Пятая сила модели - способность покупателей диктовать свои условия. Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Покупатели наиболее сильны в таких ситуациях, когда:

- Поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало и они больше;
- Покупатели делают покупки в больших количествах;
- Отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности;
- Покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли;
- Экономически для покупателей приобретения у разных компаний рассматриваются как единое целое;

- Покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.
- Покупаемые в отрасли продукты являются стандартными или недифференцированными
- Покупатель не несет существенных издержек переключения.
- Покупатель имеет низкий уровень прибыли. Низкая прибыль создает сильные стимулы к закупкам по более низким ценам.
- Продукт отрасли не оказывает влияния на качество продукта или услуги покупателей. Если качество продукта покупателей сильно зависит от продукта данной отрасли, то покупатели, как правило, менее чувствительны к ценам.

Таким образом, применяя модель пяти сил Портера для анализа конкурентной окружающей среды, можно оценить величину каждой из пяти конкурентных сил. Согласно модели Портера, чем сильнее конкурентные силы, тем ниже прибыльность компаний, присутствующих на этом рынке, и, следовательно, конкурентная привлекательность отрасли падает.

Модель Портера позволяет сделать следующий вывод: для успешного противостояния конкурентным силам необходимо разработать такую стратегию, которая оградила бы компанию от действия пяти конкурентных сил Портера и обеспечила бы компании создание такой позиции, которая даст ей надежное конкурентное преимущество в отрасли.

Модель пяти сил Портера также основана на том, что из пяти сил конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии организации. Внимание следует фокусировать на тот фактор, на который компания может оказывать влияние с целью его изменения.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Абсолютно все организации, вступающие на рынок, сталкиваются с конкурентами. Для того чтобы выдержать натиск конкурентной борьбы, каждая организация должна постоянно анализировать свое положение относительно конкурентов своей стратегической группы и других групп.

Анализ конкурентов помогает выявить факторы их успеха на рынке, внести корректировки в свою деятельность, выработать наиболее оптимальную стратегию развития.

Целью моей дипломной работы являлась разработка стратегии развития для спортивно-оздоровительного (фитнес) клуба " DRL Одинцово".

В ходе проведенного мной исследования, была полностью раскрыта обусловленная тема исследования. С помощью теоретического материала, всестороннего изучения предприятия «DRL Одинцово» и анализа конкурентов существующих на рынке спортивно-оздоровительных (фитнес) услуг в городе Одинцово, а также выявления возможностей и угроз методом SWOT – анализа и анализа 5 конкурентных сил Портера, была разработана стратегия для развития рассматриваемого мной фитнес-клуба.

Были изучены все рассмотренные методики разработки стратегии, а так же была выбрана оптимальная методика для применения на предложенном к рассмотрению примере. Изучив деятельность спортивно-оздоровительного клуба «DRL Одинцово», я пришел к выводу: не смотря на сравнительно недавний выход на рынок фитнес-услуг города Одинцово, организация имеет все условия для успешного развития и занятия лидирующей позиции на рынке спортивно-оздоровительных услуг. Исходя из условий рынка и возможностей организации, мной был предложен вариант стратегии роста, с помощью которой предприятие сможет увеличить долю рынка, а также положительно повлиять на объемы продаж, тем самым способствуя развитию организации.

Грамотная и четкая стратегия является одним из ключевых факторов успеха организации. Точно заданные цели, анализ конкурентной ситуации в данном территориальном секторе, определение интенсивности, а так же характера конкуренции и анализ перспектив развития призваны помочь спортивно-оздоровительному клубу «DRL Одинцово» в конкурентной борьбе.

Предложенная мной стратегия для фитнес-клуба «DRL Одинцово» не способна решить все проблемы данной организации. Однако я надеюсь, что проведенное исследование и предлагаемые мероприятия окажут действенную помощь в понимании процессов позволяющих компании занять лидирующую позицию, в сфере фитнес-услуг города Одинцово.

## **ПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 04.06.2018)

2. ГОСТ Р. 56644-2015 Услуги населению. Фитнес-услуги. Общие требования (01.01.2016).
3. Федеральный закон от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 18.04.2018) "О защите прав потребителей"
4. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М. Магомедов. — М.: Дашков и К, 2016. — 292 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие Сокр. пер. с англ. / И.Ансофф - М.: Экономика, 2013. - 519 с.
6. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент [Текст] / Д.В. Арутюнова. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.
7. Богатко, А.Н. Система управления развитием предприятия. Текст (учебное пособие / А.Н.Богатко). — М.: Финансы и статистика, 2013. -240 с.
8. Веснин, В.Р. Теория организации: Учебник / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2016. — 272 с.
9. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие / Л.А. Дробышева. — М.: Дашков и К, 2016. — 152 с.
10. Дубова, Е.А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях [Текст]: учебное пособие.- Е.А. Дубова, С.П. Хамаганова // Справочник по управлению персоналом. — № 2. — 2015.
11. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. - М.: Дашков и К, 2014. - 380 с
12. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебник [Текст] / А.Т. Зуб. - М.: Аспект Пресс, 2008. - 415 с.
13. Кожемяко, А. Психологические эффекты в менеджменте и маркетинге. 100+направлений повышения эффективности в управлении и сбыте / А. Кожемяко. — М.: МФПУ Университет, 2015. — 176 с.
14. Козлов В. В., Одегов Ю. Г., Сидорова В. Н. Организационное поведение. М.: КноРус, 2016. 232 с. (Бакалавриат).
15. Кузьмин А.М. Методы поиска новых идей и решений - Методы менеджмента качества. - 2010. №4. - С. 34-36
16. Мамаева, Л.Н. Менеджмент организации. Введение в специальность / Л.Н. Мамаева. - М.: КноРус, 2013. - 232 с
17. Маркетинг: учебник для студентов / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. - Москва: Инфра-М, 2013. - 335 с.
18. Петров А.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / А.Н. Петрова - СПб.: Питер, 2010. - 496 с.

19. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454 с.
20. Ромат, Е.В. Реклама: [учеб, для студ. вузов, изуч. маркетинг, менеджмент, паблик рилейшнз] / Е.В.Ромат. — СПб.: Питер, 2014. — 508 с.
21. Секерин, В.Д. Сфера услуг. Экономика, менеджмент, маркетинг. Практикум / В.Д. Секерин. — М.: КноРус, 2013. — 424 с.
22. Скотт, Дэвид Мирман. Новые правила маркетинга и PR: как использовать социальные сети, блоги, подкасты и вирусный маркетинг для непосредственного контакта с покупателем / Дэвид Мирман Скотт; пер. с англ. [В.Апанасик, Г.Огибин]. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 347 с.
23. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. / С.В. Алексеев. — М.: ЮНИТИ, 2016. — 687 с.
24. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Пашкус [и др.]. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 225 с.
25. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 290 с.
26. Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
27. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент. [Текст] - М: Издательский дом "Вильямс", 2006. - 928 с.
28. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхудинов. - 7 изд., испр. и доп. М.: Дело,2005. - 448 с.

#### Электронные ресурсы:

1. Официальный сайт фитнес-клуба "СВ. Фитнес". [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://svfitness.ru/>
2. Официальный сайт фитнес-клуба "DR.Loder". [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.loder.ru/>
3. Свободная энциклопедия маркетинга. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.marketopedia.ru>

1. Множество покупателей продукции, большое число продавцов, отсутствие продуктов-заменителей, минимальные барьеры входа, все имеют одинаковую

информацию [↑](#)

2. Свободная энциклопедия маркетинга. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.marketopedia.ru> [↑](#)