

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 (бакалавриат), Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Разработка стратегии развития предприятия малого бизнеса на рынке развлекательных услуг

УДК 338.46:394.26:334.012.64

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Левко Д.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Древаль А.Н.	к.т.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е.А.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	Хачин С.В.	к.т.н.		

Томск – 2016

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

БАКАЛАВР (38.03.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Общекультурные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
	течение всего периода профессиональной деятельности.
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации. .

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 (бакалавриат), Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалификационной работы бакалавра

(выпускной квалификационной работы бакалавра (специалиста), магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
14А2Б	Левко Д.В.

Тема работы: Совершенствование деятельности компании в целях повышения ее
эффективности

Утверждена приказом директора ИСГТ	21.04.2016 № 3112/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе (публикации в периодической печати, отчетность)	1. Научная литература. 2. Статьи в периодических
--	---

<i>организации, самостоятельно собранный материал)</i>	изданиях. 3. Отчетность предприятия ООО «Спортико»
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(соотносится с названием параграфов или задачами работы).</i>	Разработка стратегии продвижения компании на примере предприятия ООО «Спортико»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Грахова Е.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	
--	--

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Древаль А.Н.	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Левко Д.В.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 61 страница, 2 рисунка, 11 таблиц, 37 источников.

Ключевые слова: «Бампербол», ООО «Спортико», разработка стратегии, развлекательные услуги, менеджмент.

Объектом исследования является компания ООО «Спортико»

Предметом исследования является разработка стратегии продвижения с учетом специфики рынка развлекательных услуг на примере компании ООО «Спортико»

Цель работы – разработать эффективную стратегию продвижения на примере компании ООО «Спортико». Актуальность работы вызвана тем, что в настоящее время для того чтобы компания была конкурентоспособна необходимо разработать и внедрить эффективную стратегию развития предприятия.

В процессе исследования проводились теоретическое исследование поставленных задач, анализ статистических данных по вопросам, затрагивающих тему работы, а также проведена разработана стратегия продвижения кампании ООО «Спортико».

В результате исследования были даны рекомендации по совершенствованию стратегии продвижения для ООО «Спортико».

Теоретическая и практическая значимость работы определяются актуальностью рассматриваемых положений в исследовании, а также в возможности дальнейшего применения полученных результатов работы в деятельности ООО «Спортико».

Оглавление

Введение	8
Глава 1 Теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия ...	11
1.1 Понятие и сущность стратегии развития предприятия.....	11
1.2 Этапы разработки стратегических альтернатив.	17
2. Анализ деятельности предприятия ООО «Спортико».....	24
2.1. Общая характеристика предприятия	24
2.2 SWOT-анализ предприятия	27
2.3 Анализ отрасли по моделям пяти сил Майкла Портера	30
Глава 3. Выбор стратегии развития предприятия ООО «Спортико».....	34
3.1 Выбор стратегии развития на основе ситуационного подхода.....	34
3.2 Выбор стратегии развития на основе матрицы Игоря Ансофа.....	40
3.3 Мероприятия для реализации выбранной стратегии проникновения на рынок	42
4. Корпоративная социальная ответственность ООО «Спортико»	47
4.1 Определение целей и задач программы КСО	47
4.2 Определение стейкхолдеров организации	48
4.3 Определение структуры программ КСО	49
4.4 Определение затрат на программы КСО.....	50
4.5 Оценка эффективности программ и выработка рекомендации	51
Заключение	54
Список использованных источников	56
Приложения	60

Введение

Термин «стратегия» переводится с греческого языка как «искусство развертывания войск в бою». Переходная экономика, ускоряет процесс формирования рыночных взаимоотношений и институтов рынка, директора многих российских компаний поняли, что необходимо уделять большое внимание на создание стратегии деятельности в долгосрочной перспективе. Стратегическое планирование в РФ в последние десять лет резко выросло, ведь именно оно позволяет выжить в конкуренции долгосрочной перспективе.

Большинство фирм из-за жесткой конкуренции и резко меняющейся ситуации акцентируют внимание не только на состоянии дел внутри компании, так же разрабатывается стратегия долговременного выживания, позволяющая им успевать за переменами, наблюдающимися в их окружении.

В недалеком прошлом большинство компаний имели возможность успешного функционирования, в целом обращая внимание исключительно на повседневную работу и на внутренние трудности, связанные с эффективностью применения ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, несмотря на то, что задача оптимального применения потенциала в текущей деятельности не снимается, наиболее важной проблемой является осуществление некоего управления, позволяющего перспективно обеспечивать адаптацию компании к изменчивой окружающей среде.

Если в прошлом большая компания имела намного больше шансов выиграть конкуренцию у маленьких предприятий, то сейчас становится очевидно, что быстрая компания имеет больше приоритетов в конкурентной борьбе.

Изменение позиции покупателя и появление новых запросов, ускорение изменений в окружающей среде, увеличение конкуренции за сырье, интернационализация бизнеса, появление новых возможностей для осуществления бизнеса, развитие СМИ, позволяющих молниеносно распространять и получать информацию, доступ к современным технологиям, изменение роли человеческих

ресурсов и другие факторы привели к увеличению значимости стратегического управления. [1,2,3]

Стратегическое управление - это прогнозное управление, нацеленное на создание концепции развития, позволяющая компании быть лидером в конкурентной борьбе и выживать в течении долгого времени, несмотря на конкуренцию на внешних и внутренних рынках. [4]

Практически доказано, что нет одной стратегии для любой компаний, так же как и отсутствие единого стратегического управления. Все компании имеют свою уникальность, так же как и процесс создания стратегии для отдельно взятой компании, ведь он не зависит от позиции компании на рынке, характеристик производственных факторов, потенциала компании, динамики развития, поведения конкурентов, и др.

Стратегия развития компании зависит исключительно от ситуации в которой компания находится на текущий момент. Тем не менее есть единые подходы к формулированию стратегии развития компании и некие единые рамки, в которые данная стратегия вписывается. [5]

В целом стратегия - это основное направление работы организации, следование которой в долгосрочной перспективе приведет ее к выполнению поставленной задачи. Тем не менее данное понимание стратегии применимо исключительно при рассмотрении на высшем уровне управления компании. Для наиболее низкого уровня в иерархии компании, стратегия верхнего является целью, невзирая на то, что для более высокого уровня это средство.

Стратегический менеджмент позволяет руководству организаций своевременно найти возможные риски вблизи границ своих интересов, позволяя контролировать ими путем правильного использования ограниченного объема ресурсов. [6,8]

Эффективно осуществленный стратегический менеджмент в условиях глобализации и международных экономических процессов, где основная часть товаров и услуг становится для клиента любой страны легкодоступной, позволяет компаниям максимально точно определить потребности целевых групп клиентов, затем сделав их своими долгосрочными покупателями.

Именно по этому, эффективный инструмент управления это стратегический менеджмент, позволяющий компании разрабатывать и осуществлять долгосрочную стратегию усиления своей позиции в условиях быстро развивающихся рынков.

Именно по этой причине тема данной работы — «Разработка стратегии продвижения предприятия малого бизнеса на рынке развлекательных услуг» — является актуальной и значимой.

Целью данной работы является теоретическое определение и практическое применение методов разработки стратегии развития предприятия, с использованием современных экономико-математических методов и приемов.

Объектом исследования является компания ООО «Спортико», которая занимается организацией и проведением игр в «Бампербол».

Задачи исследования:

- проанализировать деятельность предприятия — ООО «Спортико»;
- изучить теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия;
- изучить экономические показатели деятельности— ООО «Спортико»;
- дать оценку существующей стратегии развития предприятия;
- разработать стратегию продвижения предприятия — ООО «Спортико».

Глава 1 Теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия

1.1 Понятие и сущность стратегии развития предприятия

Наиболее важным элементом стратегического управления является стратегия, выбор и реализация которой являются основополагающей частью деятельности по стратегическому управлению. В стратегическом управлении, стратегия определяется как продолжительное направление развития организации, которое касается средств, формы и сферы ее деятельности, метод организации взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации во внешней среде.

Как пишет О.С. Виханский, стратегия — это продолжительное качественно определенное направление развития организации, затрагивающая сферу, средства и форму ее деятельности, систему взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации во внешней среде, приводящая компанию к поставленной задаче.[14,18,23]

Такое представление стратегии позволяет ликвидировать детерминизм в действии организации, так как стратегией описывается направленность в сторону конечного состояния, оставляет независимость выбора с учетом меняющейся ситуации. В этом случае стратегия можно охарактеризовать выбранным направлением, путем предстоящего действия в среде, действие, в границах которого приводит фирму к достижению поставленной задачи.

Если задачи организации характеризуется стремлением организации, то что она хочет приобрести в результате своей деятельности, то стратегией дается ответ на вопрос, какой прием и какие конкретные действия организации поможет достичь своих собственных целей при конкуренции и изменяющегося окружения.

Важность стратегического управления организациями обуславливается некоторыми внешними обстоятельствами, основные из которых:

- развитие СМИ с помощью Интернета что приводит к глобализации мировой

экономики и вовлечению национальных экономик во все более узкие двухсторонние и многосторонние деловые контакты;

- появление на национальных рынках МНЕ (интернациональных корпораций), ТНК (межнациональных корпораций), ФПГ (финансово-промышленных групп), больших концернов, существенно воздействующих на работу субъектов хозяйствования; создание евро регионов и свободных экономических зон, что форсирует процессов конкуренции, передвижения всех видов ресурсов, денежных средств и рабочей силы;

- Уменьшение временных циклов развития научно-технической революции, что приводит к резкой смене технологий, а следовательно, появлению рисков исчезновения устаревших сфер бизнеса, товаров, услуг и мгновенным увеличением потребностей и запросов все большего числа ряда социальных групп населения;

- смещение конкуренции в сторону управления основными ресурсами организаций, важнейшими из которых являются, информация, финансы, время, люди а следовательно и потребности закладывать в стратегические планы развития организации наилучшие соотношения;

- интеллектуализация основной массы сфер человеческой деятельности, где 60% всех товаров и услуг в мире становятся информационными и являясь главным ресурсом организаций, требующих реализацию перспективного планирования их развития с учетом текущих реалий;

- большая открытость национальной экономики и ее уклон на активное участие в международном разделе труда, обуславливающая усиление конкуренции на внутреннем рынке;

- увеличивающаяся мировая тенденция трансформации экономики, изготавливающей товары в сферу услуг, что выражается в доминировании среди занятого населения экономически занятых государств, людей, работающих в сфере услуг

- ухудшение экологии и резкое сокращение значительного количества природных ресурсов, что в условиях ожесточающегося государственного и международного

экологического законодательства требует «зелёного» производства в рамках перспективного планирования деятельности организаций.

Это требует от организации своевременного создания адекватной стратегии действия на динамичном рынке товаров и услуг в рамках диверсификации (ведения параллельно нескольких направлений бизнеса) своей деятельности.

Помимо вышесказанных объективных первопричин, которые принуждают организации уделять повышенное внимание вопросам стратегического управления, не менее важным считаются внутриорганизационные факторы. Наиболее существенное значение среди которых имеют:

- около 80% всех опасностей для организаций исходит из внешней среды. Задача менеджеров и всего функционирующего персонала - найти их и принять необходимые меры по управлению рисками с целью их уменьшения. Лишь они готовы правильно среагировать на внешние опасности. То есть, стратегия управления людьми в организациях на данный момент имеет первостепенную важность;

- со значительным отставанием от других стран, все более быстрыми темпами субъекты хозяйствования государственной экономики переходят к организации модульного принципа организации собственной деятельности, где основные процессы — доставка, обработка, регулирование, менеджмент, реализация — рассредоточены в пространстве будучи объединенными между собой в одно целое новейшими средствами коммуникаций, что подразумевает надобность в стратегическом управлении гибко планировать размещение и развитие личных структурных подразделений и персонала в них;

- Необходимость в высокой внутри организационной динамике как адекватной реакции на резкие изменения внешней среды, обуславливающие необходимость создания стратегии развития корпоративной культуры в качестве главного условия осуществления всех планов организации.

- переход от узкоспециализированных операций к органичному созданию работ, нацеленных на весь процесс в целом, требующих пересмотра ключевых бизнес-процессов в организации, что приводит к кардинальным изменениям в структуре

технологических циклов, занятости персонала, его подготовке и вызывает потребность более частой коррекции стратегии работ организаций; Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти связанных между собой процессов управления. Данные процессы логически исходят одно из другого. Несмотря на это, есть устойчивая обратная связь, из-за чего возникает обратное воздействие отдельно взятого процесса на другие и на всю совокупность.

Во первых, исследуется среда организации при стратегическом планировании. Сумма 3 сред рассматривается стратегическим управлением: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды организации. По этой причине анализ среды подразумевает исследование этих трех составляющих.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. В ней заключается потенциал, позволяющий организации функционировать, следовательно, существовать и выживать в некотором промежутке времени. Тем не менее внутренняя среда может являться источником проблем, а порой и гибели организации в случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда это источник, питающий организацию ресурсами, которые необходимы для поддержки ее внутреннего потенциала на необходимом уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, позволяя себе тем самым выживать. Однако ресурсы внешней среды конечны. Другие организации этой среды так же претендуют на них. Поэтому всегда есть риск того, что организация не сможет получить необходимые ресурсы из внешней среды. Это может ослабить потенциал, а затем привести ко многим пагубным для организации последствиям.

Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и воплотить эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное понятие как о внутренней

среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внутренняя среда исследуется для того, чтобы вскрыть сильные и слабые стороны организации, а внешнее окружение исследуется стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учесть при определении собственных целей и при их достижении.

Определение миссии и целей компании дает уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной компании. В целях отражено то, к чему стремится компания. Если, к примеру, цели не подразумевают активного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже невзирая на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в потенциале компании.

Интересы и отношение высшего руководства играют главную роль в выборе стратегии развития компании. Руководство компании может любить рисковать, а может, напротив, стремиться любыми способами сторониться риска. Именно выбор отношения компании может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей организации как правило координально влияют на выбор стратегии.

Финансовые ресурсы компании также оказывают немаловажное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении компании, такие, к примеру, как разработка нового продукта и переход в новую отрасль или выход на новые рынки, , требуют больших финансовых вложений.

Финансовые ресурсы, а так же квалификация работников является сильным ограничивающим фактором в процессе выбора стратегии развития фирмы. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верный выбор стратегии развития компании.

Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям накладывают некую инерционность в развитии фирмы. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при

выборе новых стратегий необходимо учитывать и тот факт, что некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые будут сдерживать или корректировать возможности реализации новых стратегий.

Степень зависимости компании от внешней среды оказывает сильное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, что фирма настолько зависит от покупателей или поставщиков ее продукции, что она не в силах делать выбор стратегии, исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена также правовым регулированием поведения фирмы, например, социальными ограничениями, антимонопольным законодательством, зависимостью от политических факторов, зависимостью от природной среды, и т. п.

Временной фактор обязательно должен приниматься во внимание в любом случае выбора стратегии развития. Это связано с тем, что угрозы и возможности для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать временную продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации стратегии, а так же календарное время. Компания не может в любой момент и в любые календарные сроки осуществлять стратегию, а только в те сроки и в те моменты, в которые появляется возможность для осуществления стратегии.

Выбор стратегии фирмы исполняется руководством на основе анализа ключевых факторов, описывающих положение компании, с учетом результатов анализа портфеля продукции, а также сущности и характера реализуемых стратегий.

Главными факторами, которые в первую очередь должны быть предусмотрены при выборе стратегии, являются следующие:

Сильные стороны фирмы и сильные стороны отрасли, зачастую могут играть ключевую роль при выборе стратегии развития компании. Ведущие, сильные компании должны стремиться к максимальному использованию возможностей, которые доступны им за счет их лидирующего положения, а так же к укреплению

этого положения. При этом важно искать возможности распространения бизнеса на новые для компании рынки, обладающие большим потенциалом для роста.

Лидирующие компании в зависимости от состояния отрасли должны подбирать разные стратегии роста. Слабые компании должны вести себя по-другому. Им следует подбирать исключительно те стратегии, которые могут привести к повышению их силы. Если же таковых стратегий нет, то скорее всего им нужно покинуть данную отрасль.

1.2 Этапы разработки стратегических альтернатив.

Ясно, что одну и ту же цель можно достичь разными путями. Решение по поводу стратегии фирмы это выбор способа решения поставленной задачи. Если установление целей отвечает на вопрос, каково стремление организации, когда план действий достижения цели отвечает на поставленный вопрос, что нужно делать, для достижения поставленной задачи, то стратегия отвечает на вопрос, каким из предложенных способов и каким образом организация будет решать задачу. Выбор стратегии это выбор средств, при помощи которых организацией будут достигнуты поставленные задачи.

Выбор стратегии состоит из нескольких основных шагов: уяснение текущей стратегии; анализ портфеля продукции; выбор стратегии фирмы и оценка данной стратегии.

Понимание текущей стратегии наиболее важно так как принятие решения насчет будущего невозможно без четкого представления состояния работы и того, какая стратегия реализуется. Возможно использование различных стратегий для понимания данной стратегии. А. Томпсоном и А. Стрикландом считается, что нужна оценка пяти внешних и внутренних факторов, для разбора реализуемой стратегии.

Внешние факторы: размах деятельности фирмы и степень разнообразия продукции, диверсифицированность фирмы; общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части собственной собственности; структура и

направление деятельности фирмы за последний период; возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время; отношение к внешним опасностям.

Внутренние факторы: цели фирмы; отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой, критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции; уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР; осуществляемой финансовой политикой; стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Один из важнейших инструментов стратегического управления является анализ портфеля. Анализ портфеля продукции позволяет наглядно представить, как отдельные части бизнеса связаны между собой и что портфель как сумма отличается от обычной суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей. Анализ портфеля позволяет сбалансировать важнейшие факторы бизнеса, как опасности, поступление денег, обновление и отмирание.

Существует 6 основных шагов анализа портфеля:

Выбор уровней в организации для осуществления анализа портфеля продукции. Нужно определить иерархию уровней анализа портфеля продукции, которая начинается на уровне отдельного продукта и кончается на верхнем уровне организации.

Фиксирование единиц анализа, или же стратегических единиц бизнеса (СЕВ), для использовать их при расположении на матрицах анализа портфеля продукции. Зачастую СЕВ имеет множество отличий от производственных единиц. СЕВ могут охватывать один продукт, могут охватывать несколько продуктов, удовлетворяющих схожие потребности, часть фирм рассматривают СЕВ как рыночно-продуктовое сегменты.

Для того, что бы имелась ясность при отборе нужных данных, так же при выборе переменных, по которым будет осуществлён анализ параметров матрицы. К примеру изучая привлекательность отрасли переменными могут служить объем рынка,

защищенность от инфляций, окупаемость, темпы роста, распространенность ранка в мире.

Измеряя силу бизнеса переменными будут являться: доля рынка и его рост, доля рынка по отношению к лидирующей компании или же иные характеристики, к примеру: прибыльность, издержки и т. д. Определяя размер матрицы ключевую роль играет единица измерения размеров, временных интервалов, нормы приведения к одной базе и т. п.

Анализ и сбор информации производят во всех направлениях, наиболее значимыми являются следующие 4 направления: позитивные и негативные стороны отрасли, следовательно привлекательность отрасли, риски, конкурентоспособность организации, возможности развития фирмы, оцениваемые не к отрасли, а к фирме, подбор кадров и наличие сырьевой базы, позволяющие навязывать конкуренцию в конкретных областях. Матрицы создаются для получения информации о сегодняшнем состоянии матрице, основываясь на ней будет спрогнозировано будущее фирмы и ожидаемый портфель продукции.

Динамику изменения матрицы создают для того, что бы понять приведёт ли переход портфеля продукции к решению поставленных задач. Необходимо выяснить основные характеристики предполагаемого состояния портфеля продукции: портфель должен иметь нужное число идей в привлекательных отраслях; является ли портфель неясным для клиентов; есть ли достаточное количество финансов для выращивания «звезд» и финансирования «вопросительных знаков», окупает ли портфель затраченные средства, устойчив ли портфель к внешним факторам, имеется ли в портфеле слабые идеи, уступающие в конкуренции.

Ответив на данные вопросы, вы поймете нужно ли формировать портфель продукции.

Соответствие желаемого портфеля продукции с тем, который лучше всего подходил бы для решения задач.

Подходы к выработке стратегии.

Ведущий теоретик, специалист стратегического управления М. Портер, считает, что существует 3 основных подхода при выработке стратегии фирмы на рынке.

Первый подход обуславливается лидерством в уменьшении производственных издержек. Это тип стратегии связан с тем, что минимальные издержки производства достигаются организацией. Результатом данной стратегии станет дешевая аналогичная продукция, за счет которой большая часть рынка будет принадлежать организации, тем, кем реализуется эта стратегия должны быть организованны в производстве и снабжении, оснащены передовой технологией и инженерно-конструкторскую базу и качественную систему распределения продуктов. Наименьшие издержки будут достигнуты при должном осуществлении исполнения себестоимости продукта, его снижением. Необходимости в высокоразвитом маркетинге при этой стратегии нет.

Специализация в производстве это второй подход. У фирмы должно быть специализированное производство на должном уровне, для того, чтобы быть лидером в этой сфере. Покупатели в любом случае будут выбирать эту продукцию, несмотря на сравнительно высокую цену. Для реализации этой стратегии необходим потенциал для проведения НИОКР, наличие высококлассных дизайнеров, развитый маркетинг и систему обеспечения высококачественной продукции.

Фиксация некоторого сегмента и концентрация сил организации на конкретном сегменте является третьим подходом. При такой стратегии фирма детально изучает потребности определенного типа продукции, стараясь при этом минимизировать издержки или же проводить политику специализации производства, так же можно совместить эти два подхода. Тем не менее обязательным фактором для проведения третьей стратегии служит анализ нужд клиентов данного сегмента рынка. Иначе говоря, должен происходить учет конкретных клиентов а не рынка в целом.

Учитывая анализ основных факторов, обуславливающих состояние организации, учитывая так же результаты анализа портфеля бизнесов происходит выбор стратегии. Главные факторы отбора стратегии следующие:

При выборе стратегии фирмы ключевую роль могут играть состояние отрасли и позиция фирмы на рынке. Сильным фирмам необходимо максимально эффективно

использовать возможности своего текущего положения. В зависимости от состояния отрасли должны быть выбраны разные стратегии развития. К пример, если в отрасли наблюдается упадок, следует концентрировать внимание на диверсикации, если отрасль стремительно развивается нужно применять стратегию интегрированного роста.

Поведение слабых фирм должно быть иным. То, что увеличит их силу должно быть их стратегией. При отсутствие данной стратегии, отрасль должна быть покинута. К примеру, при неудачной попытке усиления в быстро растущей отрасли стратегией концентрированного роста, организация применяет стратегию сокращения.

Формулирование стратегии

После этапа стратегического анализа следует формулирование стратегии, которое направленно на выбор некоторой стратегической альтернативы. В процессе стратегического анализа руководство компании склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии — того, который в большей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, а также выбранным целям деятельности.

Тем не менее методы стратегического анализа не могут изменить процесс фундаментального стратегического мышления. Основная слабость формальных методов поиска стратегии в том, что они не берут во внимание специфические особенности отдельно взятого вида бизнеса, зачастую приводя к слишком общим, выводам.

Формирование стратегии включает в себя три этапа:

- формирование конкурентной стратегии;
- определение функциональных стратегий фирмы;
- формирование общей стратегии организации.

Общая стратегия организации как правило формируется высшим руководством компании. Разработка общей стратегии решает две главные задачи;

- для каждого из подразделений фирмы необходимо установить конкретную роль в осуществлении стратегии, а так же обозначить способы определения ресурсов между ними.

- должны быть отображены и развернуты основные элементы общей стратегии фирмы;

Ограничения при формулировании стратегий

Каждая разновидность стратегий имеет ограничения:

1. Объем денежных ресурсов. В случае, когда стратегия соответствует интересам организации, нужно думать о финансировании. Если же фирма не имеет больших средств, она идет на высокий риск, взяв кредит под высокий процент. Это, в крайнем случае, подрывает интересы акционеров в получении дивидендов даже если прибыль огромна.

2. Объем приемлемого риска. Большинство фирмы принимают умеренный, зачастую минимальный риск, что существенно уменьшает количество выбора стратегий.

3. Потенциальные навыки и способности организации. Грамотные стратегии зачастую требуют навыков и способностей выше тех, которые имеет фирма. Для приобретения новых навыков нужно время, а ведь стратегия это быстрые действия и решения.

4. Отношения в границах рабочих связей фирмы. Иногда поставщики или участники каналов распределения не в состоянии обеспечить устраивающие вас условия и не готовы работать так, как необходимо стратегии вашей организации.

5. Противодействие конкурентов. В большинстве случаев хорошие стратегии так и остаются планом из-за действий конкурентных организаций. К примеру стратегия подразумевает уменьшение стоимости для увеличения краткосрочного спроса. Конкуренты могут ввести «ценовые войны», в ответ на вашу стратегию, в результате чего, организация не сможет удержаться в запланированном русле долгое время.

Введение правил

Помимо стратегий, огромную роль в стратегическом управлении играют правила, которые определяют функционирование организации наряду со стратегиями, однако они не имеют единого начала. Характер правил исключительно ограничивающий или

же предписывающий, тем самым создается атмосфера в которой происходит осуществление деятельности.

Часть правил имеет широкий смысл, другие узконаправленны, касаются лишь определенной стороны организации или функции. Правила объединяет то, что они устанавливают рамки деятельности и поведения, ориентируя тем самым функционирование организации в направлении реализации ее стратегий.

Большинство правил долгосрочны. Существуют правила, вводимые для реализации некоторой стратегии или же позволяющие осуществить некоторые задачи. Правила могут являться способом стратегического управления в случае, когда статическая задача это изменение внутренней жизни, культуры организации.

2. Анализ деятельности предприятия ООО «Спортико»

2.1. Общая характеристика предприятия

Компания ООО «Спортико» является организатором соревнований по «Бамперболу». «Бампербол» - занимательная новинка в сфере активного отдыха. Это затайливая конструкция, состоящая из наполненных воздухом ПВХ сегментов. Диаметр шара – 1.5 метра. Человека помещают в шар по пояс, будто в скафандр, что является надежной защитой от травм.

Главный плюс бампербола, это абсолютная безопасность. Функция ударного шара- воздушная подушка, позволяющая толкаться, кувыркаться, падать без угрозы здоровью.

Существует несколько основных вариантов использования бамперболов.

1. Наиболее распространенный - это футбол в шарах. Мероприятие подразумевает игру аналогичную футболу, с 2 командами, где нужно забить мяч в ворота соперника;
2. Массовые сражения. Участники делятся на 2 группы, а после идут стенка на стенку;
3. Спарринги. Цель данного мероприятия повалить противника на землю либо вытолкнуть его за границу импровизированного ринга;
4. Если имеется доступ к наклонной поверхности, тогда на бамперболе можно скатиться с горы.

Возможно выполнение любых действий, однако главное правило – избегание острых объектов, которые повредят сферу.

Развлечение бампербол подходит для всех возрастных групп независимо от пола. Это вид активного отдыха полез для здоровья, так как участником совершается множество движений..

Футбол в надувных шарах поможет внести дух азарта в корпоративную вечеринку, станет находкой для любителей активных видов спорта и отличным развлечением для празднования дня рождения.

Есть несколько требований и правила к игре в «Бампербол», однако ООО «Спортико» выделяет следующие:

Требования к помещению: Поле размером 25-30 метров в длину, 15-20 метров в ширину. Площадь от 375 до 600 метров в квадрате. Отсутствие колющих и режущих предметов на поле. Пример проведения игры в «Бампербол» представлен в приложении А

Количество участников: 6- 12 человек

Время игры: неограниченно, однако матч составляет от 40 минут до 1 часа 30 минут.

Размер шара 1,5 метра. Стенки шара очень прочные, толщина от 0,5 мм до 1 мм, выдерживающие нагрузку более 10Н. Пример шара представлен в приложении Б

Организационная структура компании линейная

Основные преимущества линейных организационных структур:

- оперативность реакции в ответ на прямые приказания;
- четкая система взаимных связей;
- оперативность в принятии решений;
- четко выраженная личная ответственность руководителя за принятые им решения;

- согласованность действий всех исполнителей.

Основные недостатки линейных организационных структур:

- большое количество управляющих верхнего уровня;
- большое количество ступеней управления между высшим звеном и работником;
- малая гибкость и приспособляемость к новой ситуации;
- решение оперативных проблем преобладает над стратегическими

На данный момент директором предприятия является Федосов Дмитрий Дмитриевич. При нынешнем директоре компания работает в отлаженном режиме, имеет постоянных клиентов.

2.2 SWOT-анализ предприятия

Каждое сегментирование берет начало со всестороннего изучения рынка, где компания работает, оцениваются возможности и риски, которые могут возникнуть в ходе реализации. Начало данного разбора - SWOT анализ, наиболее распространённый в маркетинге. Иначе говоря SWOT-анализ выявляет сильные и слабые стороны организации, определяет возможности и угрозы. Осуществить это можно при сравнении возможностей и рисков компании, которые дает им рынок. Исходя из результатов делается вывод, какое направление своего бизнеса организации необходимо развивать, где в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Данная глава будет посвящена изучению сильных и слабых сторон компании, выявлению потенциальных угроз и возможностей по отношению к сегментам или рынкам. Определяя важность перечисленных составляющих SWOT необходим обширный ряд входных данных.

Объекты в границах каждого элемента (например, сильные стороны) будут про ранжированы по значимости: от сильной к слабой.

В таблице 1 показан простейший SWOT-анализа, где перечислены все факторы, плюсы и минусы компании. Простота SWOT- анализа позволило менеджерам легко применять этот анализ. Проведения анализа не требует базы данных и подготовки. Каждый, кто хоть в какой то степени знаком с компанией и имеет представление о рынке, в силах создать простой SWOT. Однако, простота анализа приводит к поспешным выводам, полным неопределенных и двусмысленных понятий, как «эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование». Так же, пользователи зачастую забывают об объективности анализа и полагаются на старую или ненадежную информацию.

Таблица 2.1: Пример SWOT-анализа

Внутренние	Сильные стороны	Слабые стороны
	Внутренние элементы, напрямую относящиеся к покупателям. Должны быть максимально сужены.	
Внутренние	Возможности	Угрозы
	Внешние элементы, относящиеся к различным сферам среды, таким как законодательство, политика, регулирование, общество, экономика, технология	

Для избежание указанных ошибок и извлечение максимальной пользы из SWOT-анализа, нужно следовать следующим несложным правилам.

Правило 1. Тщательное определение сфер каждого SWOT-анализа. Компании зачастую проводят целостный анализ всего бизнеса. По большому счету, он будет слишком обобщенным и пользы для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах будет минимум. Фокусирование SWOT-анализа, например на конкретном сегменте, выявляет наиболее важные для него сильные и слабые сторон, возможности и угрозы.

Правило 2. Понимание различий между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, то есть контролируемые. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и не зависят от деятельности организации.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь тогда, когда они воспринимаются покупателями. Анализ должен включать лишь наиболее относящиеся к делу слабости и преимущества. наиболее относящиеся к делу. Нужно помнить, что они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной лишь когда для рынка она сильна. К примеру, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. Наконец, таких сильных и слабых сторон может быть очень много, так что и не поймешь, какие из них более важны. Для избегания этого преимущества и слабости должны быть про ранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Правило 4. Объективность и использование разносторонней входной

информации. Не всегда можно проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, однако, с другой стороны, нельзя поручать его лишь одному человеку, так как он будет неточен и столь глубок в сравнении с анализом проведенным группой в виде дискуссий и обмена мыслями. Следует понимать, что SWOT-анализ не перечисление подозрений менеджеров. По большому счету он должен основываться на фактах и результатах исследований.

Правило 5. Избегание пространных и двусмысленных заявлений. Очень часто SWOT-анализ неэффективен из-за того, что включает подобные утверждения, которые, по большому счету, не имеют значения для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ. Рис. А3.2 подтверждает это. Часть покупателей воспримет это как плохо определенное, лишённое смысла заявление. Этот элемент нужно разбить на ряд более значимых с точки зрения покупателя составляющих: современное оборудование...

Таблица 2.2 : SWOT-анализ предприятия

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	РЫНОЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> • Малое количество конкурентов • Сплоченный персонал • Опыт организации мероприятий • Качественное оборудование 	<ul style="list-style-type: none"> • Появление новых потребителей • Рост благосостояния населения • Мода на здоровый образ жизни • Мода на корпоративные мероприятия
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	РЫНОЧНЫЕ УГРОЗЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Малая известность данного вида спорта • Не настроенная система привлечения клиентов • Слабая реклама • Отсутствие сайта 	<ul style="list-style-type: none"> • Неблагоприятная экономическая ситуация в стране • Усиление позиций компаний конкурентов • Минимальные барьеры входа новых фирм на рынок. • Падение спроса на услуги в сфере развлекательных услуг • Снижение объемов продажи услуг в виду изменения предпочтений клиентов.

Таблица 2.3: Результаты SWOT-анализа

Цели Задачи Сценарий
Расширить деятельность
Привлекать новых клиентов
Разработать новые правила для детей
Создать сайт
Поддерживать сайт
Проводить соревнования
Организовать команды
Придумать слоган компании
Запись на игру для корпорации через сайт
Раскрасить амуницию ультрафиолетовой краской
Запустить ночные игры

2.3 Анализ отрасли по моделям пяти сил Майкла Портера

Методика анализа пяти сил, разработанная Майклом Портером в Гарвардской бизнес школе в 1979 году необходима для анализа отраслей и создание стратегии бизнеса. Для выбора необходимой конкурентно способной бизнес позиции, прежде всего, нужна оценка отрасли к которой она принадлежит. Что-бы данную задачу осуществить данную задачу, нужно определить важнейшие факторы, определяющие долгосрочную прибыльность отрасли, что является основным показателем привлекательности отрасли. Для выполнения этой задачи, необходимо понять наиболее важные факторы, которые определяют прибыльность отрасли в долгосрочной перспективе, так как именно прибыльность является наиболее важным показателем привлекательности отрасли. В методике, о которой пойдет речь, нет

строгих определений и точных формул подсчета. Главная идея — составление пентаграмм на основе оценки ключевых параметров пяти сил.

Майклом Портером в своей модели 5 конкурентных сил описывается 3 параметра, которые нужно учитывать анализируя конкуренцию на рынке:

- 1 Уровень угрозы со стороны товаров-субститутов (или товаров-заменителей)
- 2 Уровень внутри отраслевой конкуренции
- 3 Угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка

Анализ составляющих элементов (детерминант) этих сил позволяет определить «узкие места» проекта, с тем чтобы максимально эффективно приложить усилия к укреплению его устойчивости и ослаблению позиций конкурентов. Анализ проводился в два этапа:

1 Присвоение количественных показателей детерминантам пяти сил методом экспертной оценки.

2 Анализ сильных и слабых сторон текущей конкурентной ситуации, а также возможных компенсационных мероприятий.

Результатом первого этапа стали следующие экспертные оценки значений детерминант (0 – наихудшее значение, 6 – наилучшее значение) (см. Таблицу 2) Для каждой силы было рассчитано среднее арифметическое значение ее детерминант и найден общий индекс рыночной силы как среднее арифметическое значение всех сил (0-1-очень низкий; 1,1-2,5 - низкий; 2,6-3,5 – средний; 3,6-5 - высокий; 5-6 – очень высокий).

Таблица 2.4: Анализ пяти сил Майкла Портера

Наименование детерминант	Оценка (0 – 6)
1 Рыночная власть поставщиков	2,9
Дифференциация ресурсов	5
Наличие ресурсов-субститутов	4
Издержки смены поставщиков у компаний в отрасли	1
Уровень концентрации поставщиков	1

Значение заказов для поставщиков	2
Стоимость закупки в соотношении с совокупными затратами	6
Угроза прямой и обратной интеграции фирм в отрасли	3
Влияние цены ресурса на стоимость товара или его дифференцирование	1
2 Рыночная власть покупателей	3,9
Концентрация покупателей в сравнении с концентрацией фирм	6
Объем закупок покупателями (у фирмы)	6
Издержки переключения покупателей в сравнении издержками переключения поставщика	2
Информированность покупателя	1
Способность к интеграции вниз по технологической цепочке	4
Товары-заменители	1
Соотношение цена/общий объем закупок	3
Различия товаров/узнаваемость торговой марки	5
Влияние на качество/внешний вид товара	4
Выгоды покупателя	6
Стимулы лиц, принимающих решения	5
3 Власть существующих конкурентов	1,7
Рост отрасли	2
Постоянные (или складские) издержки/добавленная стоимость	4
Временные излишки производственных мощностей (периоды перепроизводства)	2
Различия в продукции	2
Узнаваемость торговой марки	2
Издержки переключения (потребителя)	1
Концентрация и сбалансированность	2
Информационная сложность	3
Разновидности конкурентов	2
Корпоративные доли	1
Барьеры на выходе	2
4 Угроза появления новых конкурентов	2,4

Экономия, связанная с масштабом производства	2
Запатентованные отличия товара	2
Узнаваемость торговой марки	1
Издержки переключения	1
Требования к объему капитала	1
Абсолютные преимущества по издержкам	3
Доступ к каналам распределения	1
Собственная, отличающаяся низкими издержками модель	1
Доступ к необходимым ресурсам	2
Политика правительства	2
Патенты и лицензии	1
5 Угроза появления товаров-субститутов	1,3
Издержки переключения	2
Склонность покупателей к субститутам	1
Относительная цена субститутов	1
Возможность удовлетворять потребности и желания клиентов другим способом	1

Таким образом, получается: рыночная власть поставщиков равна 2,9, рыночная власть покупателей равна 3,9, властью существующих конкурентов равна 1,7, угроза со стороны новых конкурентов равна 2,4, угроза со стороны товаров-субститутов равна 1,3. Общий индекс рыночной силы составляет 2,4. Такое положение можно интерпретировать как низкое (от 1,1 до 2,5). То есть, уровень конкуренции низкий.

На втором этапе проводился анализ возможностей и угроз в текущей конкурентной ситуации, а также разрабатываются возможные компенсационные мероприятия.

Данный анализ основывается на критической оценке и сравнении всех пяти сил, а также их значений и составляющих их детерминант.

Глава 3. Выбор стратегии развития предприятия ООО «Спортико»

3.1 Выбор стратегии развития на основе ситуационного подхода

При выборе стратегии развития важную роль играет выбор подхода управления. Для выбора наилучшего подхода необходимо рассмотреть подходы к управлению в нашем случае. На данный момент определены 14 основных:

Комплексный подход при принятии управленческих решений подразумевает важные взаимосвязанные и взаимозависимые причины внешней и внутренней среды организации — научно-технические, финансовые, экологические, организационные, демографические, общественные, психологические, политические и др.

В рамках комплексного подхода выделяют 2 специфичных подхода:

- 1: поисковый — направление которого определение состояния объекта управления с учетом условий тенденций развития;
- 2: целевой — планирует целенаправленное совершенствование объекта управления в перспективе, учитывая вероятные пути и сроки перехода управляемой подсистемы из текущего состояния в желаемое.

Интеграционный подход

Интеграционный подход к менеджменту подразумевает исследование и усиление взаимосвязей между:

- Отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;
- Стадиями жизненного цикла объекта управления;
- Уровнями управления по горизонтали;
- Уровнями управления по вертикали.

Углубленное взаимодействие субъектов, управление взаимосвязями и взаимодействием между элементами системы называют интеграцией

Маркетинговый подход

Маркетинговый подход подразумевает учет управляющей подсистемы при решении

любых задач на потребителя:

- Повышение качества товара в соответствии с требованиями потребителя;
- Экономия ресурсов у потребителя при помощи повышения качества;
- Экономия ресурсов в производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технической революции (НТП);
- Применение системы менеджмента.

Функциональный подход

Смысл функционального подхода к менеджменту заключается в том, что потребность это совокупность функций, выполнение которых удовлетворит их. Установив функции создаются некоторые альтернативные объектов для выполнения этих функций, и выбирается тот, требующий минимум совокупных затрат в течении жизненного цикла объекта на единицу полезного эффекта.

Динамический подход

Динамический подход рассматривает объект в динамичном развитии, по причине следственных связей производят ретроспективный анализ на 5 и более лет, так же производится прогноз.

Воспроизводственный подход

Данный подход подразумевает постоянное возобновление производства товара/услуги для удовлетворения нужд рынка с меньшими, в сравнении с более лучшим технологичным объектом на данном рынке, а так же совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

Процессный (процессуальный) подход (1960-е гг.)

Процессный подход управление подразумевает серию взаимосвязанных и универсальных управленческих процессов (планирование, организация, мотивация, контроль и связующие процессы — процесс коммуникации и процесс принятия решения). Менеджмент называет данные процессы управленческими функциями, а процесс управления является суммой перечисленных управленческих функций. (рис. 1). Анри Файоль, которого называют «отцом» процессного подхода утверждал, что «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться,

координировать и контролировать».

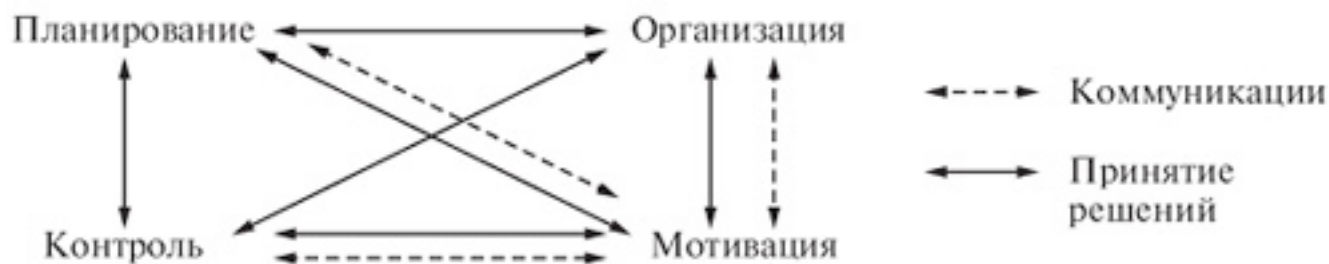


Рис. 1. Взаимодействие функций менеджмента

Нормативный подход

Нормативный подход подразумевает установление нормативов управления во всех подсистемах менеджмента. Установление нормативов происходит по важнейшим элементам:

- Целевой подсистеме;
- Функциональной подсистеме;
- Обеспечивающей подсистемы.

Количественный подход:

Количественный переход это переход от качественных оценок к количественным при помощи математических методов, расчетов, оценок экспертов, системы баллов и т. д. Управляйте цифрами, а не словами.

Административный подход:

Административный подход подразумевает регламентацию обязанностей, прав, нормативов качества, длительности элементов в нормативных актах.

Поведенческий подход:

Поведенческий подход подразумевает помощь сотруднику осознать свои возможности. Цель данного подхода, увеличение эффективности из-за повышения значимости человеческого ресурса. Данная наука способствует увеличению эффективности фирмы за счет увеличения эффективности сотрудника.

Ситуационный подход:

Ситуационный подход подразумевает разные управленческие методы применяют в зависимости от ситуации, ведь организация является открытой средой постоянно

взаимодействующая с внешним миром, следовательно причины того, что происходит внутри организации следует искать в ситуации в которой организация действует. Главный момент подхода - **ситуация** - конкретный ряд обстоятельств, влияющие на деятельность организации в данное время. Ситуационный подход имеет связь с системным подходом, пытаясь увязать конкретные управленческие приемы и концепции с конкретными ситуациями.

Данный подход используют при применении новых научных методов в конкретных ситуациях и условиях.

В этой ситуации важно «ситуационное мышление» — понимание того, какой прием позволит достигнуть больших результатов в этой ситуации. Основная сложность в многочисленности и взаимосвязанности ситуационных процессов, следовательно рассматривать их по отдельности нельзя, из-за чего, возникает сложность в определении правильного метода для руководителя.

Ситуационный подход позволяет связать отдельные приемы и концепции управления с определенными конкретными ситуациями, изучить ситуационные различия между организациями и внутри самих организаций.

Теория ситуационного подхода основывается на 4 основных положениях:

- Руководитель обязан ознакомиться с наиболее эффективными методами управления. Поэтому необходимо понимать процесс управления, особенности индивидуального и группового поведения, иметь навыки системного анализа, владеть методами планирования и контроля, количественные методы принятия решений;
- Руководитель должен предполагать возможные последствия от применения в конкретной ситуации любого из управленческих методов, имеющие как сильные, так и слабые стороны, а также определенные сравнительные характеристики. К примеру, увеличение заработной платы всему персоналу за дополнительную работу, что, безусловно, на некоторый срок увеличит мотивацию, однако нужно сравнить затраты и полученными выгодами; может оказаться, что эта мера окажется разорительной для организации;

- Руководитель обязан правильно понимать ситуацию, выявлять факторы, важнейшие в этой ситуации, определить эффект от смены того или иного показателя;
- Руководителю нужно увязывать конкретные приемы, которые дают наименьший отрицательный эффект, в конкретных ситуациях, обеспечивая наивысшую эффективность при выполнении целей организации.

Основа обучения престижнейшей в США школе бизнеса — Гарвардской является метод ситуаций.

Системный подход

Системный подход рассматривает любой объект как ряд связанных элементов, где имеется цель, вход, связь с внешней средой, обратную связь. «Вход» интерпретируется в «выход». Главные принципы:

- Принятия решений начинается с выявления и постановки конкретных целей;
- Нужно выявить и проанализировать альтернативные пути достижения задачи;
- Задачи подсистем не в коем случае не должны конфликт с задачами всей системы;
- Единство анализа и синтеза логического и исторического;
- Восхождение от абстрактного к конкретному;
- Проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

Программно-целевой подход

Основой **программно-целевого** является определение целей компании, разработка эффективной программы достижения цели, учитывая ресурсы затрачиваемые на осуществление программы.

На стадии постановки задачи появляется общая модель организации. Позже находят варианты управленческих решений, которые будут альтернативой, происходит выбор одного из них, а затем начинают разработку программы. Каждый этап программы имеет подразделения и подцепи, где выделяют главные задачи, приоритеты, и пути решения, которые соответствуют возможностям организации. Итоги осуществления этапа производят по показателям: объем, срок и основной результат

Для упрощения работы, необходимо создать древо целей, корнем которого является

основная цель программы (А), первый уровень вершин — подцели первого уровня (В и С), затем идут вершины второго уровня (D и E) и т.д.; нижние уровни дерева целей — средства и способы достижения целей более высокого уровня (рис. 2). Построив дерево, программу нужно оформить в виде документа руководителя, обязательно для всех исполнителей.

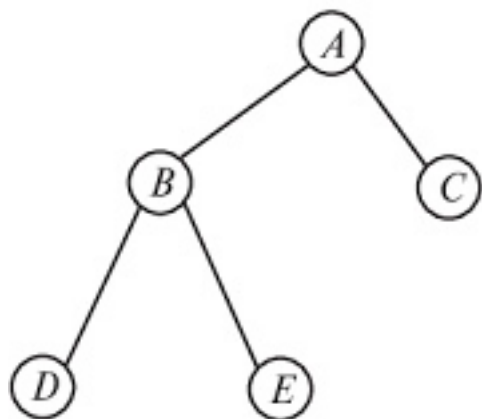


Рис. 2. Дерево целей

Процесс реализации принятый к исполнению должен находиться под постоянным контролем, так как могут возникнуть новые, ранее не учтенные факторы.

РФ имеет огромный опыт программно- целевого управления, однако не все программы осуществляются в полном объеме и в заданном сроке, из-за недостаточного контроля, безответственности и отсутствия мотивации.

Исходя из экономической ситуации, для нашего предприятия будет целесообразен только ситуационный подход.

3.2 Выбор стратегии развития на основе матрицы Игоря Ансофа

Матрица Ансоффа (называемая также портфельная матрица «товар / рынок» или матрица «продукт / рынок») – один из часто применяемых инструментов стратегического планирования, который поможет выбрать одну из типовых маркетинговых стратегий, подходящую при данных рыночных условиях. Кроме того, матрицу Ансоффа - это инструмент стратегического позиционирования товара компании на рынке. Основная идея матрицы Ансоффа кроется в том, что между производимыми (реализуемыми) товарами предприятия и рынки сбыта, как текущими (старыми), так и будущими (новыми) есть взаимосвязь. Поэтому компания имеет ряд вариантов развития и роста, обусловленных комбинацией «старых» и «новых» товаров (услуг, работ, продуктов) и рынков. Задача матрицы Ансоффа – помощь в выборе наиболее конкурентно способной стратегии. Автор портфельной матрицы экономист и математик Игорь Ансофф, родившийся в РФ, а в 19 лет уехавший в США, где он получил образование и ученую степень по прикладной математике, заинтересовавшись возможностями использования математического инструментария в бизнесе. Его успехи в этой сфере достижение высокой руководящей должности в крупной американской фирме Lockheed Corporation.

Графически матрица Игоря Ансоффа представляет собой квадратную таблицу:

Таблица 3.1: Матрица Игоря Ансоффа

	Существующая услуга	Новая услуга
Существующий рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития услуги
Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Цель стратегии проникновения получение высокого дохода при помощи существующих потребителей, реализуя им данный товар. Для ответа на вопрос «Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?» нужно сделать оценку:

- Темпа роста рынка
- Уровня потребления товара
- Частоту использования товара
- Уровня дистрибуции (покрытия) товара
- Уровня знания товара компании
- Уникальность товара компании (в сравнении с ключевыми конкурентами)
- Экономии на масштабе при росте продаж
- Возможности осуществления высоких инвестиций

Таблица 3.2: Оценка возможности реализации стратегии проникновения

Стратегия проникновения	Вопрос: Существуют ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описание текущего рынка и текущей услуги	Текущий рынок: Рынок развлекательных услуг Текущая услуга: Соревнования по «Бамперболу»		
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация объема рынка
Уровень потребления услуги компании среди ЦА	Ниже чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше чем в среднем по рынку
Частота использования услуги ЦА	Максимальна	Умерена	Низка
Уровень доступа к услуге	Ниже чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше чем в среднем по рынку
Уровень знания брэнда	Ниже чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Услуга компании имеет преимущества на текущем рынке	Да		Нет
Возможность к высокому уровню инвестиций	Есть		Нет

Данная таблица позволяет сделать вывод о том, что для нашей организации наиболее эффективна будет стратегия проникновения. Так же исходя из экономической ситуации можно сделать такой же вывод.

3.3 Мероприятия для реализации выбранной стратегии проникновения на рынок

Для реализации выбранной стратегии необходимо провести следующие мероприятия:

Для реализации стратегии проникновения на рынок ООО «Спортико» необходимо предпринять определенные действия, связанные с улучшением узнаваемости и благоприятного отношения к самой фирме так и к «Бамперболу» среди населения города Томска.

Предлагаемые мероприятия в этом направлении основываются на улучшении деятельности компании. Таким образом ООО «Спортико» стоит осуществить следующие рекомендации:

Воспользоваться контекстной рекламой в интернете.

Контекстная реклама — это легкий способ предложить свои товары и услуги тем, кто их ищет в интернете.

Объявление располагается только на тех страницах, на которых идет речь о той продукции, которую нужно рекламировать. В другой версии контекстной рекламы (Контекстно-поисковая реклама) объявление показывается только тем пользователям, которые ввели в строке поиска те слова, которые необходимы.

Десятки тысяч компаний уже используют контекстные объявления Яндекс.Директа и Бегуна для увеличения своих продаж.

Объявление будет показано именно тем пользователям, которые ищут то, что предлагает компания.

Объявление увидят посетители только из нужных предприятию регионов.

Поисковая система показывает ваше объявление в результатах поиска.

Разработать сайт компании, это даст компании следующие преимущества:

1. Самый дешевый способ рекламы, не сравнимый не только с рекламой по телевизору и радио, но и даже с регулярной раздачей флайеров, визиток и наружной рекламы. Создание самого сайта может показаться относительно дорогим (в среднем качественный сайт стоит от 30 тыс. до 60 тыс. рублей), да и продвижение сайта как обязательный элемент требует затрат. Но в отличие от других видов рекламы — сайт не требует постоянных пропорциональных вложений. Вы можете сделать качественный сайт, продвинуть его и ограничиваться вложениями в 2-3 тыс. рублей в месяц на поддержание позиций. Вам не придется тратить больших сумм, как в случае с рекламой по телевизору или радио.

2. Целевая аудитория. Сайт способен принести вам целевую аудиторию — т.е. именно тех людей, которые ищут ваши услуги, набирая их в поисковых системах и попадая на ваш сайт. Такое соотношение заинтересованных клиентов вы не получите ни в одном другом виде рекламы. Поэтому отдача будет выше.

3. Развернутость текста. Ваш сайт — это объемный ресурс, где вы можете успешно презентовать товар, выложить полный перечень товаров, описать все преимущества вашей компании, контакты и т.д. Т.е. при правильной структуре сайта посетитель получит нужный объем информации, намного превосходящий тот, что он сможет получить из флайера или рекламного ролика.

4. Функциональность. Сайт дарит множество новых возможностей: вы можете представить весь перечень услуг с реализацией записи Онлайн в удобное время (что сэкономит время ваших специалистов, которым не нужно будет принимать заявки по телефону, а также сделает процедуру удобнее для клиентов). Вы можете выложить полный каталог товаров с возможностью заказа Онлайн. Это конкурентное преимущество поможет получить множество дополнительных заказов, так как в наше время многие клиенты не любят тратить свое время на поездки в магазины. Все эти функции не могут быть реализованы другими способами рекламы.

5. Презентабельность. Компания без сайта — это нонсенс в современном мире. Если у уважаемой компании нет сайта, то это вызовет недоумение у клиентов. Без сайта компанию никто не будет воспринимать всерьез.

Открыть и вести аккаунт в Instagram, это даст компании следующие преимущества:

1. популярность этой сети уверенно растет. При этом пользователи Instagram демонстрируют высокую вовлеченность во взаимодействие друг с другом и с брендами.

2. Instagram позволяет публиковать и потреблять визуальный контент, который воспринимается пользователями в десятки тысяч раз быстрее по сравнению с текстовым. Добавьте сюда возможность использовать Instagram буквально на ходу с помощью мобильных гаджетов. Получается чуть ли не идеальная социальная платформа для современного человека, живущего в бешеном темпе.

3. В отличие от традиционных соцсетей, платформы для обмена визуальным контентом успешно генерируют немедленные конверсии.

Закупить амуницию для детей и начать организовывать мероприятия для школьников. Это позволит расширить ЦА, что в конечном счете приведет к увеличению количества клиентов и как следствие увеличит прибыль.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
14А2Б	Д.В. Левко

Институт	ИСГТ	Кафедра	ИП
Уровень образования	бакалавриат	Направление/специальность	38.03.02 «Менеджмент»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Методические указания к М00 выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» / сост.: Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - системы организации труда и его безопасности; - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации. 	<ul style="list-style-type: none"> – Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятия, направленную на работу с персоналом, на организацию безопасности труда, льготы сотрудникам и т.д. – Описать внутренних стейкхолдеров ООО «Спортико», мероприятия и затраты на них, проводимые в рамках социальной ответственности
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; 	<ul style="list-style-type: none"> – Проанализировать внешнюю социальную политику предприятий по спонсорству и благотворительности – Описать внешних стейкхолдеров ООО «Спортико» и оценить эффективность мероприятий в рамках социальной ответственности, направленных на них

- спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Определить наличие внутренних нормативных документов и регламентов организации в области КСО и их соответствия нормам трудового законодательства.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	-

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Е.А. Грахова			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Д.В. Левко		

4. Корпоративная социальная ответственность ООО «Спортико»

В данной главе анализируется процесс управления корпоративной социальной ответственностью. В частности, дана краткая характеристика корпоративной социальной ответственности ООО «Спортико».

Социальная политика ООО «Спортико» является неотъемлемой частью корпоративной стратегии, направленной на создание всего комплекса условий для устойчивого развития компании в долгосрочной перспективе. Эта политика базируется на безусловном следовании общепризнанным международным нормам, относящимся к правам человека, а также нормам российского законодательства в сфере организации труда. Высокая социальная ответственность перед всеми заинтересованными сторонами, в основе которой равенство возможностей, взаимное уважение и приоритет закона, – это первостепенное условие повышения эффективности и укрепления деловой репутации ООО «Спортико». Деятельность в этой области должна носить системный характер и согласоваться с интересами всех заинтересованных сторон.

Предприятие ООО «Спортико» в будущем стремится стать социально ответственной компанией. На текущий момент времени, ООО «Спортико» не уделяет должного внимания вопросам КСО. С моей точки зрения, это связано с достаточно небольшим сроком функционирования компании на рынке г. Томск

4.1 Определение целей и задач программы КСО

Таблица 4.1. Цели и задачи КСО

Миссия организации	Продвижение «Бампербола» как нового вида спортивного отдыха	Цели КСО
Стратегии организации	1) Круглогодичное проведение мероприятий 2) Технологии высокого качества проведения мероприятий 3) Доступность цен 4) Захват рынка	1) Повышение квалификации персонала 2) Стимулирование работоспособности, повышение производительности труда 3) Повышение репутации предприятия 4) Развитие предприятия в перспективе

Согласно миссии организации, а также реализуемым стратегиям, основная деятельность предприятия направлена на собственное развитие, а остальная деятельность, которую можно классифицировать как мероприятия КСО, должна являться продуктом основной деятельности компании, направленной на устойчивое продвижение.

Из этого следует, что выбранные цели КСО, предполагающие рост и развитие, вполне соответствуют миссии и стратегиям предприятия.

4.2 Определение стейкхолдеров организации

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным – местное население, экологические организации и т.д.

Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

Таблица 4.2. Стейкхолдеры организации

Прямые	Косвенные
Сотрудники компании (директор, бухгалтер и пр. персонал.)	Окружающее население
Потребители	Природоохранные организации
Спонсоры	Рекламные и различные социально - общественные организации
Налоговые и пр. административные органы	Арендодатели

К прямым стейкхолдерам относятся сотрудники компании. От их участия, удовлетворенности и результатов от рабочего процесса, зависит качество организованных мероприятий. Также к прямым отнесем потребителей продукции.

Если покупатели не будут удовлетворены качеством, то компания будет терпеть проблемы, убытки и пр. последующие за этим действия. Также к прямым отнесем спонсоров мероприятий. В случае если спонсоры не будут удовлетворены результатами от участия в спонсорстве, компания будет терять свою репутацию, и как следствие будет сложнее найти спонсоров на проведение мероприятий. Также от налоговых и прочих административных организации зависит непосредственное открытие и дальнейшее существование организации. Без постановки на учет, выплаты налогов и курирования в соответствующих органах, предприятия существовать не сможет. К косвенным стейкхолдерам мы можем отнести окружающее население, арендодателей, природоохранные и различные рекламные и общественные организации.

4.3 Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. Задача студента на данном этапе назвать мероприятия КСО, реализуемые компанией, определить их тип, сроки реализации, стейкхолдеров и основные ожидаемые результаты программ.

Таблица 4.3. Структура программ КСО

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Сотрудники компании	Повышение квалификаций, денежные стимулирования в виде бонусов и премий, официальное трудоустройство, помощь с проживанием и пр.	Повышение качества проводимых мероприятий.
Потребители	Проведение акций, скидочные карты	Повышение продаж, привлечение новых клиентов
Спонсоры	Сбор основных показателей бизнеса, Составление преимуществ и выгод работы с компанией.	Увеличение лояльности клиентов к компании, получение дополнительной прибыли.

Административные и пр. органы	Чистое и прозрачное ведение отчетности, своевременные оплаты налогов и пр.	Лояльное и ровное отношение к ведению бизнеса
Природоохранные организации	Ведение бизнеса в рамках экологической безопасности окружающей среды и населения	Лояльное и ровное отношение к ведению бизнеса
Рекламные организации и пр. общественные организации	Проведение рекламных акций, благотворительных встреч и пр.	Расположение населения, привлечение новых клиентов, помощь населению

4.4 Определение затрат на программы КСО

На данном этапе студент определяет бюджет программ КСО предприятия, с учетом результатов, полученных в табл. 2. Важным этапом является определения вклада организации при эквивалентном финансировании или при корпоративном волонтерстве.

Студент сводит в таблицу основные затраты предприятия на корпоративную социальную ответственность. Сложностью может стать оценка затрат на внутреннюю КСО, в т. ч. на помощь детям сотрудников, неработающим пенсионерам и т.д. Если у студента отсутствуют документы, позволяющие оценить данные затраты, возможно использование метода экспертных оценок.

Таблица 4.4. Затраты на программы КСО

Мероприятие	Стоимость реализации на предлагаемый период
Повышение квалификации сотрудников	30000 руб.
Премии для сотрудников	12000 руб.
Проведение акций для потребителей	20000 руб.
Скидочные карты покупателей	10000 руб.
Проведение рекламных акций	20000 руб.
Проведение благотворительных встреч и помощи для населения	20000 руб.
	ИТОГО: 112000 руб.

1. Стоимость на повышение квалификации рассчитывается из кол-ва работников: 3 чел.* 10000 руб. Обучения будут проводится раз в год.

2. Премии для сотрудников: 3 чел. * 4000 руб. в месяц.

3. Проведение акций для покупателей будут варьироваться в зависимости от распределяемого бюджета на месяц. Максимум выделяемых средств будет в размере до 20000 руб.

4. Рассчитывается предполагаемый поток клиентов в размере 100 чел. в месяц. Изготовление и выпуск скидочной карты = 100 руб.

5. Проведение рекламных акций в сети интернета. Две акции в рекламной компании Googlei Yandex. Бюджет 20000 руб. будет распределен на две рекламные компании на один месяц.

6. Предполагаемый бюджет для проведения благотворительных и общественных акций будет равен 20000 руб.

4.5 Оценка эффективности программ и выработка рекомендации

Критерии оценки социальной ответственности бизнеса могут быть различными в зависимости от ряда факторов. Например, в каком регионе работает компания, какова ее величина, структура капитала и т.д. В качестве критериев может выступать оценка охраны окружающей среды, качества производимых товаров и услуг, отношений с работниками, активности в различных благотворительных программах. Очевидно, что эти критерии тем строже, чем выше уровень развития общества. Под воздействием внешних факторов организации вынуждены становиться информационно прозрачными и социально ответственными. Однако это дает бизнесу и значительные преимущества. Как показывают исследования, серьезно улучшаются финансовые показатели тех компаний, которые закладывают социальную ответственность в свою миссию.

Таблица 4.5 Оценка эффективности программ КСО

Мероприятие	Стоимость реализации на предлагаемый период	Эффект для компании	Эффект для общества
1. Повышение квалификации сотрудников	30000 руб./месяц	Повышение производительности труда	Повышение качества и непрерывное поступление товара
2. Премии для сотрудников	12000 руб.	Повышение качества и производительности труда	Повышение качества и непрерывное поступление товара
3. Проведение акций для потребителей	20000 руб.	Повышение сбыта товара	Возможность купить товар по доступной цене
4. Скидочные карты покупателей	10000 руб.	Повышение сбыта товара	Возможность купить товар по доступной цене
5. Проведение рекламных акций	20000 руб.	Повышение сбыта товара	Возможность купить товар по доступной цене
6. Проведение благотворительных встреч и помощи для населения	20000 руб.	Социальная активность, реализация сотрудников в других планах (сплоченность, дух, поддержка, взаимопомощь)	Помощь населению
	ИТОГО: 112000 руб.		

Первая из предложенных программ КСО, реализующая повышение квалификации сотрудников, предполагает долгосрочное действие, поэтому трудно поддается оценке, однако, планируемые затраты не являются высокими, и при целевом расходе средств выполнение данной программы принесет предприятию положительный эффект, оправданный затратами.

Оставшиеся программы КСО ориентированы на сотрудников и потребителей, в связи с этим, предложенные меры в рамках данных программ, направлены на улучшение квалификации сотрудников, их морального духа, укрепление уверенности в предприятии, а также повышение товарооборота, потока новых клиентов, увеличение качественной и конкурентоспособной сферы.

Каждое из предложенных мероприятий может считаться оптимальным, поскольку:

1) Реальные затраты на бонусные выплаты для сотрудников будут значительно более низкими, в таблице указаны максимально возможные расходы.

2) Практически каждое мероприятие направлено на достижение сразу нескольких целей КСО.

3) Проведение акций для потребителя значительно увеличивает шансы на устойчивое положение в системе торговли и увеличение оборота продукции, а также устойчивый курс на импортозамещение.

4) Проведение благотворительных акций позволяет не только укрепить моральный дух сотрудников, но и осуществлять полноценную деятельность предприятия в правовом поле.

5) Совокупность данных мероприятий также положительно скажется на имидже предприятия, что являлось одной из целей КСО.

6) Также организации стоит разработать внутренние нормативные документы и регламенты, определяющие социальную ответственность перед своими работниками. И в последующем разместить материалы на официальном сайте, после его разработки. Это будет популяризировать компанию как социально ответственную.

Таким образом, предложенные программы КСО позволяют реализовать потенциал предприятия, организовать прозрачную и эффективную работу его персонала, а также производить деятельность, направленную на выполнение миссии и реализацию стратегий, что, в конечном итоге, оказывает положительное влияние на общество в целом.

Предложенные программы КСО позволяют реализовать потенциал предприятия, организовать прозрачную и эффективную работу его персонала, а также производить деятельность, направленную на выполнение миссии и реализацию стратегий, что, в конечном итоге, оказывает положительное влияние на общество в целом.

Заключение

Проведенное исследование показало, что такой вид бизнеса, как организация соревнований по «Бамперболу» является прибыльным и перспективным. Одно из главных условий его функционирования является разработка эффективной рекламной компании, для того, чтобы компания могла, увеличивать масштаб деятельности и увеличить поступление денежных потоков. Также предприятие несет в себе потенциал для дальнейшего развития, как количественно, так и качественно.

Если руководитель проекта понимает, и берет на себя ответственность за создание предприятия подобного характера, он примет на работу людей, которые действительно будут любить свое дело и в совокупности с грамотным финансово-хозяйственным управлением предприятие будет приносить прибыль и выполнять свою непосредственную миссию в течение десятилетий, что будет являться залогом успеха всех участников производственного процесса.

В заключение необходимо отметить, что наилучшими и наиболее актуальными перспективами в выборе и внедрении стратегий производства и маркетинга для ООО «Спортико» являются:

1) Расширение охвата и увелечение эффективности рекламной компании. Т.е. необходимо внедрить новые источники привлечения клиентов, начать отслеживать сколько стоит привлечение каждого клиента из определенного канала. За счет этого появляется возможность снизить затраты на привлечение каждого отдельно взятого клиента и как следствие увеличить эффективность рекламной компании.

2) Необходимо не только проводить качественные мероприятий, но и правильно позиционировать этот вид услуг на рынке. Т.е. необходимо разработать бренд предприятия — только в случае узнаваемости компании и вида спорта в целом, компания сможет открывать филиалы в других городах и расширять рынок

3) Что касается маркетинговых стратегий, то для ООО «Спортико» актуальны стратегии, основанные на использовании прежде всего географического

преимущества, для реализации стратегии лидерства в городе Томске и дифференциации клиентской базы.

4) Стратегию роста можно осуществлять, не только за счет увеличения охвата рекламной компании, но и за счет дополнения вариаций проведения соревнований, что приведет к увеличению целевой аудитории.

5) Также организации стоит разработать внутренние нормативные документы и регламенты, определяющие социальную ответственность перед своими работниками.

Внедрение всех перечисленных элементов стратегий в ООО «Спортико» даст не только положительный эффект в увеличении прибыли и оборота, но и в целом повысит в долгосрочной перспективе эффективность и статус компании.

Менеджмент фирмы должен обеспечивать своевременную и адекватную реакцию на внутренние и внешние изменения. Важнейшее направление совершенствования менеджмента это - разработка и внедрение самых эффективных систем маркетинга для фирм.

Хотя необходимость стимулирования маркетинга на всех уровнях не вызывает сомнений, в конкретных ситуациях этого часто не происходит, что связано с элементами неопределенности.

Во-первых, определение рациональной стратегии финансирования маркетинга в компании - сама по себе сложная маркетинговая задача. Она носит латентный характер, но и от выбора подхода к ее постановке и решению в значительной мере зависит эффективность управления. Чем более разнообразны и взаимосвязаны направления маркетинга на фирме, тем актуальнее становится координация управления им.

Во-вторых, экономический эффект является не результатом маркетинга, а результатом конкретного бизнес-процесса, который он поддерживает, являясь его частью.

Список использованных источников

1. Буй Бинь Занг. Разработка стратегии развития организации [Электронный ресурс] / Буй Бинь Занг; науч. рук. О. Н. Петухов // Научная инициатива иностранных студентов и аспирантов российских вузов: сборник докладов VI Всероссийской научно-практической конференции, Томск, 24-26 апреля 2013 г.: в 2 т. / Ассоциация иностранных студентов в России (АИС); Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ), Институт международного образования и языковой коммуникации (ИМОЯК). — 2013. — Т. 2. — [С. 22-25]
2. Проблемы управления рыночной экономикой : региональный сборник научных трудов / Томский политехнический университет ; под ред. И. Е. Никулиной, М. А. Саленко. Вып. 4. — Томск: Изд-во ТПУ, 2002. — 414 с.
3. Управление знаниями : хрестоматия : пер. с англ. / Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), Высшая школа менеджмента (ВШМ) ; под ред. Т. Е. Андреевой, Т. Ю. Гутниковой. — СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009. — 514 с.: ил. — Современная классика менеджмента. — Библиография в конце глав. — Глоссарий: с. 493-502. — Именной указатель: с. 503-507. — Предметный указатель: с. 508-512. — ISBN 978-5-9924-0018-2.
4. Развитие эффективного менеджмента : межвузовский научный сборник / Саратовский государственный технический университет; под ред. Н. В. Алтуховой. — Саратов: Изд-во Саратовского ГТУ, 2002. — 144 с.: ил. — Библиогр. в примеч. — ISBN 5-7433-1078-5.
5. Актуальные проблемы социально-экономического развития России : сборник научных трудов / Российский государственный социальный университет; под ред. Н. Н. Пилипенко. Вып. 6. — Москва: Дашков и К, 2007. — 738 с. — Литература: с. 736-737. — ISBN 978-5-91131-449-1.
6. Российский менеджмент : Учебные конкретные ситуации. Кн. 2. Разд. 1-IV, Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент.

- Организационное поведение и управление персоналом. — Москва: ГУУ, 1998. — 1032 с. + Прил.: CD-ROM. — ISBN 5-215-00342-4.
7. Панов, Александр Иванович. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Панов. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 240 с.: ил. — Библиогр.: с. 237-238. — ISBN 5-238-00405-2.
 8. Ингиу Оу. Японский менеджмент: прошлое, настоящее и будущее : пер. с англ. / Ингиу Оу. — Москва: Эксмо, 2007. — 160 с. — Качественный менеджмент. — Библиогр.: с. 153-159. — ISBN 978-5-699-21789-2.
 9. Инновационный менеджмент : учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой. — Москва: Банки и биржи ЮНИТИ, 1999. — 327 с. — ISBN 5-85173-0757
 10. Кабушкин, Николай Иванович. Менеджмент туризма : учебное пособие для вузов / Н. И. Кабушкин. — 2-е изд., перераб. — Минск: Новое знание, 2001. — 432 с. — ISBN 985-6516-34-X.
 11. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. - М.: Прогресс, 2009. – 534 с.
 12. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – С. Пб.: Триза, 2011. – 513 с.
 13. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев. – М.: Кнорус, 2014. – 356 с.
 14. Марченко А. Д. Современное состояние концепции маркетинга на отечественных предприятиях // Маркетолог, 2014. - № 11. – С. 22 – 26.
 15. Назайкин А.Н. Как оценить эффективность рекламы / А.Н. Назайкин. – М.: Солон-Пресс, 2014. - 308 с
 16. Назайкин А.Н. Наружная, внутренняя, транзитная реклама / А.Н. Назайкин. - Солон-пресс, 2014. - 298 с.
 17. Официальный сайт AGC Glass Europe // URL: <http://www.agc-glass.eu/Russian/Homepage/About-us/page.aspx/1122> (28.04.2016)

18. Официальный сайт AGC Glass Russia – // URL: <http://agc-info.ru/about> (28.04.2016)
19. Паничкина Г.Ю., Носова Н.Н. Как провести успешную рекламную кампанию / Г.Ю. Паничкина, Н.Н. носова. – М.: Дашков и К, 2012. – 160 с.
20. Подорожная Л.В. Теория и практика рекламы / Л.В. Подорожная. – М.: Омега-Л, 2011. – 211 с.
21. Разработка стратегии рекламной кампании // URL: <http://www.allenmedia.ru/strategy.html> (28.04.2016)
22. Рекламная кампания // URL: <http://fb.ru/article/151304/kampaniya-reklamnaya---eto-razrabotka-reklamnoy-kampanii-effektivnost-reklamnoy-kampanii> (26.04.2016)
23. Серегина К.Т., Титкова Л.М. Реклама в бизнесе / К.Т. Серегина, Л.М. Титкова. - М.: Информационно – внедренческий центр «Маркетинг», 2011. – 412 с.
24. Рекламные кампании: стратегия, планирование, реализация, анализ // URL: <http://www.life-marketing.ru/life-marketing/advertising> (28.04.2016)
25. Рожков И.Л. Реклама: планка для «профи» / И.Л. Рожков. – М.: Кнорус, 2015. – 208 с.
26. Спиридонова И. Библиотека маркетолога. Организация рекламной кампании // URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/m5/1.htm> (26.04.2016)
27. Бузин В.Н., Бузина Т.С. Медиапланирование для практиков. М.: ЮНИТИ, 2015. – 448 с.
28. Игнатъев Д., Бекетов А. Настольная энциклопедия Public Relations. – М.: Кнорус, 2014. – 496 с.
29. Попов Антон. Маркетинговые игры. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 320с.
30. Сиссорс Дж. З., Бэрон Р.Б. Рекламное медиапланирование. – С.Пб.: Питер, 2013. – 416 с.
31. Уэллс У., Бернет Дж., Мориарти С. Реклама: принципы и практика. – С.Пб.: Лань-Трейд, 2016. – 736 с.
32. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА, 2014. – 363 с.

33. Кумар Н. Маркетинг как стратегия. – М.: Претекст, 2014. – 342 с.
34. Мур Дж. Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 208с.
35. Рейнор М. Стратегический парадокс. – М.: Издательство Юрайт, 2009. – 399 с.
36. Райс Эл, Траут Дж. 22 непреложных закона маркетинга. М.: АСТ, 2015. - 160 с.
37. Березин И.С. Маркетинговый анализ: Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. – М.: Кнорус, 2014. – 480 с.

Приложения

Приложение А

Фото примера игры в «Бампербол»



Приложение Б

Фото шара для «Бампербола»

