

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 27.03.05 Инноватика

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Стратегия инновационного развития компании (на примере ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт»)

УДК 338.33:005.332.4:316.422(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗН51	Шефер Е.О.		

Руководитель

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

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Фех А.И.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Акчелов Е.О.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Корниенко А.А.	к.т.н.		

Томск – 2019

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 27.03.05 Инноватика
Уровень образования бакалавриат
Период выполнения (осенний / весенний семестр 2018/2019 учебного года)

Форма представления работы:

Бакалаврская работа (бакалаврская работа, магистерская диссертация)

Стратегия инновационного развития компании (на примере ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт»)
--

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
	Определение темы ВКР и получение задания	
	Подбор и изучение материалов по теме исследования	
	Анализ деятельности компании	
	Разработка стратегии инновационного развития	

Составил преподаватель:

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

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Шефер Е.О.		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Корниенко А.А.	к.т.н.		

Планируемые результаты обучения по направлениям подготовки

27.03.05 Инноватика

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Использовать логически верную, аргументированную и ясную речь на русском и одном из иностранных языков в рамках осуществления межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии.
P2	Анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции, воспринимая межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах.
P3	Понимать значения гуманистических ценностей, принимать на себя нравственные обязательства по отношению к обществу и природе для сохранения и развития цивилизации, использовать методы и средства физической культуры для обеспечения социальной и профессиональной деятельности, следовать принятым в обществе и профессиональной среде этическим и правовым нормам, использовать основы правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности, использовать приемы оказания первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций.
P4	Использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных, философских и экономических наук, законы естественнонаучных дисциплин, методы, способы, средства и инструменты работы с информацией в профессиональной деятельности в процессе самоорганизации и самообразования, в т. ч. для формирования мировоззренческой позиции.
P5	Находить и принимать решения в нестандартных ситуациях, нести ответственность за принятые решения; организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации работ по проекту и нормированию труда, управления персоналом с соблюдением основных требований информационной безопасности, правил производственной безопасности и норм охраны труда.
P7	Применять знания математики, физики и естествознания, химии и материаловедения, теории управления и информационные технологии для выбора и обоснования оптимальности проектных, конструкторских и технологических решений; выбирать технические средства и технологии, учитывая экологические последствия реализации проекта и разрабатывая меры по снижению возможных экологических рисков, применять знания истории, философии, иностранного языка, экономической теории, русского языка делового общения для организации инновационных процессов.
P8	Применять конвергентные и мульти дисциплинарные знания, современные методы исследования и моделирования проекта, использовать современные информационные технологии и инструментальные средства, в том числе пакеты прикладных программ деловой сферы деятельности, сетевые компьютерные технологии и базы данных для решения прикладных инженерно-технических и технико-экономических задач, исследования и моделирования, разработки и управления проектом, выполнения работ по сопровождению информационного обеспечения и систем управления проектами.
Профиль «Предпринимательство в инновационной деятельности»	
P6	Анализировать проект (инновацию) как объект управления, систематизировать и обобщать информацию по использованию и

	формированию ресурсов, затратам, рискам реализации проекта, использовать нормативные документы по качеству, стандартизации в практической деятельности, излагать суть проекта, представлять схему решения.
P9	Использовать когнитивный подход и воспринимать (обобщать) научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике исследования, спланировать необходимый эксперимент, получить адекватную модель и исследовать ее.
P10	Разрабатывать проекты реализации инноваций с использованием теории решения инженерных задач и других теорий поиска нестандартных, креативных решений, формулировать техническое задание, использовать средства автоматизации при проектировании и подготовке производства, составлять документацию, презентовать и защищать результаты проделанной работы в виде статей и докладов.

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 27.03.05 Инноватика

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗН51	Шефер Е.О.

Тема работы:

Стратегия инновационного развития компании (на примере ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт»)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№3362/с от 26.04.2019 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	<ol style="list-style-type: none">1. Научная литература;2. Статьи в периодических изданиях;3. Электронные ресурсы;4. Статистические данные;5. Отчет по преддипломной практике.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ol style="list-style-type: none">1. Исследовать роль стратегического менеджмента на предприятии;2. Провести анализ основных показателей деятельности предприятия;3. Разработать стратегию инновационного развития предприятия и провести экономическое обоснование данного выбора.

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
По разделу «Социальная ответственность»	Фех А.И., старший преподаватель

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	15. 12. 2018
---	---------------------

Задание выдал руководитель:

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

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗН51	Шефер Е.О.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 86 страниц, 17 рисунков, 24 таблицы, 45 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: стратегия инновационного развития, стратегическое управление, сфера услуг, консалтинг, разработка комплекса мероприятий, прогнозирование экономического эффекта.

Объектом исследования является предприятие ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт».

Предметом исследования является процесс разработки стратегии инновационного развития предприятия ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт».

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке стратегии инновационного развития для ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт».

В процессе исследования проводились изучение и систематизация информации по предмету и объекту исследования. Источники информации представлены в списке использованных источников.

В результате исследования была разработана стратегия инновационного развития, которая позволит исследуемой компании повысить эффективность своей деятельности, усовершенствовать качество обслуживания и укрепить свои конкурентные позиции на рынке.

Область применения: Результаты исследования могут быть использованы для разработки стратегии инновационного развития компании в контексте текущих условий и тенденций развития рынка консалтинговых услуг.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что ее результаты могут быть использованы компанией для повышения эффективности своей деятельности.

Оглавление

Введение.....	9
1 Роль стратегического менеджмента в управлении организацией	13
1.1 Понятие и сущность стратегии инновационного развития	13
1.2 Виды стратегий инновационного развития и их характеристика.....	16
1.3 Особенности разработки стратегии инновационного развития для предприятий сферы услуг	21
2 Анализ деятельности ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт»	27
2.1 Общая характеристика предприятия.....	27
2.2 Анализ рынка консалтинговых услуг	30
2.3 Анализ внешней среды предприятия	33
2.4 Анализ внутренней среды предприятия	41
3 Разработка стратегии инновационного развития.....	51
3.1 Обоснование выбора стратегии инновационного развития компании ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт».....	51
3.2 Мероприятия по реализации стратегии концентрированной диверсификации компании ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт»	54
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	60
4 Социальная ответственность	66
4.1 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности ...	66
4.2 Производственная безопасность	68
4.2.1 Анализ выявленных вредных и опасных факторов.....	69
4.2.2 Обоснование мероприятий по снижению воздействия	72
4.3 Экологическая безопасность.....	73
4.4 Безопасность в чрезвычайных ситуациях.....	74
Заключение	76
Список использованной литературы.....	79
Приложение А (обязательное) PESTLE-анализ	84
Приложение Б (рекомендуемое) Описание предложенных услуг	86

Введение

В настоящее время одним из ключевых условий успешной и эффективной деятельности предприятия становится долгосрочное планирование деятельности, разработка стратегии развития и ее применение на практике. Реализация стратегического управления и планирования в организации способствует экономическому росту хозяйствующих субъектов, позволяет получить четкое представление о целях предприятия и способах их достижения, облегчить процесс тактического и оперативного управления организацией.

Наряду с этим, в последние годы в условиях жесткой конкуренции на одно из первых мест выходит проблема реализации инновационного развития предприятия. Разработка и внедрение стратегии инновационного развития на предприятии обуславливает получение устойчивого конкурентного преимущества, повышает возможность адаптации организации к колебаниям и изменениям среды, в которой она функционирует.

На практике часто встречается то, что высшее руководство концентрирует свои усилия и внимание на решение текущих задач, то есть планирует свою деятельность в краткосрочном периоде, а вопросы перспективного развития отходят на второй план, несмотря на наличие рисков возникновения изменений внешней среды, к которым компания может оказаться не готова.

Предприятия сферы услуг – это отрасль, имеющая сильную социальную направленность, поскольку данные предприятия зависят от ряда таких показателей, как величина дохода, покупательная способность, уровень социальной напряженности и ряда других. Рыночная ситуация и запросы потребителей подвержены постоянным изменениям, поэтому разработка и внедрение инноваций на предприятиях сферы услуг приносит значительное конкурентное преимущество. Инновационная деятельность на таких предприятиях характеризуется внедрением принципиально новых услуг,

выходом на новые рынки сбыта, применением инновационных стратегий ценообразования или же повышением эффективности обслуживания и его качества.

Также остается значимым вопрос процесса разработки и управления стратегией инновационного развития на всех этапах. Существует множество различных подходов к формированию стратегии развития предприятия, но отсутствует единая методика и последовательность реализации таких подходов. Осложняет ситуацию отраслевая специфика компании, высокий уровень неопределенности и риска, которыми неизбежно характеризуется внедрение инноваций и ряд других факторов.

Все вышеперечисленные аспекты формирования стратегии инновационного развития предприятия обуславливают актуальность выпускной квалификационной работы.

Ключевые особенности применения стратегии инновационного развития на предприятии были выявлены на базе фундаментальных исследований таких ученых, как М. Портер, О.С. Виханский, Ю.А. Чулакова, Е.П. Голубков, И.А. Поделинская. Большинство специалистов описывают, что инновационная концепция в полной мере не применима к предприятиям сферы услуг, поскольку она была разработана на основе исследований производственной сферы. Однако утверждение, стратегия инновационного развития может быть применима к предприятиям сферы услуг подтверждает ряд работ, выполненных такими исследователями, как Г. Ассель, Г. Минцберг, Е.В. Брагина, Н.А. Носкова, Р.А. Фатхутдинов и другие.

Роль стратегии инновационного развития предприятия заключается в определении целей, областей и подходящих возможностей эффективного внедрения новых продуктов, услуг, технологических процессов, организационной структуры, направлений маркетинговой политики, методов управления персоналом и т.д.

Разработка и внедрение инноваций в стратегическом управлении предприятием связана с анализом широкого спектра элементов:

- долгосрочных целей;
- количества и качества ресурсов, которыми владеет предприятие;
- действий конкурентов;
- рисков.

Проблема исследования заключается в том, какие факторы, методы и подходы должны учитываться при разработке и внедрении стратегии инновационного развития, для того, чтобы формирование стратегических мероприятий позволяло компании действительно улучшить положение дел, укрепить свои позиции в отрасли, усовершенствовать качество обслуживания.

Объектом исследования является предприятие ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт».

Предметом исследования является процесс разработки стратегии инновационного развития предприятия ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт».

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке стратегии инновационного развития для ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт».

Исходя из поставленной цели, поставленные задачи могут быть сформулированы следующим образом:

- исследовать роль стратегического менеджмента на предприятии;
- провести анализ основных показателей деятельности предприятия;
- разработать стратегию инновационного развития предприятия и провести экономическое обоснование данного выбора.

Методологической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых и исследователей, таких как Р.А. Фатхутдинов, О.С. Виханский, Е.В. Брагина, М. Портер, Г. Минцберг, М.И. Соколова и других в области разработки стратегии инновационного развития предприятия и стратегического управления. В ходе реализации исследований применялись: SWOT-анализ, исследования рынка и существующих конкурентов, анализ отрасли сферы услуг по модели конкуренции М. Портера.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что разработанная стратегия развития позволит исследуемой компании повысить эффективность своей деятельности, усовершенствовать качество обслуживания и укрепить свои конкурентные позиции на рынке.

1 Роль стратегического менеджмента в управлении организацией

1.1 Понятие и сущность стратегии инновационного развития

Одной из функций стратегического менеджмента является стратегическое планирование, которое представляет собой процесс разработки и поддержания равновесия между целями и возможностями организации для дальнейшего успешного функционирования в долгосрочной перспективе в постоянно изменяющихся рыночных условиях [9].

И.А. Поделинская определяет подход к определению стратегического планирования как совокупность шести взаимосвязанных динамических процессов, логически вытекающих один из другого [28]. К этим процессам автор относит:

- формирование миссии предприятия;
- определение цели и задач;
- выявление и анализ сильных и слабых сторон компании в рамках внешней среды;
- оценка внутренней среды;
- разработка стратегических вариантов;
- выбор стратегии развития.

В.В. Пискаев характеризует стратегическое планирование как создание системы управления, которая должна обеспечить долгосрочную поддержку комплекса конкурентных преимуществ компании [27].

По исследованиям М.И. Соколовой, разработка стратегии инновационного развития вызвана необходимостью принятия стратегических решений. Таким образом необходимость в стратегическом управлении возникает, когда на предприятие оказывают влияние факторы с повышенным уровнем неопределенности [34].

На основе вышеизложенных определений понятия «стратегическое планирование» можно выделить общие особенности данного термина, к

которым относится процесс разработки модели эффективной деятельности предприятия на долгосрочный период, указание целей и задач, анализ влияния внутренних и внешних факторов в условиях неопределенной внешней среды, формирование методов и способов достижения поставленных целей [37].

К преимуществам наличия стратегического планирования относят:

- концентрацию усилий на критических параметрах;
- анализ и минимизацию будущих рисков;
- рациональное использование уже имеющихся ресурсов;
- выбор приоритетных направлений развития.

Таким образом, основной идеей и итогом стратегического планирования является разработка стратегии развития. Рассмотрим основные подходы к определению стратегии.

В теории стратегического управления инновация (изменение) рассматривается как одно из основных условий успеха и конкурентного преимущества компании, а стратегия инновационного развития является важной частью долгосрочной стратегии развития [13]. Под стратегией понимается набор последовательных, взаимодополняющих моделей поведения, направленных на достижение конкретной конкурентной цели. Авторами выделяется два противоположных взгляда на понимание стратегии.

С одной стороны, стратегия – это конкретный план долгосрочного характера, направленный на достижение определенной цели, а разработка стратегии – это процесс поиска и нахождения некоторой цели, а также формирование плана действий. Такая точка зрения основывается на том, что все изменения, которые могут возникнуть, предсказуемы, а происходящие в среде процессы поддаются контролю и управлению.

С другой стороны, стратегия – это качественно определенное направление развития организации, которое касается всех сфер и форм ее деятельности, а также позиции компании на рынке. В этом случае стратегию можно рассматривать как выбранное направление деятельности,

функционирование которой должно привести к достижению поставленных целей.

Под термином «инновационная стратегия» понимается комплекс действий, которые направлены на развитие компании, увеличение дохода, повышение конкурентоспособности, сохранение устойчивого положения на рынке. Отличие таких стратегий от остальных заключается в том, что они направлены на поиск нового как для производства, так и для управления организацией. Решение в пользу выбора такой стратегии основывается на таких факторах, как:

- положение предприятия на рынке;
- инвестиционные возможности;
- готовность рынка к новой или модифицированной продукции.

Основной целью стратегии инновационного развития, по мнению Ю.А. Горской, является устранение противоречий развития через согласование структуры, ресурсов, целей и задач предприятия [10]. Содержание стратегии инновационного развития определяется инновационной деятельностью организации и взаимосвязями между основными элементами организационной стратегии. Автор предлагает использовать два подхода при разработке такой стратегии.

В первом случае целью внедрения инноваций является получение большей прибыли на определенный период времени за счет «пионерства» в какой-либо области. Последующее распространение инноваций автор связывает с возможностью значительного уменьшения себестоимости и роста спроса на товар.

Во втором случае инновация внедряется для того, чтобы завоевать небольшой сегмент рынка с минимальной прибылью, но с последующим увеличением доли на рынке и прибыли [10].

1.2 Виды стратегий инновационного развития и их характеристика

Стратегии развития компании, которые закрепились на практике называются базовыми. Ф. Котлер предлагает три типа поведения организации: интенсивный рост, интеграционный рост, стратегии диверсификации [19].

Виханский О.С., Фатхутдинов Р.А. выделяют три вида стратегий инновационного развития (рисунок 1), связанных с ростом компании и изменением основного состояния одного (или нескольких) элементов, таких как рынок, положение компании в отрасли, продукт, жизненный цикл отрасли и технологии [7, 38]. Каждый из вышеперечисленных элементов может находиться в одном из двух состояний: текущем или принципиально новом.



Рисунок 1 – Классификация базовых стратегий [3]

Стратегии концентрированного роста связаны с изменением рынка и (или) продукта, но при этом не затрагивают три других элемента. Используя эти стратегии, организация старается модернизировать уже существующий продукт или создать фундаментально новый. Что касается рыночного аспекта, то организация ищет возможности для улучшения существующей ситуации на рынке [45]. К стратегиям концентрированного роста относят:

- стратегию укрепления позиций на рынке;
- стратегию развития рынка;

- стратегию развития ранее произведенного продукта.

Стратегия укрепления позиций на рынке характеризуется минимальными рисками и финансовыми затратами по сравнению с другими стратегиями, поскольку направлена на работу с продуктом, который уже существует на конкретном рынке. Для укрепления позиций на рынке предприятию требуется приложить значительные маркетинговые усилия, так как данная стратегия по большому счету направлена на увеличение объемов продаж [29].

Оптимальными условиями применения данной стратегии являются стремительно развивающийся и перспективный рынок, а также незначительная или же слабая конкуренция.

Стратегия развития рынка предполагает освоение компанией новых рынков с уже имеющимся продуктом. Для достижения этой цели предприятие активно осваивает новые рынки сбыта, открывает новые филиалы, развивает систему продаж, меняет рекламу за счет различных маркетинговых мероприятий. Успешное применение данной стратегии выполнимо, если рынок характеризуется низкой конкуренцией и высоким уровнем спроса на аналогичные товары.

Стратегия развития продукта (инновации) подразумевает внедрение нового продукта или значительно усовершенствованного на уже изученный рынок. В данном случае к инновациям относят подлинные инновации (фундаментально новый продукт на рынке), квази-инновации (модификация имеющегося продукта), «me-too» (продукт новый именно для конкретного предприятия). Стратегия развития ранее произведенного продукта применяется, когда возникает потребность рынка в принципиально новом товаре или есть необходимость вернуть заинтересованность потребителей к продукту, который пользовался спросом ранее.

Для внедрения данной стратегии может использоваться:

- значительная модификация продукта, включая новый дизайн, улучшение свойств и функциональности товара, повышение безопасности в использовании, улучшение качества и другое;
- расширение или обновление ассортимента.

Таким образом стратегии концентрированного роста связаны с изменением продукта и (или) рынка. В данном случае все усилия направлены на усовершенствование или создание нового продукта, а также улучшение положения компании на рынке [27]. В зависимости от направления степень рисков, объем инвестиций и уровень конкуренции варьируется от минимального до наивысшего значения.

Вторую группу стратегий составляют стратегии интегрированного роста, которые направлены на расширение фирмы путем приобретения собственности или расширением изнутри с добавлением новых структур. Компания принимает решение о внедрении данных стратегий, когда имеет достаточно устойчивый бизнес, а стратегии концентрированного роста не соответствуют поставленным целям. Стратегии интегрированного роста также не должны противоречить долгосрочным целям предприятия. К данному типу стратегий относят стратегии горизонтальной, обратной и прямой вертикальной интеграций.

Стратегия горизонтальной интеграции подразумевает объединение предприятий, конкурирующих в одной области. Цель принятия такой стратегии заключается в усилении позиций компании на рынке, укреплении технологического преимущества путем поглощения конкурентов. Горизонтальная интеграция позволяет также расширить спектр товаров и услуг, что в свою очередь ведет к дополнительному конкурентному преимуществу.

Стратегия горизонтальной интеграции имеет место в случае, когда текущее состояние бизнеса дает прибыль, превышающую потребности, при

этом рынок находится в состоянии насыщения, происходит сокращение спроса на товар, а продукт проходит стадию упадка.

Стратегия обратной вертикальной интеграции характеризуется ростом сотрудничества с новыми поставщиками или увеличением контроля над уже имеющимися. Компания может открывать дочерние фирмы, приобретать компании, уже осуществляющие снабжение и т.д. Такой поход может сократить затраты на запасы и помогает оставаться в курсе ситуации, которая происходит на сырьевом рынке. Обратная вертикальная интеграция может быть применима, когда возникает необходимость сменить поставщиков, чтобы снизить зависимость от колебания цен на ресурсы или компания конкурирует на рынке, который стремительно растет.

Стратегия прямой вертикальной интеграции также осуществляется через взаимодействие с новыми структурами, однако в отличие от обратной интеграции, речь идет уже не о поставщиках, а скорее о посредниках в области систем распределения и продаж, которые находятся между предприятием и конечными потребителями [31]. В случае, когда фирма следует данной стратегии, она как правило направляется в сторону отношений с оптовыми или розничными торговцами. Такое взаимодействие приводит к правильному распределению каналов продажи, что в свою очередь улучшает позиции компании на рынке, повышает конкурентоспособность, сокращает издержки благодаря переходу от дорогой сети распределения к более выгодной.

Когда предприятие не в состоянии продолжать развиваться на выбранном рынке с определенным продуктом и в данной отрасли, то используются стратегии диверсифицированного роста. Суть таких стратегий в том, что они позволяют фирме расширять продуктовые линейки и работать на нескольких различных рынках одновременно. Выделяют три типа стратегий диверсификации: концентрические, горизонтальные и конгломеративные.

Стратегия концентрической диверсификации основана на поиске возможностей в бизнесе для новой продукции, вместе с существующим производством [41]. Технология остается неизменной, в то время как

маркетинговый план значительно меняется. Технические знания являются преимуществом, когда дело доходит до такого типа стратегии. Концентрическая диверсификация позволяет компании добавлять аналогичные продукты к уже успешному направлению бизнеса.

Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает расширение производства продукции или услуг за пределами отрасли, в которой работает компания. Предприятие внедряет в производство новые продукты, основанные на ноу-хау, опыте и технико-экономических возможностях компании. Такая стратегия также позволяет использовать существующий бренд и систему дистрибуции в новой сфере деятельности.

Стратегия конгломеративной диверсификации отличается от предыдущих тем, что основана на производстве новой продукции, не связанной с уже производимой, и на сбыт этой продукции на новом рынке. Переход в совершенно несвязанную отрасль часто очень опасен, так как нынешнее руководство компании незнакомо с новой отраслью. Лояльность к бренду также может быть снижена, если новое руководство не поддерживает текущее качество продукции. Положительная сторона этой стратегии диверсификации заключается в повышении гибкости и выходе на новые экономические рынки.

Стратегия диверсификации предполагает внедрение в другие сферы, причем не всегда смежные. Таким образом преимуществом диверсификации является то, что такой подход:

- уменьшает зависимость от одного рынка или продукта;
- помогает распределить риски;
- дает возможность эффективного распределения денежных средств между направлениями с целью инвестирования в новые виды деятельности;
- определяет компанию как финансово устойчивую организацию в случае разного рода кризисных явлений.

К основным недостаткам диверсификации можно отнести риск финансирования убыточных видов деятельности предприятия, что снизит общую прибыль и доходность компании, и возникновение проблем планирования, а также бюджетирования различных направлений бизнеса.

На практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий развития, а также применять и определенную последовательность в осуществлении стратегического управления [41].

1.3 Особенности разработки стратегии инновационного развития для предприятий сферы услуг

Сектор сферы услуг представляет собой широкое поле для ведения инновационной деятельности. Особенностью сферы услуг является прямая связь производителя с конечным потребителем, поэтому немаловажным фактором здесь выступает социальная значимость той или иной услуги. В связи с этим инновационная деятельность компании может быть отражена не только техническими или технологическими новшествами, но и социально-экономическими инновациями.

Е.В. Брагина в своих работах характеризует проблемы инновационной деятельности в сфере услуг инновационную деятельность сферы услуг следующим образом [6]:

- разработка и внедрение инноваций в компании часто носит бессистемный характер и не имеет четкой структуры. Это происходит из-за сложившегося мнения, что инновации могут осуществляться только в промышленном производстве, а не в сфере услуг;
- отсутствие материально-вещественного отображения методов оказания услуг приводит к широкому распространению процесса копирования новых форм и способов в сфере услуг. В то же время это означает повышение риска, так как конкуренты быстро среагируют на изменения и предпримут соответствующие меры;

– так как основная доля затрат приходится на текущие расходы, реализация инновационных проектов в сфере услуг носит более простой характер, в отличие от промышленного предприятия. Однако протестировать новую услугу гораздо сложнее, чем новый продукт, поскольку отсутствует эталон или прототип, за исключением банковских или телекоммуникационных сфер деятельности.

Инновации в сфере услуг можно классифицировать по экономической значимости. Ниже представлены наиболее значимые из них:

- Частичные инновации оказывают воздействие на отдельные аспекты процессов обслуживания.
- Базисные инновации изменяют организацию в целом, затрагивая ключевой сервис обслуживания потребителей.

Классификация инноваций по содержанию представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Типы инноваций в сфере услуг [14]

Сущность продуктовых инноваций заключается в разработке и внедрении новых или модифицированных услуг, используя новые технологии. Процессные инновации предполагают новые методы поставки услуг конечному потребителю путем увеличения эффективности производственного процесса, снижения издержек. Организационные инновации вносят изменения в методы ведения бизнеса, воздействуя на внешние и внутренние связи компании. Внедрение новых методов сбыта, стратегий ценообразования, изменение направления продвижения можно отнести к маркетинговым инновациям.

В исследованиях Н.А. Носковой выявлено, что основная часть средств в отечественных предприятиях, работающих в сфере услуг, приходится на процессные инновации. На разработку и внедрение новых продуктов выделяется почти в два раза меньше средств, а организационные инновации встречаются довольно редко в этой области деятельности [25].

Для того, чтобы определить основные этапы разработки эффективной стратегии инновационного развития предприятия необходимо понимать сущность, структуру и аспекты деятельности фирмы. Разработка стратегии инновационного развития состоит из нескольких последовательных этапов. За основу стратегического планирования часто берется модель Гарвардской школы бизнеса (рисунок 3). Эта модель разрабатывалась американскими экспертами в течении длительного периода времени. В своей книге Г. Минцберг определяет эту модель, как «модель школы проектирования», потому что в ее основе содержатся базовые аспекты, которые необходимы при проектировании стратегии [21].



Рисунок 3 – Схема процесса разработки стратегии [21]

Согласно этой модели, стратегическое планирование складывается из выявленных угроз и возможностей внешней среды, а также из сильных и слабых сторон исследуемого предприятия. Возможностями внешней среды можно воспользоваться за счет сильных сторон ресурсного потенциала компании, а слабые стороны должны быть сведены к минимуму.

Генри Ассель в своих работах обращает внимание на то, что стратегия инновационного развития должна сочетать в себе несколько ключевых компонентов. К ним относятся:

- формирование целей и задач предприятия;
- анализ условий сферы деятельности, в которой функционирует компания;
- последовательность мероприятий для достижения поставленных целей.

На рисунке 4 представлен процесс формирования стратегии развития, в которую входит характеристика внешней и внутренней обстановки, выявление угроз и возможностей, формирование возможных альтернатив поведения.

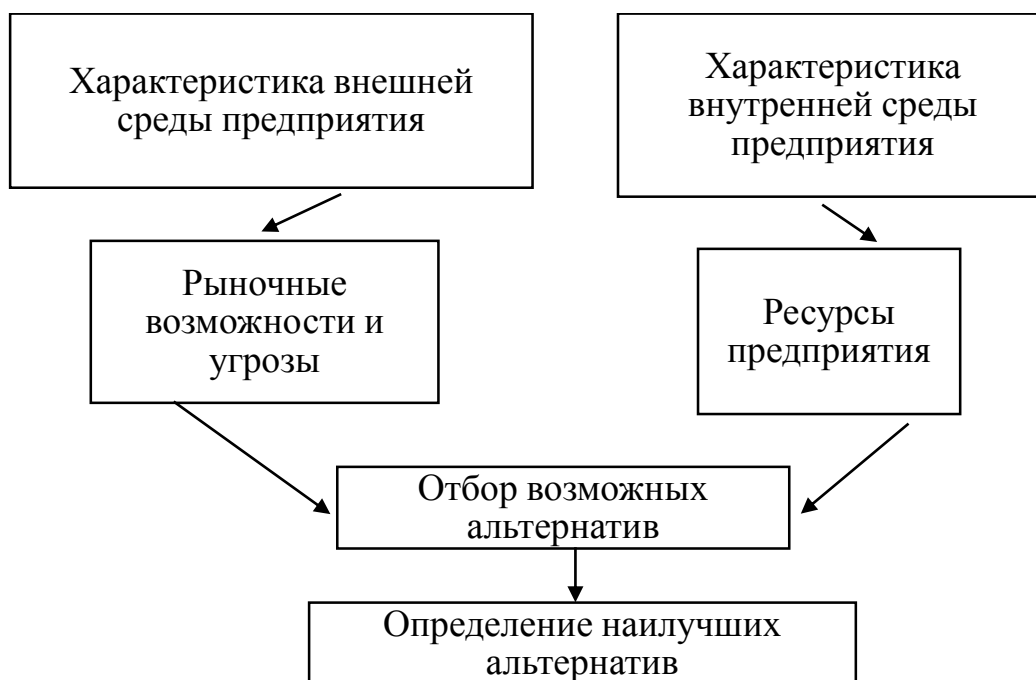


Рисунок 4 – Схема процесса формирования стратегии развития [2]

На основании вышеизложенных подходов к формированию стратегии инновационного развития можно выявить ключевые этапы, необходимые для того, чтобы разработать рациональные альтернативы развития предприятия.

Первым этапом разработки стратегии является проведение полного маркетингового анализа, в котором будет проведен анализ внешней среды, где будут выявлены возможности и угрозы, а также анализ внутренней среды для определения сильных и слабых сторон предприятия. Под внешней средой понимается совокупность факторов, которые могут оказать воздействие на эффективность деятельности предприятия. К ним относятся:

- состояние рынка услуг, оказанием которых занимается предприятие;
- состояние рынка товаров-заменителей, т.е. услуг, которые могут заменить собой услуги исследуемой компании;
- покупательская способность населения относительно исследуемых услуг, а также перспективы, которые могут оказать влияние на данный фактор;
- политическая ситуация, географические и демографические факторы.

На основе полученных данных можно приступить ко второму этапу, где определяется направление, в котором будет идти инновационное развитие, а также цели для выбора стратегии. Выбор одного из альтернативных сценариев развития и есть выбор стратегии инновационного развития. После этого разрабатывается план мероприятий по реализации выбранной стратегии.

Следует отметить, что на сегодняшний день существует достаточно большое количество подходов и инструментов для формирования стратегии развития предприятия. Анализ непосредственного окружения предприятия направлен на изучение факторов внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Такое взаимодействие позволят формировать новые возможности и предотвращать угрозы для

компании. При анализе среды предприятия используется SWOT-анализ, определение жизненного цикла отрасли, выявление конкурентов.

Анализ конкурентоспособности является одним из ключевых аспектов при проведении маркетингового исследования, поскольку в условиях конкурентной борьбы важно понимать в какое направление должна двигаться деятельность компании, на что нужно обратить большее внимание, так как представляется невозможным разработать полноценную и рациональную стратегию без глубокого понимания характера конкуренции в отрасли. М. Портер характеризует состояние конкуренции в отрасли, выделяя пять конкурентных сил: конкуренты, поставщики, производители продукта-заменителя, покупатели, потенциальные конкуренты. Для получения более точной картины, после анализа пяти сил конкуренции необходимо использовать анализ с использованием балльных оценок.

2 Анализ деятельности ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт»

2.1 Общая характеристика предприятия

Частное учреждение Информационно-Консультационный Центр «Мастер-Класс Консалт» существует с 28 июля 2017 года. Основной вид деятельности – деятельность профессиональная, научная техническая и прочая, не включенная в другие группировки [15]. Частное учреждение определяют, как некоммерческую организацию, созданную юридическим или физическим лицом для реализации управленческих, социально-культурных проектов и финансируемую полностью или частично собственником учреждения.

Исследуемое предприятие относится к сектору консалтинговых услуг, что по сути означает консультирование. Вопросы, которые решаются с помощью консалтинга разнообразны, включая как целый комплекс задач, так и консультирование в узкой области. На рисунке 5 составлены направления деятельности исследуемой компании.

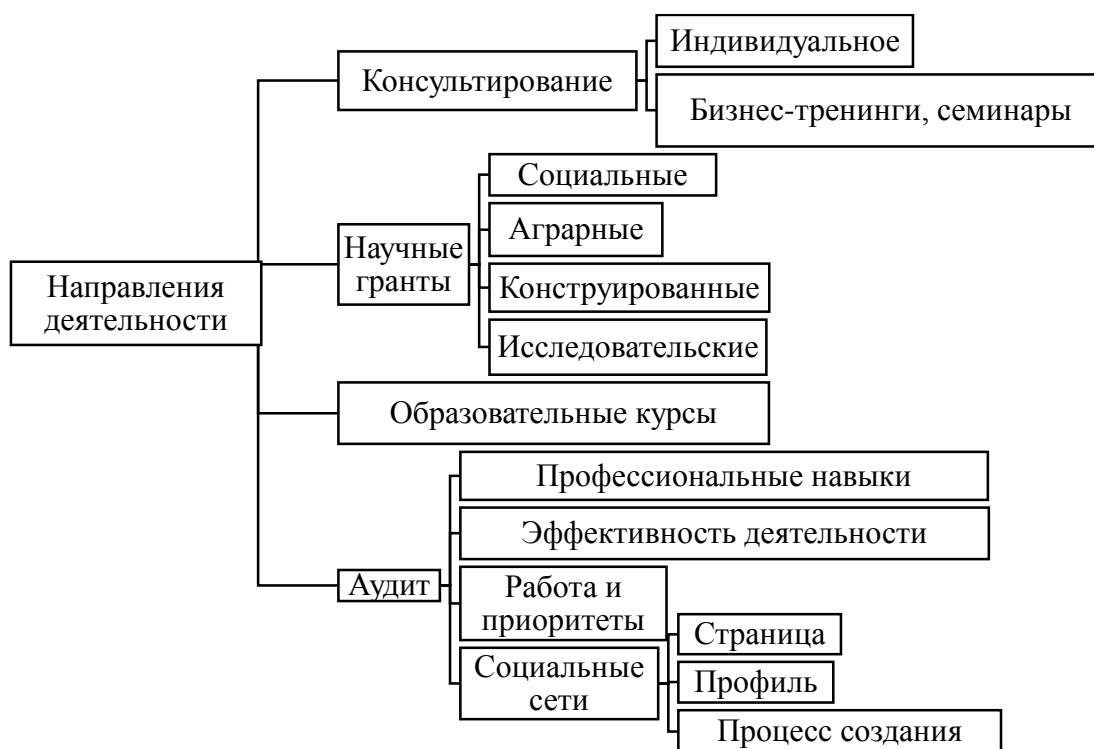


Рисунок 5 – Вид предоставляемых услуг компании ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт»

Направления деятельности ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт» можно рассматривать как четыре отдельных услуги, имеющих разную структуру, стиль подачи, стоимости, длительности. Таким образом, каждый вид услуг имеет своих потребителей и конкурентов. В таблице 1 отражены плюсы и минусы предоставляемых услуг.

Таблица 1 – Недостатки и преимущества основных направлений деятельности

Направление	Недостатки	Преимущества
Консультирование	<ul style="list-style-type: none"> – малое количество (10 индивидуальных консультаций и 1-2 бизнес-тренинга в месяц) – необходима реклама – выполняется непосредственно руководителем 	<ul style="list-style-type: none"> – стабильный поток клиентов – предоплата – малые временные затраты – незначительные риски
Научные гранты	<ul style="list-style-type: none"> – оплата после завершения – нужны большие временные затраты – необходим опыт связей в вузах – необходимо составлять договора, вести отчетность 	<ul style="list-style-type: none"> – большая доля в общей прибыли – часть работы можно делегировать
Образовательные курсы	<ul style="list-style-type: none"> – сезонность 	<ul style="list-style-type: none"> – стабильный поток клиентов – предоплата – составляется совместно с университетом

Услуги, которые пользуются наибольшим спросом – это индивидуальное консультирование и бизнес-тренинги. В настоящее время бизнес-тренинг рассматривают с двух позиций. С одной стороны, тренинг – это метод, направленный на выработку определенных знаний и навыков в области личностного восприятия, с другой стороны, это отдельное знание, направленное на изучение эффективных алгоритмов и методов продвижения

бизнеса, которое представляет наибольший интерес для деловых покупателей.

На рисунке 6 отражен процесс индивидуального консультирования.

Начало разговора
<ul style="list-style-type: none"> • Установление взаимопонимания • Создание коучинговой атмосферы
Понимание ситуации
<ul style="list-style-type: none"> • Согласование темы разговора • Согласование желаемого результата
Определение темы и цели
<ul style="list-style-type: none"> • Достижение взаимопонимания • Выявление знаний и ценностей • Уточнение целей: чего хочет клиент теперь?
Достижение договоренностей
<ul style="list-style-type: none"> • Определение конкретных действий
Завершение
<ul style="list-style-type: none"> • Резюме • Проверка/оценка

Рисунок 6 – Этапы процесса индивидуального консультирования

Каждое консультирование может отличаться друг от друга. Этапы могут различаться по продолжительности и сложности. Подход консультанта к каждому из этапов определяется в зависимости от характера проекта и клиента.

В таблице 2 представлена средняя стоимость индивидуального консультирования и бизнес-тренинга, а также количество клиентов в месяц, что позволило рассчитать выручку за определенный период.

Таблица 2 – Выручка компании, приходящаяся на консультирование

Направление	Количество клиентов в месяц	Средняя стоимость, руб.
Индивидуальное консультирование	10	2000
Бизнес-тренинг	5	15000
Выручка в год	480 000 руб.	

2.2 Анализ рынка консалтинговых услуг

Согласно Пушкареву Б.А., консалтинг – это оказание профессиональной помощи в управлении предприятием, например, проведение финансового анализа, выявление рисков и проблем действующего предприятия, разработка стратегии развития [30]. Консультационная деятельность бывает управленческой, инвестиционной, маркетинговой, налоговой, юридической, рекламной и другое. Кроме того, консалтинг включает предоставление услуг по профессиональному тренингу, поставку деловой информации.

На российском рынке консалтинга экспертно-аналитическая и информационно-рейтинговая компания «ЮНИПРАВЭКС» выделяет девять самых востребованных услуг [39]:

- 1) управленческое консультирование;
- 2) антикризисный консалтинг;
- 3) консалтинг в области конкурентоспособности;
- 4) технологический, инжиниринговый консалтинг;
- 5) логистический консалтинг;
- 6) бизнес-планирование;
- 7) информационный консалтинг;
- 8) консалтинг по вопросам общего управления качеством;
- 9) комплексное консультирование обслуживание клиентов, включая аудит, кадровый консалтинг, коучинг, тренинги и т.д.

Суммарный объем выручки российских консалтинговых групп и компаний достиг по итогам 2017 года 97,1 млрд. рублей, а в 2018 году – эта цифра превысила отметку в 100 млрд. рублей. Стоит отметить, что общее число специалистов-консультантов за год возросло на 6% (до 22 709 человек), что свидетельствует о повышении производительности труда в этом секторе услуг. Всего в России около 3 тыс. консалтинговых компаний. Сибирский федеральный округ занимает 14,8% доли на Российском рынке [20].

На рисунке 7 отражена структура томского рынка консалтинга. Компании, оказывающие тренинговые услуги, занимают на рынке 8% по состоянию на 2018 год.

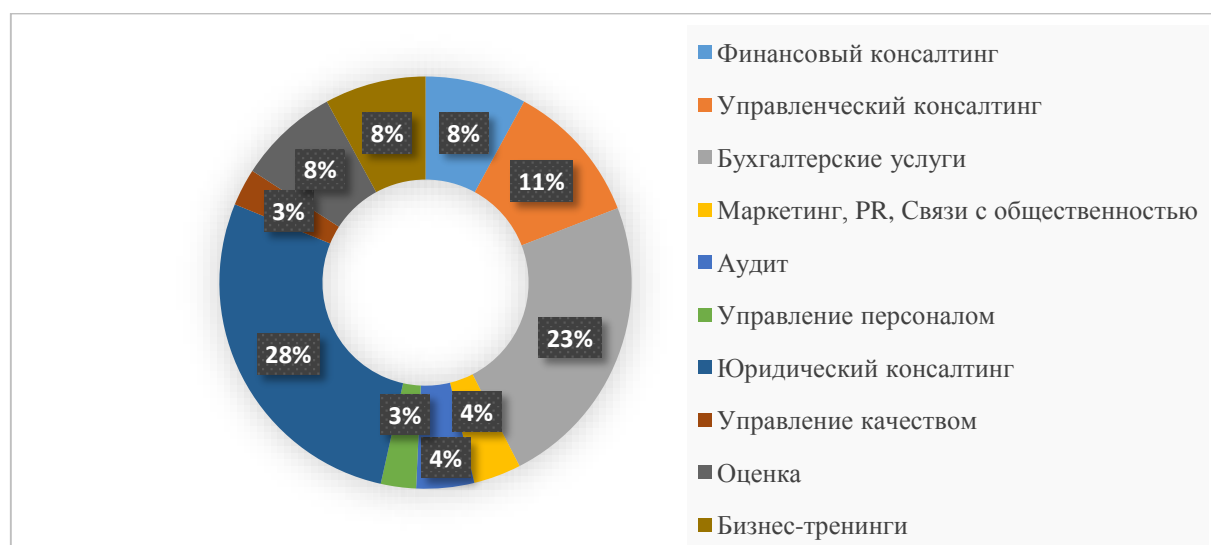


Рисунок 7 – Томский рынок консалтинга

Независимый интернет-портал «ВсеТренинги.ру», посвящённый бизнес-образованию содержит исчерпывающую информацию о проводимых тренингах, семинарах по профессиональному росту, повышению квалификации, освоению новых профессий и навыков, а также последние новости и события в среде бизнес-образования в г. Томск. В таблице 3 выводится средняя стоимость платных тренингов. Средняя стоимость считается поквартально (3 месяца). В расчётах учитывались мероприятия продолжительностью 1–5 дней.

Таблица 3 – Количество тренингов и их средняя стоимость на Томском рынке консалтинговых услуг

Год / Квартал	2017				2018				2019	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Средняя стоимость, руб.	2956	3124	2533	3765	3278	4916	4463	3438	4089	3975
Количество тренингов	43	29	19	26	51	48	44	55	66	26

Средняя стоимость 1-го тренингового дня на данный момент – 3 720 руб., а средняя стоимость тренинга на данный момент – 5 845 руб.

Ниже представлена таблица 4, в которой можно увидеть количество заявок на тренинги и количество тренингов за период с января 2018 по май 2019 гг. В последнем столбике указана средняя стоимость тренингов за 1 тренинг-день.

Таблица 4 – Статистика бизнес-тренингов в Томске

Рубрика	Количество тренингов	Средняя стоимость, руб.
Тренинги для тренеров	4	50 000
Продажи и переговоры	20	7 136
Тренинги для руководителей	46	6 454
Отчёты и документооборот	15	8 700
Управление персоналом	24	7 057
Отраслевые тренинги	7	9 475
Личная эффективность	97	6 493
Реклама и маркетинг	17	5 633
Бухгалтерия и право	25	9 880
Информационные технологии	13	5 258
Профессиональное образование	22	15 038

Бизнес-тренинги, которые пользуются наибольшим спросом в Томске затрагивают такие тематики, как личная эффективность, тренинги для руководителей, ведение бухгалтерии и управление персоналом. Статистика клиентов бизнес-тренингов позволила дать характеристику основным потребителям данной услуги (рисунок 8).

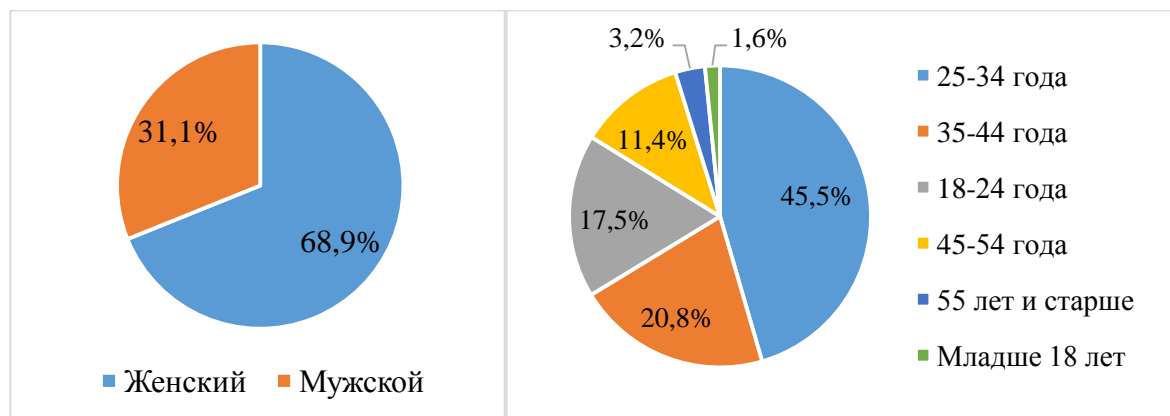


Рисунок 8 – Пол и возраст потребителей тренинговых услуг [39]

Из построенных диаграмм можно сделать вывод, что основной аудиторией являются женщины в возрасте от 25 до 34 лет.

Анализ рынка необходим для того, чтобы определить емкость рынка. Без этого показателя трудно установить, насколько перспективной является деятельность конкретного предприятия. В рамках подхода «сверху вниз» используются широкие отраслевые показатели в качестве исходных данных и отсекаются лишние, чтобы получить то, что, будет представлять емкость рынка.

Объем выручки консалтинговых услуг в России в 2018 году составил 100 млрд. рублей. Сибирский федеральный округ занимает 14,8% доли на рынке. Компании, оказывающие тренинговые услуги, занимают на рынке 8%. Экономические показатели Томска в Сибирском федеральном округе составляют 4,7% [35].

$$\text{Емкость рынка} = 100\,000\,000\,000 \times 0,148 \times 0,08 \times 0,047 = 55\,648\,000$$

Таким образом потенциальная емкость рынка тренинговых услуг составляет 55 648 000 рублей.

2.3 Анализ внешней среды предприятия

Анализ внешней среды целесообразно проводить при помощи модели пяти сил Майкла Портера. Данными внешними силами являются:

- 1) Угроза появления новых игроков;
- 2) Рыночная власть поставщиков;
- 3) Угроза ухода потребителей;
- 4) Власть существующих конкурентов;
- 5) Влияние услуг-заменителей.

Чем слабее влияние данных сил, тем больше возможностей открыто для предприятия. Изменив свою стратегию, компания может воздействовать на эти силы в свою пользу [29]. Рассмотрим конкурентную среду компании ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт» в направлении «Бизнес-тренинги,

семинары, консультации». В таблице 5 рассмотрена угроза появления товаров-заменителей.

Таблица 5 – Оценка уровня влияния услуг-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Услуги-заменители "цена-качество"	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но их доля мала	Не существуют
Итоговый балл	3		

Консалтинговые услуги могут быть заменены другими альтернативными видами услуг. К таким услугам относят дополнительное образование в необходимой области и найм высококвалифицированных специалистов [16].

Качественное дополнительное образование требует времени минимум от 6 месяцев до 3 лет, но, если потенциальный клиент прошел обучение, скорее всего он сможет внедрить полученные знания. С другой стороны, если у него не получилось использовать новые знания, то и убедить его в необходимости консалтинга сложно. Соответственно при выборе своего сегмента нужно ориентироваться на тех, кто не имеет специального образования.

Многие менеджеры при возникновении разного рода проблем в первую очередь обращаются не к внешним консультантам, а нанимают новых сотрудников, обладающих, с их точки зрения, необходимой квалификацией. Независимые консультанты нанимаются на определенный период времени, являются гибким трудовым ресурсом и компания не обременена какими-либо обязательствами по отношению к нанятому консультанту по окончании его работы.

Большинство российских компаний никогда не обращались к услугам независимых консультантов, предпочитая искать ответы на возникающие вопросы в специализированной литературе или нанимать квалифицированных

специалистов[12]. Можно сделать вывод, что услуги-заменители существуют на рынке и их доля высокая.

На следующем этапе в таблице 6 была проведена оценка внутриотраслевой конкуренции.

Таблица 6 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Более 10	От 3 до 10	От 1 до 3
Состояние рынка	Снижение объема рынка	Рынок стабилен, но не растет	Рост рынка
Уровень дифференциации продукта на рынке	Услуги стандартизированы	Услуги имеют несущественные отличия	Услуги компаний имеют существенные отличия
Возможность варьировать ценами на услуги	Нет возможности	Возможность к повышению цен на услуги ограничена	Всегда есть возможность к повышению цены
Итоговый балл	7		

Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции оценивается в 4 балла, средний от 5 до 8 баллов, высокий от 9 до 12 баллов.

На рынке консалтинговых услуг сосредоточено достаточно большое количество игроков, включая конкурентов услуг-заменителей. По сути, продукты разных компаний идентичны по назначению, но различны по содержанию. Это говорит о том, что ценовая политика на данном рынке не имеет преимущественного значения и конкуренция сосредоточена на поиске потенциальных клиентов. В Томске функционируют более 40 консалтинговых компаний в категории «Бизнес-тренинги и семинары» [5]. Однако в силу широкого спектра направлений консультационных услуг и ниши, в которой функционирует исследуемое предприятие, можно выделить 5 компаний, составляющих наибольшую конкуренцию ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт».

По данным журнала «Эксперт», практически все виды консалтинга демонстрируют рост, за исключением кадрового консалтинга, где выделяется направление «executive coaching», которое находится в данный момент на этапе формирования [40]. Услуги по переоценке основных фондов находятся на этапе спада, в то время как вся совокупность услуг по независимой оценке находится на этапе роста [42].

В таблице 7 рассмотрено влияние появления новых конкурентов на рынке консалтинговых услуг.

Таблица 7 – Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе	Отсутствует	Существует у нескольких игроков рынка	Значимая
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	Средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
Доступ к каналам распределения	Полностью открыт	Требуются умеренные инвестиции	Ограничен
Политика правительства	Нет ограничивающих факторов	Низкий уровень вмешательства государства	Высокий уровень вмешательства государства
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	Конкуренты снижают цены после более дешевого предложения
Итоговый балл	15		

Высокий уровень угрозы появления новых игроков оценивается от 11 до 15 баллов, средний – от 6 до 10 баллов, низкий – 5 баллов.

Угроза появления новых участников характеризуется незначительными барьерами на вход в отрасль. Экономия на масштабе при производстве консалтинговых услуг отсутствует, так как данная услуга не

требует приобретения дешевых источников сырья и другие активов, что делает этот барьер непринципиальным и напротив будет привлекать конкурентов своей дешевизной [12]. Больших начальных капиталовложений в активы компании не требуется и многие организации оказывают консультационные услуги дистанционно, делают свои бренды популярными, не имея при этом стационарных офисов в регионах. Эта тенденция вероятно будет сохраняться и в дальнейшем по опыту существования рынка консалтинга в других странах [43].

Открытие консалтинговой фирмы для проведения бизнес-тренингов, семинаров и консультаций не требует государственных стандартов, лицензирования и условий по уставному капиталу [32].

При появлении на рынке новых игроков существующие компании не могут ответить снижением цен с целью защиты своих позиций, а конкуренция сосредоточена на продвижении товара, точнее на поиске клиентов [12]. Основное препятствие входа на рынок консалтинга – это отсутствие опыта, клиентов, знаний, так как у существующих компаний уже есть наработанные проекты и клиенты, а также чаще всего здесь играют роль долгосрочные отношения.

Следующим этапом стала оценка угрозы ухода клиентов, данные отражены в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка рыночной власти потребителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
Склонность к переключению на услуги-заменители	Существуют полные аналоги	Есть отличительные параметры, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет

Продолжение таблицы 8

Чувствительность к цене	Потребитель всегда будет пользоваться услугой более низкой цены	Клиент будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
Удовлетворенность качеством	Низкая	Частичная	Полная
Итоговый балл	7		

Низкий уровень риска ухода клиентов оценивается в 4 балла, средний от 5 до 8 баллов, высокий от 9 до 12 баллов.

Угроза усиления рыночной власти покупателей существует в случае, если у компании есть несколько ключевых клиентов, от которых зависит значительная доля продаж. Такая ситуация возникает в основном у крупных консалтинговых компаний, либо у фирм, созданных при крупных промышленных группах [12]. В случае малого бизнеса объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами.

Склонность к переключению на услуги-заменители возникает, как правило, на начальном этапе, когда клиент задается вопросом нужна услуга консалтинга или нет.

Крупные компании потребители не будут чувствительны к цене, поскольку доля затрат на консалтинговые услуги в общей доле затрат не будет постоянной и дорогостоящей [24]. Но в сегменте малого бизнеса чувствительность к цене будет присутствовать, и основана она будет не на сравнении стоимости между другими компаниями, а скорее то, на сколько предоставленная услуга удовлетворяет потребности клиента.

На рынке консалтинга у потребителя зачастую отсутствует четкое представление о качестве приобретаемой услуги. Качество услуг зависит от профессионального опыта консультанта, образования, мотивации. Кроме того, качество услуг одного и того же консультанта может быть по-разному оценено различными клиентами [1].

Пятой внешней силой на рынке консалтинга стала рыночная власть поставщиков, оценка исследуемых параметров отражена в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка рыночной власти поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество поставщиков	Монополия	Незначительное количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Достаточно для текущего состояния	Неограниченность в объемах
Издержки перехода на других поставщиков	Высокие издержки	Средние издержки	Низкие издержки
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли	Средняя приоритетность отрасли	Высокая приоритетность отрасли
Итоговый балл	4		

Низкий уровень влияния поставщиков оценивается в 4 балла, средний от 5 до 8 баллов, высокий от 9 до 12 баллов.

Власть поставщиков на рынке консалтинговых услуг незначительная. Всего на сегодняшний день в России зарегистрировано около 3000 компаний, занимающихся консалтингом [22]. К ресурсам консалтинговых компаний относят, как правило, профессионализм, опыт и знания консультанта, а также аренду оборудования и помещения, хотя последнее необязательно, поскольку вести бизнес можно дистанционно. Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы. В данном случае высокий приоритет выражен в связи с угрозой потери клиентов. Если опыт первого проекта был удачен, клиенты обращаются повторно. Например, по данным журнала Corporate Finance, 80% клиентов McKinsey – это повторные клиенты [44].

Заключительным этапом анализа конкурентной среды является выявление влияния каждого из пяти факторов для дальнейшей разработки стратегии инновационного развития. На рисунке 9 отражено влияние каждого фактора по модели Портера.

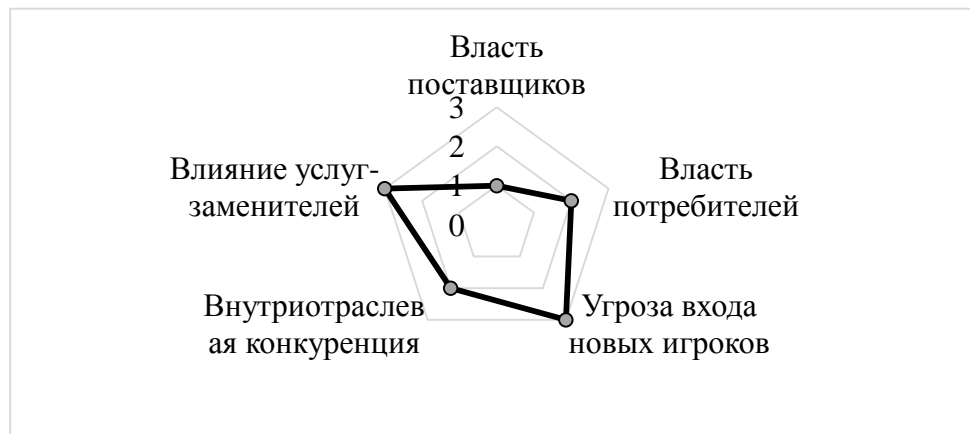


Рисунок 9 – Результат анализа конкурентной среды предприятия

На рынке консалтинговых услуг в направлении бизнес-тренинги и семинары угроза усиления рыночной власти в явном виде отсутствует. В данном случае основным поставщиком компании являются сами консультанты. Они не могут оказывать сильное влияние на положение в отрасли в целом, так как их благополучие напрямую связано с благополучием отрасли.

Давление со стороны потребителей присутствует, как для крупных компаний, так и для предприятий малого бизнеса. Это означает, что существует вероятность потери клиентов и сложность с привлечением новых потребителей. В данном случае необходимо разработать план мероприятий по повышению уникальности предоставляемых услуг.

Внутриотраслевая конкуренция находится на среднем уровне, рынок конкурентный и перспективный, ценовая политика на данном рынке не имеет преимущественного значения и конкуренция сосредоточена на поиске потенциальных клиентов, поэтому необходимо отслеживать предложения конкурентов.

Большую угрозу представляет наличие на рынке услуг-заменителей. Компания не обладает уникальным продуктом, существует много аналогов,

которые как правило пользуются спросом чаще, чем консалтинговые услуги. В данном случае необходимо сосредоточить максимум усилий на привлечении и удержании клиентов, включить услуги-заменители в перечень своих услуг.

Так как барьеров при входе на рынок почти нет, то риск появления новых конкурентов очень высок. Из-за входа на рынок новых игроков будет усиливаться и внутриотраслевая конкуренция, что будет вынуждать компанию искать новые способы привлечения клиентов.

Для обнаружения внешних аспектов, зачастую связанных с действиями органов власти, экономической и политической ситуации в стране, тем или иным образом оказывающих влияние на конкуренцию в отрасли был использован анализ PESTLE. Анализ отражен в приложении А. В работе анализ PESTLE использовался для изучения диапазона возможностей и угроз, которые необходимы для составления SWOT-матрицы.

Итогом анализа стало выявление возможностей и угроз для данного проекта. К возможностям относятся:

- отсутствие необходимости лицензирования консалтинговой деятельности;
- уменьшение роста безработицы;
- высокий уровень развития технологий.

Среди наиболее опасных угроз можно выделить:

- снижение уровня доверия к консалтингу;
- ухудшение демографической ситуации;
- спад влияния социальных сетей.

2.4 Анализ внутренней среды предприятия

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда имеет несколько составляющих, и каждая из них включает набор ключевых процессов и элементов организации,

состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Для последующего анализа были использованы 7 факторов внутренней среды. К этим факторам относятся:

- количество направлений услуг, поскольку широта ассортимента говорит о наличии навыков в разных областях;
- наличие социальных сетей позволяет привлечь большее количество клиентов;
- стоимость тренинга в час позволяет определить один из ключевых факторов, на которые обращает внимание потребитель;
- количество тренингов в месяц — это косвенный фактор необходимый для того, чтобы определить объем спроса и предложения;
- давность на рынке является показателем стабильной и уверенной позиции на рынке;
- наличие сертификатов и лицензий может отражать профессионализм тренера и, соответственно, качество предоставляемых услуг;
- наличие положительных отзывов говорит о положительной репутации компании.

Эти факторы будут рассматриваться в сравнении с ближайшими конкурентами, для того чтобы определить уровень конкурентоспособности исследуемого предприятия.

На данный момент на Томском рынке консалтинга зарегистрировано более 40 консалтинговых компаний в категории «Бизнес-тренинги и семинары» [5]. Однако в силу широкого спектра направлений консультационных услуг и ниши, в которой функционирует исследуемое предприятие, можно выделить 5 компаний, составляющих наибольшую конкуренцию ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт». Для сравнения был выбран

тренинг «Продажи», поскольку такую услугу оказывают все исследуемые конкуренты.

Таким образом конкурентами ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт», в категории «Бизнес-тренинги» являются:

1) ООО «Томский региональный научно-внедренческий образовательный центр» (ООО «ТРОЦ») существует с 2000 года. Направления оказываемых услуг – это курсы повышения квалификации (основное), бизнес-тренинги и консультации. У компании имеется официальный сайт, но отсутствует продвижение в социальных сетях. Тренинг «Техники эффективных продаж» стоит 6400 руб. и длится 16 часов.

2) Автономная некоммерческая организация Центр делового обучения «Персонал» (АНО ЦДО «Персонал») существует с 2016 года. Направления оказываемых услуг – это управленческие семинары и тренинги (основное), бухгалтерское направление, налоговое направление, юридическое направление. Компания проводит около 28 тренингов месяц. Тренинг «Активные продажи» стоит 8000 руб. и длится 16 часов. У компании есть официальный сайт.

3) ООО «Ресурсный центр» существует с 2013 года. Помимо официального сайта компания распространяет новости в ВКонтakte и Facebook. Направления оказываемых услуг – это бизнес-тренинги (основное), стажировки, Start Up, выставки. Тренинг «Технология уверенных продаж» стоит 16000 руб. и длится 8 часов. Компания проводит около 8 тренингов месяц.

4) ООО «Бизнес-Класс» существует на рынке с 2008 года. Основное направление деятельности компании – это проведение бизнес-тренингов. У компании есть официальный сайт и страничка в Facebook. Стоимость тренинга «Активные продажи» – 3500 руб. в час.

5) ООО Тренинговая Компания «Центр Взаимоотношений» существует на рынке с 2012 года. Направления тренингов компании – это личность и отношения (основное), родители и дети, бизнес и деньги. Помимо

официального сайта, у компании есть странички в ВКонтакте, Instagram, Одноклассники. Тренинг «Эффективные продажи» стоит 13 500 руб. и длится 24 часа.

Конкурентоспособность организации показывает её позицию на рынке. Умение подстраиваться под воздействие силы конкуренции, позволяет организации развиваться и повышать свое положение среди конкурентов[7]. Для анализа была составлена таблица 10, содержащая факторы, влияющие тем или иным способом на конкурентоспособность игрока.

Таблица 10 – Факторы конкурентоспособности

Конкурент Фактор	«Мастер- Класс Консалт»	1	2	3	4	5
Количество направлений услуг	3	2	4	4	1	3
Присутствие в социальных сетях	2	-	-	2	1	3
Стоимость тренинга в час («Продажи»)	375 руб.	400 руб.	500 руб.	2000 руб.	3500 руб.	563 руб.
Количество тренингов в месяц	1	1	28	7	4	3
Давность на рынке	2 года	18 лет	14 лет	5 лет	11 лет	6 лет
Наличие сертификатов	+	+	Нет данных	Нет данных	+	+
Наличие положительных отзывов	+	Нет данных	Нет данных	+	+	+

Для последующего анализа были использованы 7 факторов с их коэффициентами значимости, определёнными из личного опыта руководителя компании. Значения всех факторов необходимо перевести в пятибалльную шкалу, используя формулу (1).

$$Y(X) = \frac{Y_{max}-Y_{min}}{X_{max}-X_{min}} X + \frac{X_{max}Y_{min}-X_{min}Y_{max}}{X_{max}-X_{min}} \quad (1)$$

Результаты пересчета баллов с учетом коэффициентов значимости отражены в таблице 11.

Таблица 11 – Расчёт факторов конкурентоспособности

Конкурент Фактор	«Мастер-Класс Консалт»	1	2	3	4	5
Количество направлений услуг	3,57	2,27	5	5	1	3,57
К значимости = 0,15	0,54	0,34	0,75	0,75	0,15	0,54
Присутствие в социальных сетях	3,6	1	1	3,6	2,3	5
К значимости = 0,12	0,432	0,12	0,12	0,43	0,27	0,6
Стоимость тренинга в час («Продажи»)	5	4,96	4,84	2,92	1	4,75
К значимости = 0,25	1,25	1,24	1,21	0,73	0,25	1,19
Количество тренингов в месяц	1	1	5	1,87	1,44	1,29
К значимости = 0,1	0,1	0,1	0,5	0,18	0,14	0,12
Давность на рынке	1	5	4	1,75	3,25	2
К значимости = 0,02	0,02	0,1	0,08	0,035	0,065	0,04
Наличие сертификатов	5	5	1	1	5	5
К значимости = 0,17	0,85	0,85	0,17	0,17	0,85	0,85
Наличие положительных отзывов	5	1	1	5	5	5
К значимости = 0,19	0,95	0,19	0,19	0,95	0,95	0,95

После получения оценок по каждому фактору конкурентоспособности можно рассчитать рыночную позицию игроков (В) – это интегральный показатель, демонстрирующий «силу» каждого игрока по значимым факторам конкурентоспособности на рынке, рассчитанный в таблице 12.

Таблица 12 – Итоговое сравнение факторов конкурентоспособности

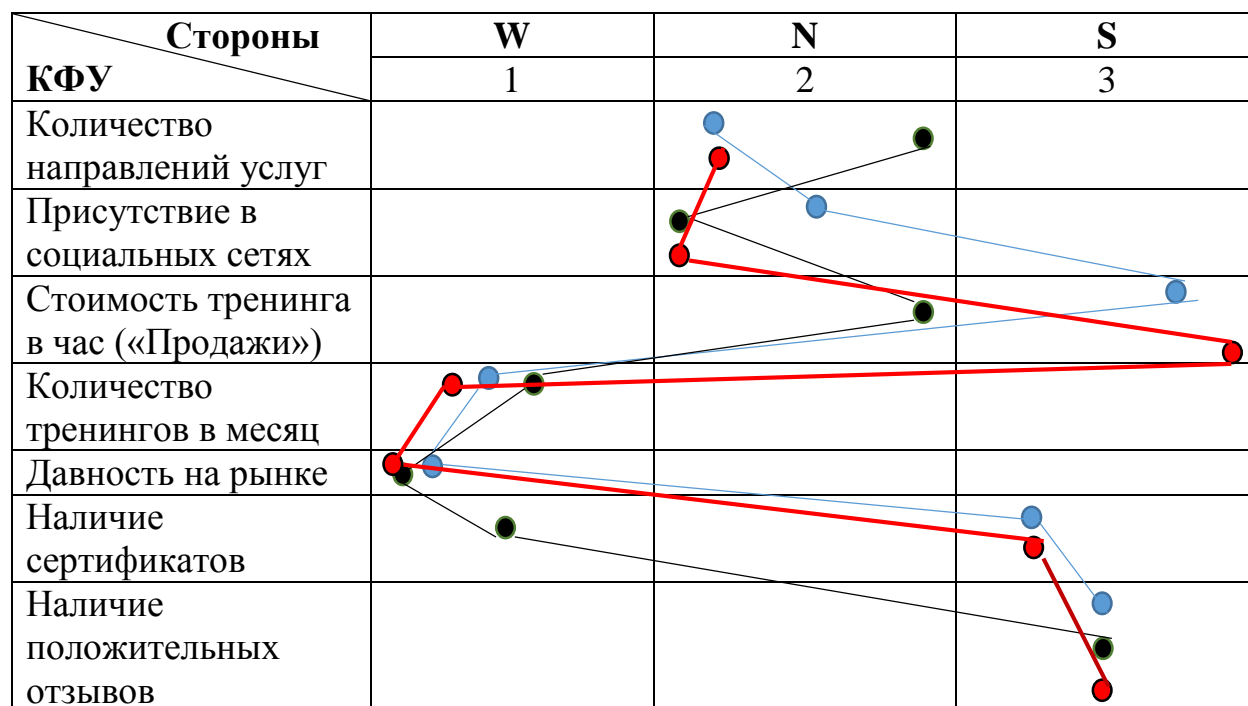
Конкуренты	Суммарная оценка (В _j)	Среднерыночное В _j	КСП «Мастер-Класс Консалт»
Мастер-Класс Консалт	4,142	3,38	1
Центр Взаимоотношений	4,290		0,96
Бизнес-Класс	2,681		1,54
Ресурсный центр	3,247		1,28
Персонал	3,0		1,38
ТРОЦ	2,940		1,41

Согласно расчетам, лидером является Тренинговая я Компания «Центр Взаимоотношений». Рыночная позиция этой компании равна 4,29, а средняя рыночная позиция игроков на рынке – 3,38. Следующим этапом стал расчет конкурентоспособности «Мастер-Класс Консалт» относительно других игроков.

Если КСП > 1, то компания конкурентоспособна. В совокупности «Мастер-Класс Консалт» по перечисленным факторам является конкурентоспособной.

Дальнейшим этапом работы, стало проведение SNW-анализа. SNW-анализ – это инструмент маркетинга, позволяющий идентифицировать сильные, нейтральные и слабые стороны игроков на рынке. Основой являются оценки, полученные в результате конкурентного анализа. В таблице 13 рассмотрены два ближайших конкурента исследуемой компании.

Таблица 13 – SNW-анализ с коэффициентами значимости



- ООО Тренинговая компания «Центр Взаимоотношений»
- ООО «Ресурсный центр»
- ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт»

Считается, что компании достаточно иметь один фактор в позиции S и остальные факторы в позиции N, чтобы иметь хорошие перспективы деятельности на рынке. Наиболее опасный конкурент – Тренинговая Компания «Центр Взаимоотношений» имеет 2 нейтральные позиции и 3 сильные позиции в других факторах. ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт» занимает 2 нейтральные позиции и 3 сильные позиции.

Таким образом, результатом анализов SNW и PESTLE стало составление SWOT-матрицы, которая в свою очередь является необходимым этапом стратегического планирования. Сильные и слабые стороны матрицы – это внутренние факторы, а возможности и угрозы – внешние. Внутренние факторы касаются непосредственно самой компании и ее продукции, в то время как внешние – той среды, которая ее окружает. В таблице 14 построена матрица SWOT, в которой для многих факторов были предложены методы использования преимуществ и возможностей, а также для устранения слабых сторон и угроз.

Таблица 14 – SWOT-анализ

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	1. Стоимость услуг 2. Положительная репутация 3. Профессионализм и уникальные навыки руководителя	1. Небольшое количество консультаций, бизнес-тренингов 2. Малая известность на рынке
Возможности (O)	O3:S3	O3:W1 Количество бизнес-тренингов можно увеличить за счет возможностей их проведения онлайн
1. Внедрение других услуг без необходимости приобретения лицензии 2. Уменьшение роста безработицы 3. Высокий уровень развития технологий	Профессиональные навыки можно направить на внедрение, например, IT услуг	O2: W2 Рост занятого населения говорит о наличии большего числа потенциальных клиентов

Продолжение таблицы 14

Угрозы (Т)	T1:S2 Незапятнанная репутация увеличит уровень доверия к услугам компании	T3:W2 Можно осуществлять продвижение через социальные сети, используя платную рекламу, как гарантию, что ее увидит большее число пользователей
1. Снижение уровня доверия к консалтингу 2. Ухудшение демографической ситуации 3. Спад влияния социальных сетей (среднестатистический пользователь не в состоянии охватить весь объем информации)		

На этапе планирования стратегии ключевым инструментом является построение матрицы БКГ. Матрица БКГ – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Вдоль осей матрицы располагаются два ключевых параметра: темпы роста рынка (параметр внешней среды) и относительная доля рынка (параметр внутренних возможностей). При портфельном анализе каждая бизнес единица или продукт размещается в одном из квадрантов матрицы.

Для построения матрицы необходимо провести сбор данных, затем рассчитать темп роста и относительную долю рынка (таблица 15).

Таблица 15 – Расчет параметров, необходимых для построения матрицы БКГ

Наименование услуги	Объем продаж		Темп роста, %	Доля рынка, %
	2017	2018		
Индивидуальные консультации	220 000	240 000	109,1	14,9
Бизнес-тренинги	207 000	240 000	116,1	14,9
Научные гранты	515 000	540 000	105	16,7
Аудит	66 000	75 000	114	0,004

На последнем этапе производится собственно построение матрицы Бостонской консалтинговой группы (рисунок 10).

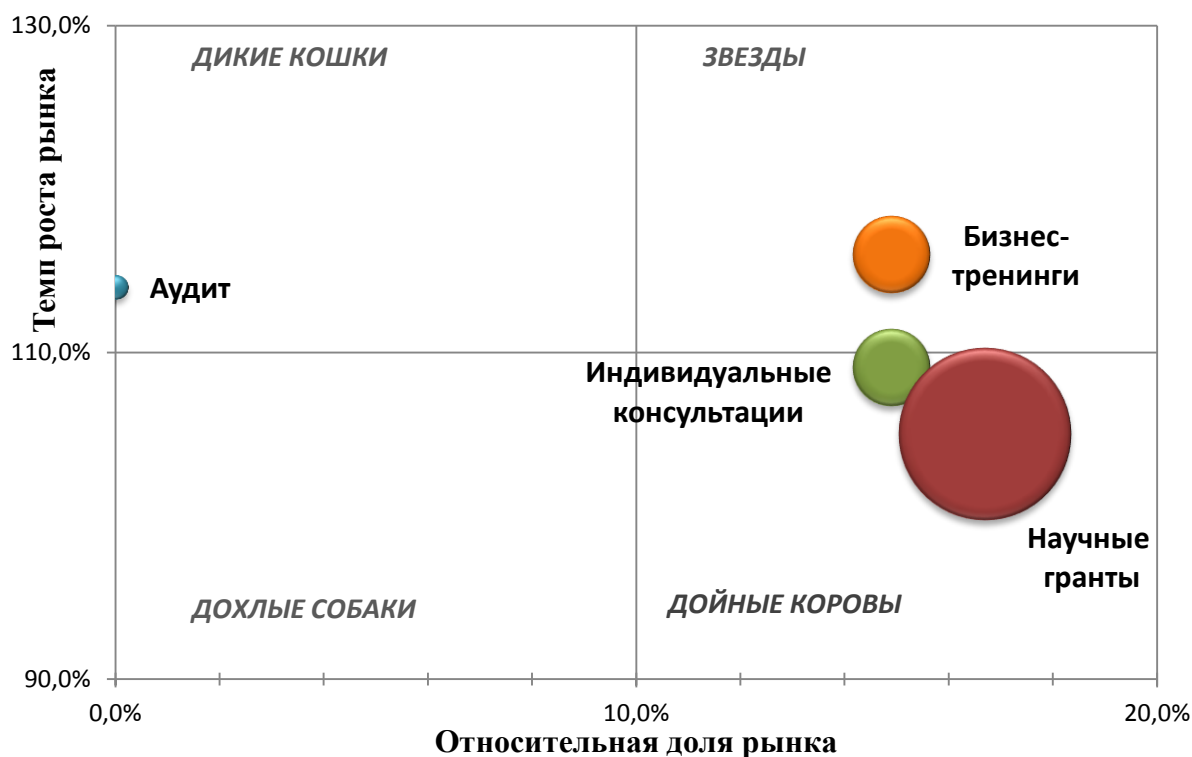


Рисунок 10 – Матрица БКГ

Условие эффективной работы компании – наличие у нее портфеля товаров, характеризующихся различными темпами роста объемов продаж различными долями рынка. Сбалансированный портфель корпорации должен включать 2–3 товара «дойной коровы», которые генерируют денежные средства для будущего роста, 1–2 «звезды», которые гарантируют успех в будущем, несколько «диких кошек», которые при дополнительном финансировании могут перейти в «звезды», и оправданное число «собак» [8]. Последовательность развития продуктов или бизнес единиц обычно следующая:

- 1) «Дикие кошки»;
- 2) «Звезды»;
- 3) «Дойные коровы»;
- 4) «Собаки».

У компании ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт» 1 товар относится к категории «звезды», 2 товара к категории «дойные коровы».

В таблице 16 отражен анализ полученных значений, характеристика каждого вида услуги, а также дальнейшие действия, необходимые для развития компании.

Таблица 16 – Результаты составления матрицы БКГ

Наименование услуги	Тип услуги	Характеристика	Стратегия
Аудит	«Дикие кошки»	<ul style="list-style-type: none"> – низкая норма прибыли – начальная точка для новых услуг 	Поиск конкурентных преимуществ, затем распространение и поддержка. Требуются инвестиции.
Бизнес-тренинги	«Звезды»	<ul style="list-style-type: none"> – лидер растущего рынка – высокий темп роста продаж – дальнейший рост требует финансирования 	Требуется поддержание стабильного уровня объема продаж
Научные гранты Индивидуальные консультации	«Дойные коровы»	<ul style="list-style-type: none"> – лидер стагнирующего рынка – высокий уровень прибыли – расходы на поддержку ниже, чем получаемая прибыль 	Полученная прибыль может быть использована для финансирования других услуг

3 Разработка стратегии инновационного развития

3.1 Обоснование выбора стратегии инновационного развития компании ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт»

А. Томпсон и А. Стрикленд предложили матрицу выбора стратегии развития в зависимости от привлекательности отрасли данной продукции и конкурентной позиции фирмы [36]. На рисунке 11 отражена матрица Томпсона и Стрикленда, которая состоит из четырех секторов. Номера стратегий обозначены в порядке их предпочтения.



Рисунок 11 – Матрица Томпсона и Стрикленда

Привлекательность фактора (столбец «величина фактора» в таблице 1) оценивается по шкале от 1 до 10, где 1 – наименьшее значение фактора, 10 – наибольшее значение фактора.

Таблица 17 – Пример расчета привлекательности отрасли по Томпсону и Стрикленду

Фактор	Удельный вес	Величина фактора	Оценка
Эластичность спроса по цене	0,1	6	0,6
Потребность в начальном капитале	0,19	3	0,57
Высокие постоянные издержки	0,18	2	0,36
Экономия на масштабе	0,09	2	0,18
Высокие барьеры выхода	0,12	2	0,24
Наличие услуг заменителей	0,12	8	0,96
Темп роста отрасли	0,09	8	0,72
Количество игроков	0,11	9	0,99
Сумма		40	4,59

Удельный вес фактора показывает, насколько сильно тот или иной фактор значим для анализируемой отрасли и рассчитывается с помощью экспертной оценки.

Далее рассчитывается абсолютная оценка по каждому фактору путем перемножения относительных весов и величин факторов привлекательности. Для получения конечной оценки привлекательности отрасли следует просуммировать абсолютные оценки факторов привлекательности. Получившееся значение будет отражать степень привлекательности отрасли значению 1 соответствует совершенно непривлекательная отрасль, а значению 10 максимально привлекательная. Таким образом, суммарная привлекательность отрасли, в которой функционирует исследуемое предприятие равна 4,59.

Конкурентная позиция компании ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт» была определена в таблице 12 и равна 4,142. На последнем этапе происходит построение матрица Томпсона и Стрикленда.



Рисунок 12 – Расположение исследуемого предприятия в матрице Томпсона и Стрикленда

Согласно построенной диаграмме, для исследуемого предприятия следует применить одну из трех стратегий:

- концентрированная диверсификация;
- конгломеративная диверсификация;
- совместное предприятие.

Совместное предприятие или стратегия горизонтальной интеграции невозможна на данном этапе развития предприятия, так как у компании отсутствуют возможность поглощения конкурентов.

Стратегия конгломеративной диверсификации основана на производстве новой продукции, не связанной с уже производимой, и на сбыт этой продукции на новом рынке. Переход в совершенно несвязанную отрасль опасен, так как нынешнее руководство компании незнакомо с новой отраслью.

Таким образом, на основании проделанного исследования компании ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт» была предложена стратегия концентрированной диверсификации, которая основана на поиске возможностей в бизнесе для новой продукции, вместе с существующим

производством. Технология остается неизменной и технические знания являются преимуществом, когда дело доходит до такого типа стратегии.

Не существует готовой формулы для определения готовности компании к диверсификации. Однако диверсификацию следует применить, так как:

- данная стратегия открывает новые возможности повышения потребительской ценности товаров компании или упрочения ее конкурентного положения;
- диверсификация в смежные отрасли позволяет сократить издержки производства;
- у компании есть финансовые и организационные ресурсы для диверсификации.

3.2 Мероприятия по реализации стратегии концентрированной диверсификации компании ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт»

После проведения внутреннего и внешнего анализа компании ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт» можно сделать вывод, что компании необходимо укреплять свои позиции и принять стратегию концентрированной диверсификации, которая подразумевает под собой следующие действия:

- 1) внедрение новой услуги;
- 2) развитие бренда и усовершенствование сайта;
- 3) поиск новых каналов распределения;
- 4) применение эффективной рекламы.

Расширение клиентской базы и повышение процента удержанных клиентов имеют важное значение для увеличения прибыли компании.

В настоящее время отрасль консалтинга находится на стадии роста, так как данный рынок практически не имеет барьеров входа, что в свою очередь приводит к увеличению количества конкурентов. Для выживания в нестабильной экономической среде и усиливающейся конкурентной борьбе

следует внедрить новую услугу, которая станет преимуществом компании и позволит привлечь новых клиентов.

В рамках выбранной стратегии совместно с руководителем предприятия для привлечения новых потенциальных клиентов и удержания уже существующих было принято решение внедрить новую услугу, сопровождающуюся эффективной рекламой. Выбор основан на опыте и знаниях руководителя бизнеса, также с учетом личных контактов и связей.

1) Новое направление услуг – это StartUp консалтинг. Этот вид услуг представляет собой индивидуальную работу с теми, кто планирует создать свой бизнес или уже сделал определенные шаги, но не достиг желаемого результата. Данное направление деятельности состоит из комплекса услуг, которые могут выполняться, как отдельно, так и целостно. Исходя из концепции данного вида консультационных услуг, была разработана структура, которая отражает ключевые этапы решения поставленных задач (рисунок 13).



Рисунок 13 – Структура направления StartUp консультирования

Консультационные услуги для StartUp-проектов могут быть реализованы как отдельные процессы, так и полноценный запуск новой компании. Это комплексный аутсорсинг управления проектом от общих представительских функций, маркетинга и рекламы, до открытия компании и постановки системы продаж. В таблице 18 показана частичная структура услуг, а также используемые инструменты и временные затраты, которые необходимы для выполнения отдельных работ. Полное описание остальных видов услуг отражены в приложении Б.

Таблица 18 – Частичная структура представленных услуг

Наименование	Инструменты	Результат	Количество дней
Анализ рынка и возможностей для развития	1. Матрица 5 сил конкуренции Портера	Позволяет увидеть перспективы StartUp-проектов, а также факторы, требующие особого внимания	2
	2. STEP-матрица		1
Анализ конкурентной среды	1. Карта стратегических групп	Определение самых опасных конкурентов, создание УТП	1
	2. Расчет факторов конкурентоспособности		3
Создание маркетинговой стратегии	1. SWOT-анализ	Разработка плановых мероприятий по осуществлению стратегии, определение наилучших альтернатив развития	1
	2. БКГ-матрица		1
Продвижение в соц. сетях (Вконтакте, Facebook, Instagram)	1. Целевой таргетинг	Привлечение большого числа потенциальных клиентов	5
	2. Реклама на раскрученных страницах		

2) Следующим этапом в формировании стратегии развития является формирование клиентской лояльности. Эмоциональная лояльность к

компании является длительным и трудоемким процессом. Согласно проведенным исследованиям, эмоционально лоялен тот клиент, у которого заказ прошел в соответствии с его желаниями и ожиданиями. В такой ситуации клиент готов делиться с друзьями, родственниками и коллегами, и потенциально готов обращаться вновь.

Изменить мнение клиентов, чей заказ уже прошел достаточно сложно, поэтому если клиент остался не удовлетворен, то компания должна сделать определенные выводы, чтобы не повторять ошибок в будущем, а повторять преимущества, запомнившиеся клиентам. Для клиентов консалтинговой компании важными моментами являются:

- организованность;
- сроки;
- пунктуальность;
- достойное качество исполнения заказа;
- профессионализм.

Здесь важной рекомендацией для компании будет, помимо своей качественной работы, заранее обговаривать конечный результат, чтобы ожидания клиента совпали с реальностью.

Согласно исследованиям, любая организация должна в первую очередь ответить на пять основных вопросов [18]:

- Кто мой потребитель (его отношение, восприятие, поведение, потребности)?
- Где, в каком месте осуществляется контакт потребителя с организацией?
- Насколько эффективно строятся взаимоотношения к ним?
- Когда и почему эти взаимоотношения прерываются?
- Во что обходится организации приобретение или потеря, таких взаимоотношений?

На сегодняшний день компания специализируется не только на привлечении клиентов малого и среднего бизнеса и предлагает им сотрудничество в основном на краткосрочной перспективе, занимая при этом определенную нишу среднего уровня, но и на предложении дополнительных услуг, которые могут быть оценены клиентом и за которые он готов платить. Поэтому ответы на данные вопросы позволят организации выстроить систему формирования клиентской лояльности, тем самым развивая собственный бренд.

3) Исследуемое предприятие осуществляет продвижение своих услуг через страницу ВКонтакте. На данный момент малое количество клиентов консультационных услуг может быть обусловлено отсутствием эффективной рекламы и слабой проработанностью страницы в социальной сети.

Проведя подробный анализ официальных страниц успешных российских консалтинговых компаний, были определены наиболее важные особенности, которые отсутствуют на странице ВКонтакте.

- На странице должен быть отображен полный перечень предоставляемых услуг, а также их комплексное описание. Все услуги должны быть сгруппированы в зависимости от направления. Таким образом, посетитель, который зашел на страницу консалтинговой компании мог сразу получить ответ на интересующий вопрос о деятельности компании.

- Также необходимо разместить интересные материалы для потенциальных клиентов. Обычно на странице публикуются интересные статьи, отзывы, рекомендации. Статья – это важный раздел компании, оказывающей профессиональные услуги, а их наличие позволит задержать посетителей страницы. Отзывы публикуются для того, чтобы все могли оценить по достоинству преимущества работы с конкретной организацией.

- Одним из важных пунктов является раздел, в котором подчеркиваются конкретные преимущества компании, например, большой опыт, индивидуальные и массовые оценки, работа с крупными компаниями.

Эффективная реклама должна начинаться с определения целевой аудитории, так как компания не может работать и предоставлять абсолютно всем свои услуги. Все участники целевой аудитории имеют нечто общее, а именно проблему, которую необходимо решить. Именно для удовлетворения потребностей целевой аудитории и предназначена новая услуга компании.

В социальных сетях будет использоваться таргетированная реклама. К преимуществам такой рекламы можно отнести низкий порог входа, огромная база знаний о пользователях, широкий инструментарий, с помощью которого можно получить доступ к нужной целевой аудитории.

Помимо социальной сети ВКонтакте, продвижение также будет осуществляться в Facebook. В эту социальную сеть ежедневно заходит 1,09 миллиардов человек (что на 16% больше, чем в 2017 году), что делает ее самой популярной в мире. К тому же на Facebook приходится 77% всех социальных логинов. Для того, чтобы бизнес-контент увидели настоящие и потенциальные клиенты, необходимо присутствие в Facebook [17].

Также необходимо отметить целесообразность таргетированной рекламы в социальных сетях. Digital-агентство «R:TA» и система сквозной аналитики Roistat после поведения масштабного исследования определили конверсию из заявки в продажу по инструментам (рисунок 14).

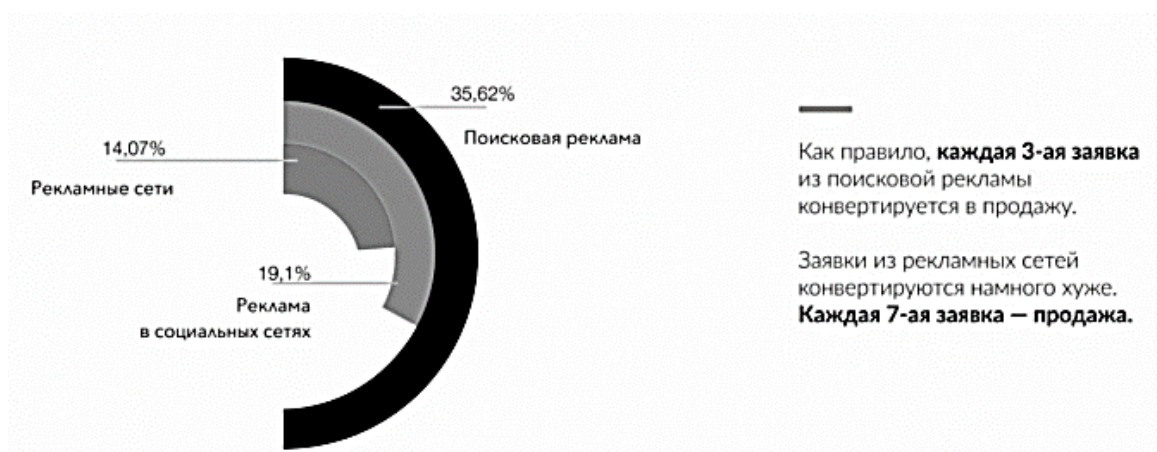


Рисунок 14 – Конверсия из заявок в продажи по инструментам [17]

Как видно из диаграммы конверсия из заявок в продажи после проведения таргетированной рекламы в социальных сетях составляет 19%.

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

В рамках исследования был разработан план мероприятий (таблица 19), который включает в себя перечень работ по реализации стратегии инновационного развития, а также продолжительность работ по времени.

Таблица 19 – Процесс этапа работы

Код	Содержание работ	Количество рабочих дней
A	Составление программы StartUp консультирования	2
B	Согласование программы с руководителем	1
C	Определение целевой аудитории новой услуги	2
D	Создание новой группы ВКонтакте	2
E	Разработка рекламных мероприятий	5
F	Согласование рекламной программы с экспертом	1
G	Налаживание контактов и связей, посещение бизнес мероприятий	20
H	Доработка основной группы ВКонтакте	3
I	Запуск таргетированной рекламы новой группы ВКонтакте	1
J	Создание страницы компании в Facebook	2
K	Запуск таргетированной рекламы в Facebook	1
L	Завершение реализации мероприятий по разработке стратегии инновационного развития	1

Далее разработаем сетевой график реализации проекта (рисунок 15). Сначала определим минимально допустимое время выполнения всех работ, т.е. продолжительность критического пути.

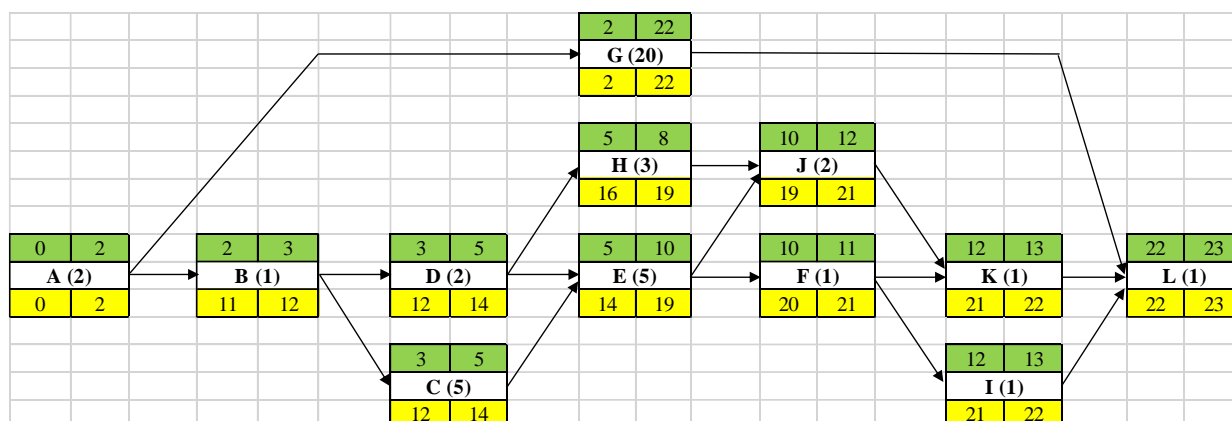


Рисунок 15 – Сетевой график по созданию и реализации стратегии диверсификации

Из сетевого графика видно, что на реализацию данной стратегии необходимо затратить 23 дня. Однако следует помнить, что в процессе анализа графика нужно обратить внимание на напряженность выполнения отдельных работ по срокам. Напряженность выполнения работ характеризуется коэффициентом напряженности, который определяют по формуле (2):

$$K_H = \frac{T - t_k}{T_k - t_k} \quad (2)$$

Где T – максимальный путь в днях, проходящий через данную работу, от исходного до завершающего события; t_k – продолжительность части критических работ в днях, расположенных на рассматриваемом пути; T_k – продолжительность критического пути в днях.

Можно определить, что для работ А, В, D, Е, F, К, L коэффициент напряженности работ равен:

$$K_H = \frac{13 - 3}{23 - 3} = 0,5$$

Чем ближе к 1 коэффициент напряженности, тем сложнее выполнять данную работу в установленные сроки, а чем ближе он к нулю, тем большим относительным резервом обладает максимальный путь, проходящий через данную работу.

Ожидаемые результаты от проведения разработанных мероприятий:

- увеличение прибыли компании;
- повышение лояльности клиентов;
- повышение информированности клиентов о появлении новой услуги.

Оценить финансовый эффект от разработки стратегии инновационного развития компании сложно, краткосрочный эффект не ожидается, однако при эффективном использовании информации ожидается получение положительного эффекта в долгосрочной перспективе.

Далее был проведен расчёт ожидаемой эффективности от реализации мероприятий стратегии развития.

При разработке стратегии развития, основанной на проведенном анализе внутренней и внешней среды, было выявлено отсутствие эффективной рекламы. Основным каналом продвижения являются социальные сети ВКонтакте и Facebook, а расходы на таргетированную рекламу обойдутся компании в 10 000 рублей ежемесячно. В таблице 20 приведена общая сумма инвестиционных затрат, необходимых для реализации выбранной стратегии.

Таблица 20 – Общая сумма инвестиционных затрат

Вид инвестиционных затрат	Затраты в месяц, руб.	Затраты в год, руб.
Заработная плата	15 000	180 000
Таргетированная реклама в социальных сетях	10 000	120 000
Итого	25 000	300 000

После применения таргетированной рекламы конверсия от заявки к продаже составит 19% в основной группе ВКонтакте и Facebook. Далее на рисунке 16 представлена воронка продаж, рассчитанная для внедряемой услуги.

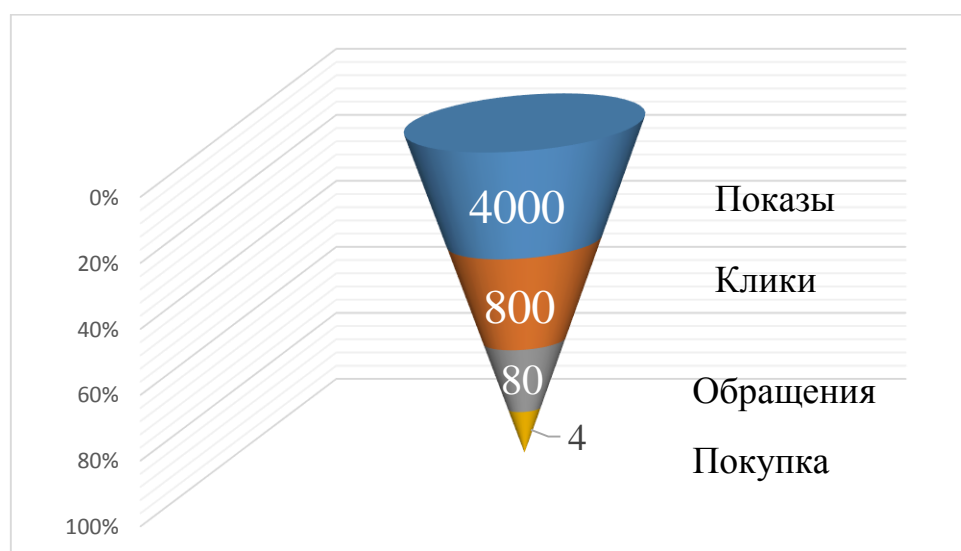


Рисунок 16 – Воронка продаж для StartUp консалтинга

Предполагая, что 4000 человек просмотрят страницы в социальных сетях, было рассчитано примерное значение каждой секции воронки при конверсии 5%. Таким образом, примерно 4 человека в месяц будут готовы

приобрести рассматриваемую услугу. Стоимость консультации в час составляет 2 000 рублей.

Прибыль за прошедший год составила 1 095 000 рублей, а прогнозируемая прибыль с учетом инвестиций составит:

$$1\,095\,000 \times 1,19 + (4 \times 2\,000 \times 12) = 1\,399\,050$$

Для определения экономической эффективности принятых управленческих решений необходимо провести анализ прибыли и инвестиций, отраженный в таблице 21.

Таблица 21 – Показатели оценки эффективности

Показатель	Формула	Значение
Затраты на рекламу		120 000 руб.
Прибыль до внедрения стратегии		1 095 000 руб.
Прибыль после внедрения стратегии		1 399 050 руб.
Экономический эффект от рекламы	$(\text{Прибыль после} - \text{Прибыль до}) / \text{Затраты на рекламу}$	2,5 руб.
Экономический эффект от внедрения стратегии	$(\text{Прибыль после} - \text{Прибыль до}) / \text{Прибыль до}$	21,7 %

Экономический эффект от рекламы показывает, что на каждый рубль средств, вложенных в рекламу, компания может получить 2,5 рубля дополнительного дохода. Представленные данные свидетельствуют о повышении эффективности предприятия в результате предложенных мероприятий. После реализации предложенной стратегии будет получен эффект в размере 304 050 рублей или 21%. Таким образом можно сделать вывод о целесообразности проведения мероприятий.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗН51	Шефер Елизавете Олеговне

Школа	ШИП	Отделение (НОЦ)	
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	27.03.05 Инноватика

Тема ВКР:

Стратегия инновационного развития компании (на примере ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт»)	
Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1. Характеристика объекта исследования (вещество, материал, прибор, алгоритм, методика, рабочая зона) и области его применения	Объект исследования – разработка стратегии инновационного развития компании ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт»
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности:	<p>– СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы.</p> <p>– СанПиН 2.2.4.548-96. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений</p> <p>– ГОСТ 12.1.006-84. Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Электромагнитные поля радиочастот. Допустимые уровни на рабочих местах и требования к проведению контроля</p> <p>– ГОСТ 12.1.045-84. ССБТ. Электростатические поля. Допустимые уровни на рабочих местах и требования к проведению контроля.</p> <p>– ГОСТ 12.1.002-84. Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Электрические поля промышленной частоты. Допустимые уровни напряженности и требования к проведению контроля на рабочих местах</p> <p>– СП 52.13330.2016 Естественное и искусственное освещение. Актуализированная редакция СНиП 23-05-95*</p> <p>– ГОСТ 12.0.003-2015 ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация</p>

2. Производственная безопасность: 2.1. Анализ выявленных вредных и опасных факторов 2.2. Обоснование мероприятий по снижению воздействия	– Отклонение показателей микроклимата; – Повышенный уровень электромагнитных излучений; – Повышенная напряженность электрического поля; – Недостаточная освещенность рабочей зоны.
3. Экологическая безопасность:	– Неправильная утилизация оргтехники оказывает влияние на литосферу
4. Безопасность в чрезвычайных ситуациях:	– Возможные ЧС: внезапное обрушение здания, аварии на коммунальных системах жизнеобеспечения населения, пожар; – Наиболее вероятная ЧС: пожар.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	15.12.2018
--	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Фех А.И.			25.02.2019

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗН51	Шефер Е.О.		

4 Социальная ответственность

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии инновационного развития компании ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт». Осуществление стратегического планирования на предприятии позволяет определить ключевые цели способы их достижения. Исследуемая организация – это предприятие сферы услуг, которое сталкивается со сложностями, возникающими из-за особенностей сервисной деятельности и ведет к зависимости от таких факторов, как человеческий капитал, репутация, положительный имидж, в следствие того, что услугам присуще неосвязаемость, непостоянство качества, невозможность хранения и др. Социальная ответственность способствует устойчивому развитию, как бизнеса, так и общества в целом, поскольку основана на исполнении государственных стандартов и направлена на максимальное удовлетворение заинтересованных сторон. Офисное помещение компании ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт», для которого разрабатывалась стратегия инновационного развития находится в г. Томск, ул. Елизаровых 4.

Обеспечение безопасной жизнедеятельности во многом зависит от правильной оценки опасных факторов, возникающих на рабочем месте. Основной целью этого раздела является создание оптимальных норм для благоприятных условий труда, сохранения работоспособности в процессе деятельности, а также обеспечение экологической безопасности. Таким образом, организация рабочего места должна соответствовать государственным стандартам, общепринятым и специальным требованиям эксплуатации технического оборудования, нормам санитарии и т.д.

4.1 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

В трудовом кодексе РФ содержатся основные положения отношений между организацией и сотрудниками, включая оплату и нормирование труда,

выходных, отпуска и так далее. Офисные работники проводят 50% рабочего времени за работой на компьютере. Согласно СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03, сотрудникам необходимо проходить периодические медицинские осмотры. Работа с ПЭВМ должна быть ограничена до трех часов в день при условии соблюдения всех гигиенических требований. Несоблюдение этих требований ведет к производственным травмам и профессиональным заболеваниям.

Проектирование, разработка и реализация стратегии инновационного развития требует постоянного местонахождения в офисном помещении и соблюдения условий труда характерных для данного вида деятельности. Интеллектуальная деятельность связана с переработкой большого количества информации, требующей концентрации внимания, памяти, мыслительных процессов. Труд бизнес-тренера требует постоянного контакта с людьми, повышенной ответственности, минимального количества времени для принятия решений, что ведет высокую степень нервно-эмоционального напряжения. В течении суток работоспособность изменяется определенным образом, как показано на рисунке 17.

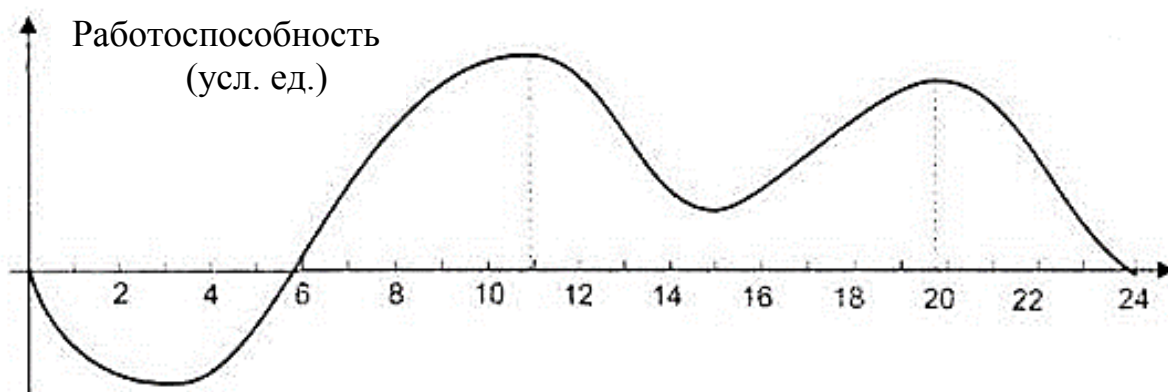


Рисунок 17 – Кривая работоспособности человека

Согласно приведенным данным с 6 до 15 часов работоспособность постепенно повышается, пик приходится на 11 часов, затем работоспособность начинает снижаться. Во втором интервале работоспособность снова повышается, достигая максимума к 20 часам. Работоспособность также изменяется по дням недели, например, самая высокая работоспособность приходится на вторник, среду и четверг, а утомление

начинает развиваться в пятницу и достигает самого высокого значения в субботу.

Продолжительность работы в рабочем кабинете не должна превышать 40 часов в неделю [26]. В помещении имеется 3 окна, ориентированные на север и северо-восток, что соответствует нормам СНиП 23-05-95. Рабочее место с ПЭВМ должно располагаться к световым проемам таким образом, что естественный свет падает сбоку, преимущественно слева.

Организация рабочего места при работе с ПЭВМ содержит в себе несколько требований, отраженных в таблице 22, согласно СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03.

Таблица 22 – Требования к организации рабочего места при работе с ПЭВМ

Требование	Требуемое значение	Значение параметров в помещении
Высота рабочей поверхности стола	Регулируемая высота (680-800 мм) Нерегулируемая высота (725 мм)	Нерегулируемая высота (740 мм)
Рабочий стул	Подъемно-поворотный, регулируемый по высоте и углу наклона спинки [33]	Соответствует
Расположение монитора от глаз пользователя	600-700мм	Соответствует

4.2 Производственная безопасность

Согласно ГОСТ 12.0.003-2015, были выявлены возможные опасные и вредные факторы, оказывающие влияние на профессиональную социальную безопасность во время разработки стратегии инновационного развития предприятия в офисном помещении. Разработка стратегии проводилась исключительно с использованием персонального компьютера, эксплуатация которого имеет ряд вредных воздействий.

В таблице 23 содержится классификация вредных и опасных факторов и их классификация в соответствии с нормативными документами.

Таблица 23 – Возможные опасные и вредные факторы

Факторы (ГОСТ 12.0.003-2015)	Этапы работ			Нормативные документы
	Разработка	Изготовление	Эксплуатация	
1) Отклонение показателей микроклимата	+	+	+	1) СанПиН 2.2.4.548-96. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений
2) Повышенный уровень электромагнитных излучений	+	+	+	2) ГОСТ 12.1.006-84 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Электромагнитные поля радиочастот. Допустимые уровни на рабочих местах и требования к проведению контроля
3) Повышенная напряженность электрического поля	+	+	+	3) ГОСТ 12.1.045-84 ССБТ. Электростатические поля. Допустимые уровни на рабочих местах и требования к проведению контроля. 4) ГОСТ 12.1.002-84. Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Электрические поля промышленной частоты. Допустимые уровни напряженности и требования к проведению контроля на рабочих местах
4) Недостаточная освещенность рабочей зоны	+	+	+	5) СП 52.13330.2016 Естественное и искусственное освещение. Актуализированная редакция СНиП 23-05-95*

4.2.1 Анализ выявленных вредных и опасных факторов

Первым вредным фактором в офисном помещении является отклонение показателей микроклимата, который определяется действующими параметрами на организм человека, такими как: температура воздуха и поверхностей, влажность воздуха и скорость движения воздуха. В совокупности эти факторы оказывают негативное воздействие на самочувствие и работоспособность человека, возможно появление заболеваний, таких как простуда, аллергия, радикулит, хронический бронхит.

Оптимальные и допустимые значения характеристик микроклимата приведены для категории Ia (до 139 Ват) работ по уровню энергозатрат в таблице 24 согласно требованиям, отраженным в СанПиН 2.2.4.548-96.

Таблица 24 – Требуемые величины показателей микроклимата

Оптимальные значения характеристик микроклимата				
Период года	Температура воздуха, °С	Температура поверхностей, °С	Относительная влажность воздуха, %	Скорость движения воздуха, м/с
Холодный	22 – 24	21 – 25	60 – 40	0,1
Теплый	23 – 25	22 – 26	60 – 40	0,1
Допустимые значения характеристик микроклимата				
Период года	Температура воздуха, °С	Температура поверхностей, °С	Относительная влажность воздуха, %	Скорость движения воздуха, м/с
Холодный	20 – 25	19 – 26	15 – 75	0,1
Теплый	21 – 28	20 – 29	15 – 75	0,1 – 0,2

Микроклимат в исследуемом помещении поддерживается в пределах допустимых значений. В помещении присутствует естественная вентиляция и система водяного центрального отопления.

Вторым вредным фактором в офисном помещении является недостаточная освещенность рабочей зоны, так как этот параметр позволяет создать безопасные и благоприятные условия труда для человека. Огромное количество информации (около 80%) человек воспринимает через зрительный аппарат, качество получаемых данных зависит от рационального освещения рабочих мест. Неудовлетворительное освещение сначала утомляет зрение, а затем ведет к усталости всего организма.

Разработка стратегии инновационного развития компании представляет собой длительный этап планирования, то есть офисной работы и в частности работы с ПЭВМ. Для помещений, в которых находится компьютер должно быть предусмотрено искусственное и естественное освещение.

Естественное освещение обеспечивается за счет оконных проемов, а свет из окон должен быть с левой стороны от пользователя. В исследуемом

помещении имеется 3 окна, ориентированные на север и северо-восток, что соответствует нормам СП 52.13330.2016.

Искусственное освещение может обеспечиваться за счет светильников прямого или отраженного света с люминесцентными лампами. Допускается применять светильники местного освещения с лампами накаливания.

Для поддержания освещения соответствующего нормам необходимо хотя бы 2 раза в год мыть стекла и светильники, а также менять сгоревшие лампочки [11].

При работе с персональным компьютером возникает третий вредный фактор, который связан с превышением уровня электромагнитных излучений. Наибольшая опасность этого излучения для человека заключается в том, что оно обладает способностью накапливаться в организме, что ведет к снижению иммунитета, работоспособности, выносливости, стрессоустойчивости. В связи с этим могут появляться головные боли, нервно-психические расстройства, изменения давления и пульса.

Электромагнитное излучение, создаваемое персональным компьютером, имеет сложный спектральный состав в диапазоне частот от 0 Гц до 1000 МГц, а также электрическую и магнитную составляющие [23].

Основным нормативным документом, регламентирующими допустимые уровни воздействия электромагнитного излучения полей радиочастот, является ГОСТ 12.1006-84 ССБТ, а требования к устройству ПЭВМ и помещению, в котором он находится, содержатся в СанПиН 2.2.4.1383-03.

Четвертым вредным фактором, возникающим в офисном помещении при наличии персонального компьютера или другой вычислительной техники, является повышенная напряженность электрического поля. Повышенной опасности поражения электрическим током является присутствие некоторых факторов, таких как сырость, токопроводящие полы, высокая температура, наличие токопроводящей пыли. Воздействие электрического тока может привести к появлению ожогов, травм и профессиональных заболеваний.

Компьютеры и другие электроприборы на рабочем месте являются распространителями заряда и создают электростатические поля, воздействие которых приводит к повышенной утомляемости, раздражительности, нарушению сна, спазму сосудов, нарушению функционирования центральной нервной системы.

4.2.2 Обоснование мероприятий по снижению воздействия

В офисном помещении важно минимизировать воздействие вредных факторов, которые были выявлены во время проведения работ по разработке стратегии инновационного развития компании.

При отклонениях показателей микроклимата, таких как температура и влажность воздуха, важно принять соответствующие меры. В холодное время года температура в помещении должна поддерживаться за счет системы центрального отопления и дополнительным подогревом, если необходимо. В теплое время года должна работать естественная вентиляция, кондиционер. Ежедневно в помещении должна проводиться влажная уборка. Мероприятия по снижению воздействия показателей микроклимата и доведению этих параметров до оптимального уровня включаются в комплексные планы компании по охране труда. Оптимальные и допустимые значения показателей микроклимата устанавливаются санитарными нормами (таблица 24).

Для поддержания достаточного уровня освещенности в офисном помещении в утреннее и вечернее время необходимо использовать источники искусственного освещения, а именно лампы белого и дневного света типа ЛБ-20 и ЛД-20. Допускается применять светильники местного освещения с лампами накаливания, которые должны располагаться таким образом, чтобы при разном положении ПЭВМ и другого оборудования лампы были параллельно линии зрения пользователя. Защитный угол светильников необходимо устанавливать под углом не менее 40 градусов. В помещении должна поддерживаться чистота оконных стекол и поверхностей светильников.

Для того, чтобы обеспечить безопасность работ с источником электромагнитного излучения необходимо применять следующие способы защиты:

- рациональное размещение оборудования в офисном помещении;
- делать перерывы при работе с ПЭВМ;
- Увеличить расстояние от источника электромагнитного излучения до человека;
- использование возможностей дистанционной работы.

Защитой от влияния статического электричества относятся методы, которые:

- предупреждают возможность возникновения электростатического заряда (заземление);
- снижают величину потенциала электростатического заряда до безопасного уровня (нанесение на поверхность антистатических веществ, химическая обработка поверхностей);
- нейтрализуют заряды статического электричества (ионизация воздуха).

4.3 Экологическая безопасность

Источником загрязнения окружающей среды на данном рабочем месте является образование отходов при поломке вычислительной техники и другого оборудования. Вышедшие из строя ПЭВМ должны подвергаться специальной утилизации, при которой более 90% техники отправится на вторичную переработку и лишь 10% окажется на свалке, для оказания наименьшего воздействия на литосферу.

Сначала ПЭВМ и оргтехника вывозятся с предприятия, затем техника сортируется, цветные, черные и драгоценные металлы отделяются друг от друга. Отсортированное сырье отвозят на специальные заводы, где в дальнейшем из них будут сделаны новые продукты. Отходы классов

повышенной опасности обезвреживаются и уничтожаются, либо их отвозят на легальные места захоронения.

4.4 Безопасность в чрезвычайных ситуациях

К возможным чрезвычайным ситуациям на данном рабочем месте выделяют внезапное обрушение здания, аварии на коммунальных системах жизнеобеспечения населения, пожар.

С учетом специфики работы и наличием вычислительной техники в помещении наиболее вероятно возникновение пожара, под которым понимается вышедший из-под контроля процесс горения, обусловленный возгоранием вычислительной техники и угрожающий жизни и здоровью работников.

Возникновение пожара на рабочем месте может быть обусловлено возгоранием неисправной вычислительной и оргтехники. Для обеспечения пожарной безопасности при эксплуатации необходимо своевременно проводить обслуживающие, ремонтные и профилактические работы в соответствии с инструкциями.

Меры пожарной безопасности:

- не допускается загромождение путей эвакуации посторонними предметами;
- пользование только исправными электроприборами;
- курение только в отведенных для этой цели местах;
- проведение инструктажа по пожарной безопасности;
- уборка рабочего места, отключение электроприборов по завершению работы.

Для тушения пожара на рабочем месте имеются огнетушитель порошковый, а также силовой щит, который позволяет мгновенно обесточить кабинет.

В случае обнаружения пожара или признаков горения (задымление, запах гари, повышение температуры и т.п.) каждый работник должен:

- прекратить работу;
- по возможности отключить электрооборудование;
- нажать кнопку пожарной сигнализации и подать сигнал о пожаре;
- принять меры по эвакуации людей;
- принять по возможности меры по тушению пожара (используя имеющиеся средства пожаротушения) и сохранности материальных ценностей.

Обеспечение пожарной безопасности является первостепенной задачей любого руководителя. Соблюдение норм и правил предосторожности позволит избежать чрезвычайных ситуаций, а правильно обеспеченная пожарная безопасность в офисном помещении спасет жизни сотрудников.

В данном разделе выпускной квалификационной работы содержатся выявленные отклонения от оптимальных требований к рабочему месту сотрудника офисного помещения. Устранение этих отклонений должно обеспечить более комфортные условия труда, увеличить работоспособность и стрессоустойчивость сотрудников, повысить в количественном и качественном соотношении производительность труда. На основании изученной литературы, стандартов и норм, были описаны оптимальные и допустимые показатели освещенности, микроклимата, электромагнитных излучений и статического электричества. Все сотрудники должны быть детально ознакомлены с возможными последствиями несоблюдения требований, содержащихся в нормативных документах, так как вредные и опасные факторы существуют практически на любом рабочем месте, даже в офисном помещении. Выполнение всех рекомендаций, как со стороны организации, так и со стороны сотрудников позволит максимально нейтрализовать или значительно снизить влияние выявленных факторов.

Заключение

Изложенная информация и ее анализ позволяют сделать вывод, что главной целью стратегического управления на предприятии является повышение эффективности деятельности, улучшение конкурентной позиции на рынке, увеличение гибкости и приспособляемости. В свою очередь внедрение инноваций в процесс формирования стратегии развития рассматривается как ключевой бизнес-процесс, с помощью которого компании стараются достигнуть конкурентного преимущества. Основным условием создания и применения инноваций на предприятии является их четкая формулировка и реализация стратегий инновационного развития.

Процесс формирования стратегии инновационного развития состоит из четырех основных частей: определение стратегических целей предприятия, детальный анализ внутренней и внешней среды, формирование стратегии, разработка мероприятий по реализации стратегии и их экономическая оценка.

В ходе исследования были проанализированы теоретические подходы отечественных и зарубежных исследователей к толкованию терминов «инновация» и «стратегия инновационного развития». Рассмотрены различные авторские классификации видов стратегий инновационного развития, что позволило точно определить подходящую стратегию для исследуемого предприятия.

Целью данной выпускной квалификационной работы было формирование стратегии инновационного развития предприятия сферы консалтинга и оценка эффективности разработанных мероприятий. Цель была достигнута путем решения всех задач.

В данной работе были изучены основные характеристики консалтинговой компании ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт», рассмотрена организационная структура, а также преимущества и недостатки всех видов услуг, предоставляемых данным предприятием.

Проведение внутреннего и внешнего анализа исследуемой компании с использованием эффективных маркетинговых инструментов позволило выявить угрозы, возможности и уровень привлекательности данной отрасли, существующих конкурентов на рынке консультационных услуг, сильные и слабые стороны ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт», также положение организации среди конкурентов.

В настоящее время рынок консалтинговых услуг находится в состоянии достаточно высокой конкуренции за счет отсутствия высоких барьеров входа, поэтому недостаточно уже быть высокопрофессиональным консультантом. Внедрение стратегии инновационного развития позволит усилить конкурентные позиции компании, а также привлечь больше клиентов за счет диверсификации услуг.

В результате проведения анализа деятельности компании инструментами стратегического планирования: анализа пяти сил Портера, SWOT-анализа, матрицы БКГ, а также при помощи матрицы Томпсона и Стрикленда была определена наиболее подходящая стратегия инновационного развития. По итогам исследования был сделан вывод о целесообразности внедрения концентрированной диверсификации, которая предполагает наличие возможности для внедрения новых услуг с применением уже используемых технологий, не затрагивая при этом ключевых направлений деятельности компании.

В рамках работы была разработана стратегия инновационного развития для ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт» и предложены мероприятия для достижения стратегических целей, а именно:

- внедрение новой услуги;
- развитие бренда и усовершенствование сайта;
- применение эффективной рекламы.

Таким образом, на примере компании функционирующей в сфере услуг были рассмотрены процессы, связанные с организацией инновационной деятельности, что позволяет сделать следующие выводы:

- предприятия, которые формируют стратегическое поведение на основе инновационного подхода, то есть главной целью стратегического плана ставят освоение выпуск новых товаров и услуг, имеют возможность сохранять конкурентные позиции на рынке, достичь более высоких показателей прибыли;
- несмотря на отсутствие определенного порядка этапов разработки стратегии инновационного развития, зарубежные и отечественные исследователи выделяют четыре основных этапа: прогноз факторов окружающей обстановки, анализ внутреннего потенциала компании, выбор стратегии развития, разработка мероприятий по реализации стратегических планов и оценка их эффективности.

Разработанная стратегия инновационного развития компании ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт» направлена на:

- расширение портфеля предоставляемых услуг;
- увеличение лояльности клиентов;
- увеличение прибыли компании;
- сохранение конкурентных позиций.

После реализации предложенных мероприятий по реализации стратегии концентрированной диверсификации краткосрочный эффект не ожидается, однако при эффективном использовании информации ожидается получение положительного эффекта в долгосрочной перспективе.

В результате реализации предложенной стратегии эффект для ЧУ ИКЦ «Мастер-Класс Консалт» составит в увеличении объемов выручки на 304 050 рублей или на 21% от общей прибыли. Результаты проделанной работы свидетельствуют о повышении эффективности предприятия в результате предложенных мероприятий.

Список использованной литературы

1. Аппанова Ю.Э. Исследование степени востребованности и удовлетворенности качеством консалтинговых услуг / Ю.Э. Аппанова // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. – 2015. – № 6(38). – С. 65–70.
2. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассель. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 804 с.
3. Баталов А.М. Разработка концепции стратегии развития среднего и малого предприятия инструментарий для практика / А.М. Баталов // Стратегический менеджмент. – 2014. – № 2. – С. 116–126.
4. Безопасность жизнедеятельности. Безопасность технологических процессов и производств. Охрана труда: учебное пособие для вузов / П.П. Кукин и др. – 5-е изд., стер. – М.: Высшая школа, 2009. – 335 с.
5. Бизнес-тренинги в Томске [Электронный ресурс]. – URL: http://asktel.ru/tomsk/biznes_treningi_razvitiya_prodazham/ (дата обращения: 02.05.2019).
6. Брагина Е.В. Особенности инновационного процесса в организации сферы услуг / Е.В. Брагина // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 1(53). – С. 39-43.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. / О.С. Виханский – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2016. – 296 с.
8. Галяутдинов Р.Р. Матрица БКГ: что такое, как построить и проанализировать [Электронный ресурс] / Р.Р. Галяутдинов // Сайт преподавателя экономики. – URL: <http://galyautdinov.ru/post/matrica-bkg> (дата обращения: 20.05.2019).
9. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации [Электронный ресурс] / Е.П. Голубков. – URL: http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-3/1_1.shtml (дата обращения: 20.04.2019).

10. Горская Ю.А. Формирование инновационной политики и стратегии предприятий розничной торговли: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: защищена 08.00.05 / Ю.А. Горская. – Саратов, 2013. – 24 с.
11. Здания и сооружения. Методы измерения освещенности (с Поправкой): ГОСТ 24940-96. – Введ. 1997-01-01. – М.: Стандартинформ, 2016. – 24 с.
12. Иванов М. А. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. А. Иванов. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 139 с.
13. Ильенкова, С. Д. Инновационный менеджмент / С. Д. Ильенкова. – М.: МЭСИ, 2007. – 422 с.
14. Инновационная деятельность в РФ / Сборник инф. -стат. мат. – М.: ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ, 2016. – 63 с.
15. Информационный портал по ОКВЭД [Электронный ресурс]. – URL: <https://оквэд.рф> (дата обращения: 12.05.2019).
16. Исрафилов Н.Т. Российский современный консалтинг: решение проблем [Электронный ресурс] / Н.Т. Исрафилов, А.Н. Гарявин, С.М. Кецын // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. – 2016. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-sovremennyy-konsalting-reshenie-problem> (дата обращения: 02.05.2019).
17. Исследование основных бизнес-показателей малого и среднего бизнеса от R:TA и команды системы сквозной бизнес-аналитики Roistat [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.searchengines.ru/klyuchevye-biznes-pokazateli.html> (дата обращения: 03.05.2019).
18. Карвицкая Г.В. Взаимодействие с клиентами: теория и практика маркетинговой деятельности / Г.В. Карвицкая // Вестник Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина. – 2013. – № 1(38). – С. 285–293.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер, Г. Амстронг. – М.: Изд-во Вильямс, 2012. – 199 с.

20. Макарова Ж.А. Анализ рынка консультационных услуг Сибирского федерального округа [Электронный ресурс] / Ж.А. Макарова // Молодой ученый. – 2013. – № 9. – С. 213–216. – URL: <https://moluch.ru/archive/56/7682/> (дата обращения: 10.05.2019).

21. Минцберг Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 355 с.

22. Мрочковский Н.С. Бизнес-консалтинг как вид интеллектуального предпринимательства и современные направления его развития [Электронный ресурс] / Н.С. Мрочковский // Экономика и экологический менеджмент. – 2018. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-konsalting-kak-vid-intellektualnogo-predprinimatelstva-i-sovremennye-napravleniya-ego-razvitiya> (дата обращения: 03.05.2019).

23. Назаренко О.Б. Безопасность жизнедеятельности: учебное пособие / О.Б. Назаренко, Ю.А. Амелькович // Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ). – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – 177 с.

24. Нестеренкова О.А. Маркетинговые технологии продвижения консалтинговых услуг с учетом введения отраслевой сегментации [Электронный ресурс] / О.А. Нестеренкова // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2015. – № 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-tehnologii-prodvizheniya-konsaltingovyh-uslug-s-uchetom-vvedeniya-otraslevoy-segmentatsii> (дата обращения: 03.05.2019).

25. Носкова Н.А. Инновационная деятельность в сфере услуг / Н.А. Носкова // Современные научные исследования и инновации. – 2012. – № 6. – С. 10–14.

26. Оборудование производственное. Общие требования безопасности к рабочим местам: ГОСТ 12.2.061-81 ССБТ. – Введ. 1982–07–01. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2002. – 4 с.

27. Пискаев В.В. Стратегическое планирование [Электронный ресурс] / В.В. Пискаев. – URL: http://www.alteks.ru/services/strategic_planning (дата обращения: 03.05.2019).
28. Поделинская И.А. Стратегическое планирование / И.А. Поделинская, М.В. Бянкин. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ. – 2015. – 496 с.
29. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – 195 с.
30. Пушкарев Б.А. Место консалтинга на международном рынке услуг / Б.А. Пушкарев // Банковские услуги. – 2016. – № 2. – С. 20–25.
31. Саакян В.А. Сущность и типология стратегий предприятий / В.А. Саакян // Молодой ученый. – 2015. – № 15. – С. 415–419.
32. Сертификация и лицензирование консалтинговой деятельности [Электронный ресурс]. – URL: <http://rusdolgi.ru/sertifikacija-i-licenzirovanie-konsaltingovoj-dejatelnosti-29860/#i-5> (дата обращения: 02.05.2019).
33. Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Рабочее место при выполнении работ сидя. Общие эргономические требования: ГОСТ 12.2.032-78. – Введ. 1979–01–01. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2001. – 31 с.
34. Соколова М.И. Основные этапы инновационного процесса / М.И. Соколова // Актуальные вопросы образования и науки. – 2014. – С. 115–116.
35. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Томской области [Электронный ресурс]. – URL: http://tmsk.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/tmsk/ru/statistics/ (дата обращения: 19.05.2019).
36. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2011. – 586 с.
37. Третьяк О.А. Маркетинг. Новые ориентиры модели управления. Учебник / О.А. Третьяк. – М.: Проспект, 2016. – 416 с.
38. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательство «Питер», 2015. – 204 с.

39. Цивилизованный рынок консалтинговых услуг в России: новые тренды развития и перспективы глобального сотрудничества [Электронный ресурс]. – URL: http://www.appraiser.ru/UserFiles/File/News/uni/2_analitika-konsalting.pdf (дата обращения: 03.05.2019).

40. Что такое кадровый консалтинг [Электронный ресурс]. – URL: <http://hr-portal.ru/article/chto-takoe-kadrovyy-konsalting> (дата обращения: 02.05.2019)

41. Чулакова Ю.А. Стратегия конкурентоспособности предприятия / Ю.А. Чулакова // Евразийский Союз Ученых. – 2015. – № 6-2(15). – С. 28–29.

42. Швек Л.Р. Консалтинг в России и за рубежом. Аллея науки / Л.Р. Швек. – 2017. – Т. 2. – № 9. – С. 157–159.

43. European Federation of Management Consultancies Associations: official site [Электронный ресурс]. – URL: [http:// www.feaco.org](http://www.feaco.org) (дата обращения: 02.05.2019).

44. McKinsey & Company [Электронный ресурс] – URL: <http://corporatefinance.mckinsey.com/aboutus/ourapproach/valuebasedmanagement.htm> (дата обращения: 03.05.2019).

45. Types of enterprise development strategies [Электронный ресурс]. – URL: <https://info-4all.ru/en/biznes/tipi-strategij-v-biznese-tipi-i-vidi-strategij-razvitiya-predpriyatiya/> (дата обращения: 03.04.2019).

Приложение А
(обязательное)
PESTLE-анализ

Таблица А.1 – PESTLE-анализ

	Тренды	Характер влияния	Сила воздействия	Устойчивость	Итог	Влияния на компанию	Какие действия следует предпринимать
Р	Увеличение контроля над некоммерческими организациями (Внесение поправок в ст. 32 «Контроль за деятельностью некоммерческой организации» с 2017 г.)	-	3	3	-9	Этот тренд отрицательно влияет на стратегию развития компании	Проводить регулярные проверки по правовому режиму собственной компании
	Стабильность политической ситуации (Следующие выборы в стране пройдут только в 2024 году)	+	3	2	+6	Этот тренд положительно влияет на бизнес	Сделать свой бизнес устойчивым на рынке, противостоять конкуренции
Е	Медленное восстановление экономической стабильности (ВВП увеличится на 2,9% к 2020, рост мировой экономики увеличился на 3,8% в 2018)	-	4	3	-12	Данный тренд негативно влияет на стратегию развития компании	Направить деятельность на оказание услуг, пользующихся большим спросом, и снизить влияние кризиса на собственное предприятие
	Уменьшение роста безработицы (в 2017г – 5,2%, в 2018г – 5%)	+	5	3	+15	Уровень безработицы напрямую влияет на уровень дохода населения, следовательно, на уровень потребления	Провести исследование и разработать метод продажи продукта максимально дешево (чтобы люди разных слоев общества могли возможность купить продукт)
S	Ухудшение демографической ситуации (в 2018 г. упал на 10,7%)	-	4	4	-16	Данный тренд влияет отрицательно, т.к. это рост дефицита рабочей силы	Необходимо быть проинформированными относительно поставщиков, и следить за кадрами микросреды нашего предприятия
	Снижение уровня доверия к консалтингу (в 2017 г. - увеличение недобросовестных участников рынка консалтинга на 10%)	-	5	4	-20	Данный тренд положительно влияет на стратегию продвижения нашего продукта (возможное увеличение клиентов)	Необходимо оптимизировать расходы; реорганизовать метода изготовления максимально дешевого, но качественного продукта

Продолжение таблицы А.1

Т	Спад влияния социальных сетей (Ежедневно выкладывается около 10 млн. постов, люди могут охватить только 1 млн.)	-	5	4	-20	Данный тренд имеет высокое влияние на бизнес, поэтому продолжительный спад будет иметь отрицательное влияние	Необходимо использовать наиболее эффективные каналы продвижения
	Высокий уровень развития технологий (увеличение спроса на информационные технологии, в частности на IT консалтинг)	+	4	4	+16	Новые технологии постоянно совершенствуются, оказывая положительный эффект на бизнес в целом	Чем совершеннее устройство, через которое происходит выход в интернет, тем больше вероятности быть замеченными потенциальными клиентами
L	Ужесточение законодательства относительно консалтинга (В 2018 была введена новая поправка в ст. 8 закона «О защите прав потребителей»)	-	3	3	-9	Ужесточение законодательства относительно консалтинга может представлять угрозу для компании	Контролировать все правовые действия, связанные с бизнесом
	Отсутствие необходимости лицензирования консалтинговой деятельности (Деятельность по оказанию консультационных услуг не является лицензируемым видом деятельности в РФ)	+	4	4	+16	Данный тренд не имеет склонность изменяться, что дает значительные преимущества	Неизменность в законе позволит расширять портфель услуг в любых направлениях
E	Увеличение уровня экологической ответственности (С 2015 года уровень экологической ответственности вырос на 50%)	-/+	2	4	+/-8	Данный тренд может оказывать негативное воздействие, но не представляет угрозы для консалтинга	Не уделять много внимания данной угрозе

Приложение Б
(рекомендуемое)

Описание предложенных услуг

Таблица Б.1 – Консультационные услуги для StartUp-проектов

Наименование	Внутреннее содержание	Количество рабочих дней
Общее управление и планирование		
Аудит концепции проекта	Проверка коммерческой концепции проекта, проверка соответствия заявленных условий реализации проекта, прогноз экономической эффективности реализации проекта. Консультации в области формирования ценностного предложения проекта, уточнение целевого сегмента рынка. Перевод текстов с научного языка на бизнес-язык	До 7 дней
Бизнес-план StartUp-проекта	Пример структуры: описание рынка, формата ведения бизнеса, УТП, описание и принципы позиционирования, коммерческая политика, ассортимент/карта услуг, ценообразование, управление финансами	7-10
Поиск инвестиций	Взаимодействие с инвестиционными институтами. Выбор и привлечение инвесторов, фондов и бизнес-ангелов (или собственные инвестиции)	От 30 дней
Управление продажами компании		
Выбор каналов сбыта	1) Определение предприятием стратегии сбыта 2) Поиск подходящих каналов сбыта 3) Анализ и оценка возможных каналов дистрибуции 4) Выбор партнеров и торговых посредников	До 10 дней
Подготовка плана продаж	5) Анализ основных показателей фирмы 6) Прогнозирование прибыли 7) Расчет выручки 8) Построение персональных прогнозов для сотрудников	До 10 дней