

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра социологии и социальной работы

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:
Заведующая кафедрой СЦР
_____ Л.Э. Панкратова
« ____ » _____ 2019 г.

**АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ МАУ ДО «ДЮСШ № 4»
Г. НОВОУРАЛЬСКА**

Выпускная квалификационная работа бакалавра
по направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение
(по отраслям)
профилю подготовки «Сервис»
профилизации «Сервис в социально-бытовой сфере»

Идентификационный код ВКР: 517

Исполнитель:
студент(ка) группы ЗСБС-501

А.С. Репин

Руководитель:
заведующая кафедрой социологии и
социальной работы,
канд. филос. наук, доцент

Л.Э. Панкратова

Нормоконтролер:
ст. преподаватель кафедры
социологии и социальной работы

Т.А. Заглодина

Екатеринбург 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЙ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ	6
1.1. Конкурентные преимущества организации	6
1.2. Бенчмаркинг как инструмент стратегического анализа конкурентных преимуществ	14
2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ МАУ ДО «ДЮСШ № 4» Г. НОВОУРАЛЬСКА	34
2.1. Анализ деятельности МАУ ДО «ДЮСШ № 4»	34
2.2. Сравнительный анализ спортивных школ г. Новоуральска	48
3. МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА	56
3.1. Программа детского оздоровительного лагеря с дневным пребыванием детей МАУ ДО «ДЮСШ № 4» г. Новоуральска	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	70
ПРИЛОЖЕНИЕ А	73
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	75
ПРИЛОЖЕНИЕ В	76
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	77
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	78
ПРИЛОЖЕНИЕ Е	79

ВВЕДЕНИЕ

Маркетинговая деятельность, как важнейшая функция в сфере предпринимательства, должна обеспечивать устойчивое, конкурентоспособное функционирование и развитие того или иного субъекта маркетинговой системы на рынке товаров и услуг, с учетом состояния внутренней и внешней среды. В этом представлении, маркетинговая деятельность, предполагает проведение маркетинговых исследований, и на их основе, разработку стратегий и программ маркетинговых мероприятий, которые используются в целях повышения конкурентоспособности фирмы, увеличения её производительности, и роста эффективности удовлетворения потребности конечного потребителя или клиента.

Актуальность. Сегодня, в эпоху глобализации бизнеса, компании все чаще осознают необходимость всестороннего и детального изучения, и последующего использования лучших достижений конкурентов в целях собственного выживания. Рыночная деятельность компаний немыслима без участия в конкурентной борьбе.

В соответствии с концепцией маркетинга, компании достигают конкурентного преимущества, путем разработки предложений, которые удовлетворяют нужды целевых потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов. Маркетинговые стратегии организации должны учитывать не только потребности клиентов, но также и преимущества конкурентов.

В современных условиях, использование бенчмаркинга становится актуальным, в связи с тем, что в эпоху активного ужесточения конкуренции, обусловленного глобализацией, организации приходится соревноваться с лидерами - конкурентами не только на внешнем, но и на внутреннем рынке.

Проблема. Бенчмаркинг, как вид маркетинга, является важнейшим инструментом менеджмента, но зачастую он недооценивается и не

используется руководителями по разным причинам. Это в свою очередь, понижает конкурентоспособность предприятия на рынке товаров и услуг.

Объект исследования – стратегии анализа конкурентных преимуществ организации.

Предмет исследования – анализ конкурентных преимуществ МАУ ДО «ДЮСШ № 4» г. Новоуральска.

Цель исследования – проанализировать конкурентоспособность МАУ ДО «ДЮСШ № 4», используя бенчмаркинг.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть конкурентные преимущества организаций на современном рынке.
2. Изучить бенчмаркинг как инструмент стратегического анализа конкурентных преимуществ.
3. Проанализировать деятельность МАУ ДО «ДЮСШ № 4».
4. Провести сравнительный анализ спортивных школ г. Новоуральска.
5. Разработать программу детского оздоровительного лагеря с дневным пребыванием детей для МАУ ДО «ДЮСШ № 4» г. Новоуральска.

База исследования - Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Детско-юношеская спортивная школа № 4» г. Новоуральска.

Методы исследования:

1. Теоретические методы: анализ научно-методической, нормативно-правовой литературы по проблеме исследования, обобщение, анализ, синтез;
2. Аналитические методы: SWOT-анализ;
3. Эмпирические методы: сравнительный анализ.

Практическая значимость заключается в том, что данные, полученные в результате исследования, позволят повысить эффективность работы МАУ ДО «ДЮСШ № 4» и укрепят её позиции на рынке образовательных услуг Новоуральского городского округа.

Внедрение в практику. Данные, полученные в результате исследования, будут реализованы в деятельности спортивной школы в течение двух лет, а также при разработке программы развития МАУ ДО «ДЮСШ № 4» до 2020 г.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЙ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

1.1. Конкурентные преимущества организации

Конкуренция это соперничество между людьми в достижении цели. Цель конкурентов на рынке - чтобы покупатель купил их товар. Основное орудие конкуренции - формирование спроса и стимулирование сбыта.

Конкурентоспособность характеризуется степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребностью по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Конкурентоспособность компании является способностью противостоять на рынке другим производителям и поставщикам аналогичной продукции как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной потребности покупателей, так и по эффективности бизнеса¹.

Она чаще всего оценивается специалистами компании, а конкурентные преимущества оцениваются потребителями, сравнивающими предложения компании и ее конкурентов. В этом смысле понятие конкурентного преимущества также относительно. Конкурентные преимущества позволяют добиться большей приверженности потребителей, соответственно они во многом определяют стратегию конкуренции компании, т.е. то, как она конкурирует.

Конкурентное преимущество выступает эксклюзивной ценностью, которой обладает организация и которая дает ей превосходство перед конкурентами, это отличительные особенности компании и ее продукта в глазах потребителей.

¹ Портер М. Конкуренция: пер. с англ. СПб.: Вильямс, 2012.

Ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе принято называть такие факторы, вытекающие из требований рынка, которые могут дать фирме преимущества перед ее конкурентами¹.

Соперничество среди существующих конкурентов часто сводится к стремлению всеми средствами добиваться выгодного положения, используя тактику ценовой конкуренции, продвижения товара на рынок и интенсивную рекламу.

Источники конкурентных преимуществ многообразны, однако чаще всего они основаны:

- на операционной эффективности, т.е. выполнении схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты (качество обслуживания или качество продукции, часы работы и местоположение, скорость обслуживания, преимущество в издержках и т.д.);

- стратегическом позиционировании, т.е. осуществлении от личных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями. Стратегическое позиционирование основано на преимуществе, недостижимом для конкурентов (ключевое конкурентное преимущество)². Это может быть уникальность товара или услуги, имидж торговой марки, технологическое лидерство, уникальная комбинация видов деятельности и т.д.

Существует два типа конкурентных преимуществ: более низкие издержки и специализация.

Под более низкими издержками понимается не просто меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты. То есть необходимо организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с товаром: от его конструкторской

¹ *Портер М.* Международная конкуренция: пер. с англ.: под ред. В. Д. Щетинина.- М.: Международные отношения, 2013.

² *Фахтудинов Р. А.* Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2015. – 101 с.

проработки до продажи конечному покупателю. Неспособность выстроить всю эту цепочку сведет на нет успех в любом из её звеньев.

Специализация является способностью удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это премиальную цену, т.е. цену в среднем более высокую, чем у ваших конкурентов. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ необходимо научиться искусству выделяться в толпе конкурентов, предлагая покупателям товар, заметно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

Диапазон конкуренции обозначает широту той номенклатуры товаров, которая изготавливается, а затем продаётся¹.

Стратегии обеспечения конкурентоспособности организации представлены на рисунке 1.

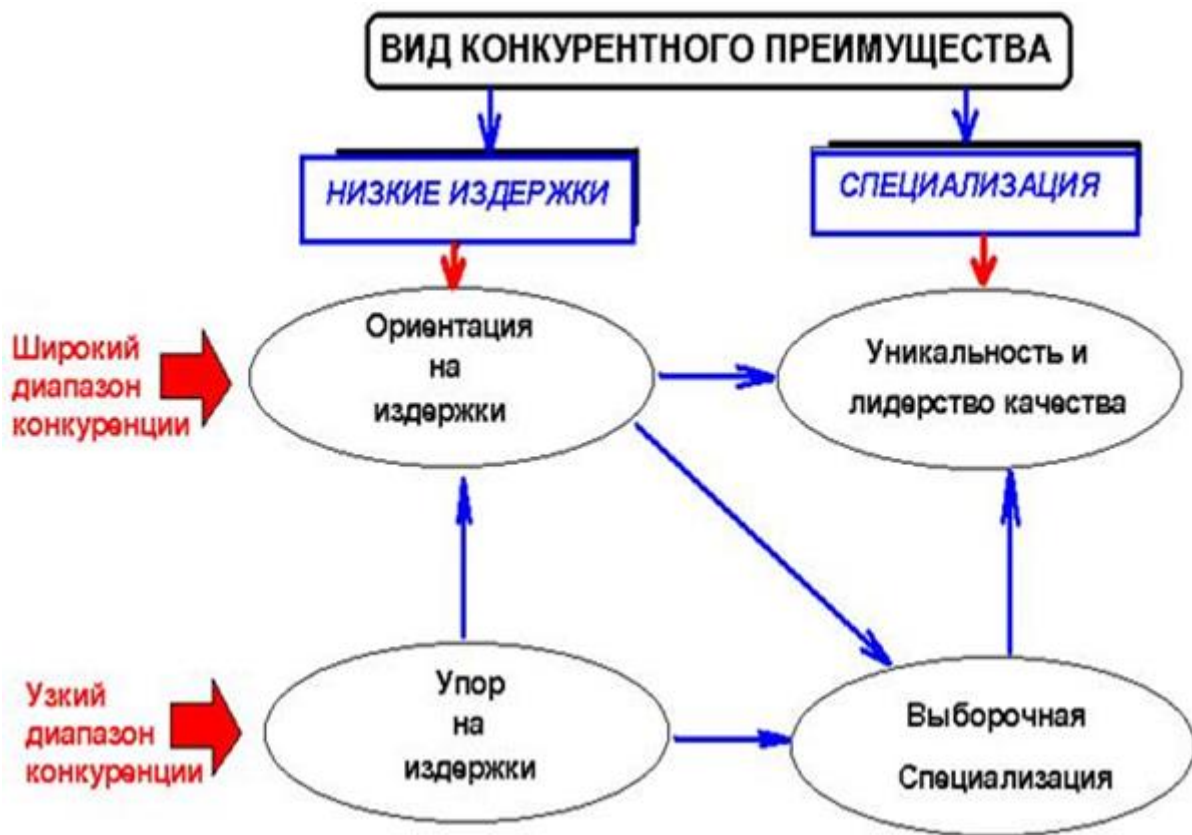


Рис. 1. Стратегии обеспечения конкурентоспособности организации

¹ Портер М. Конкуренция: пер. с англ. СПб.: Вильямс, 2012.

Т. Питерс¹ и Р. Уотерман Мл.² сформулировали общие принципы, которые дают конкурентные преимущества производителям:

1. Нацеленность всех и каждого работника на действие, на продолжение начатого дела.
2. Близость предприятия к клиенту.
3. Создание автономии и творческой атмосферы на предприятии.
4. Рост производительности благодаря использованию способностей людей и их желанию работать.
5. Демонстрация важности общих для предприятия.
6. Умение твердо стоять на своем.
7. Простота организации, минимум уровней управления и служебного персонала.
8. Умение, быть одновременно мягким и жестким. Держать под жестким контролем наиболее важные проблемы и передавать подчиненным менее важные³.

Выделяют шесть внутренних факторов конкурентного преимущества организации (см. таблицу 1)⁴.

Таблица 1

Внутренние факторы конкурентного преимущества организации		
№ п/п	Фактор	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества
1. Структурные		
1.1.	Миссия организации	Миссия должна содержать оригинальную идею, эксклюзивную сферу деятельности, конкурентоспособный продукт, популярную товарную марку и т. д.
1.2.	Организационная структура организации	Организационная структура должна строиться на основе дерева целей организации с горизонтальной координацией всех работ менеджером по конкретному товару (проблемно-целевая организационная структура).

¹ Том Питерс (англ. Tom Peters, 7 ноября 1942 года, США) — американский писатель, бизнес-гуру.

² Роберт Уотерман Мл. – американский бизнес-консультант.

³ Том Питерс, Роберт Уотерман Мл. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки = In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. — М.: «Альпина Паблишер», 2015. — 528 с.

⁴ Афанасьева Н. В., Багиев Г. Л., Лейдиг Г. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2016.

1.3.	Учет и регулирование производственных процессов	Включить в структуру организации средства автоматизации учета соблюдения принципов пропорциональности, непрерывности, прямоочности, параллельности, ритмичности протекания отдельных процессов.
1.4.	Персонал	Постоянно осуществлять отбор персонала, повышать его квалификацию и создавать условия для продвижения, мотивировать качественный и эффективный труд с целью обеспечения конкурентоспособности персонала.
1.5.	Информационная и нормативно-методическая база управления	При проектировании и развитии структур в информационные системы следует закладывать качественную информацию и нормативно-методические документы.
1.6.	Сила конкуренции на выходе и входе системы	При выборе сферы деятельности и поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, оборудования, кадров и т. д. анализировать силу конкуренции и выбирать конкурентоспособных поставщиков.
2. Ресурсные		
2.1.	Доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам	Следить за параметрами рынка, чтобы не упустить возможный доступ к качественному и дешевому сырью.
2.2.	Оптимизация эффективности использования ресурсов	Поддерживать работу по оптимизации ресурсов, так как глобальная цель конкуренции — экономия ресурсов и повышение качества жизни.
3. Технические		
3.1.	Патентованный товар	Продолжать работу по увеличению количества изобретений и патентов.
3.2.	Оборудование	Увеличивать удельный вес прогрессивного технологического оборудования, снижать его средний возраст.
3.3.	Качество изготовления товаров	Применять современные методы контроля и стимулирования качества для удержания конкурентного преимущества.
4. Управленческие		
4.1.	Менеджеры	Увеличивать удельный вес конкурентоспособных менеджеров.
4.2.	Анализ выполнения законов организации	По результатам анализа законов организации должны разрабатываться и реализовываться мероприятия по совершенствованию процессов.
4.3.	Функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации	Дальнейшее удержание этого конкурентного преимущества требует высокой квалификации персонала, применения научных методов управления.
4.4.	Функционирование системы управления качеством в организации	Система управления качеством должна соответствовать международным стандартам ИСО серии 9000 (версии 2000), научным подходам и принципам управления качеством.

5. Рыночные		
5.1.	Доступ к рынку ресурсов, необходимых организации	Для получения этого преимущества необходимо изучить параметры рынков на входе системы (организации), а для его сохранения — проводить мониторинг рыночной инфраструктуры.
5.2.	Доступ к рынку новых технологий	То же.
5.3.	Лидирующее положение на рынке товаров	Для удержания этого главного преимущества необходимо постоянно принимать меры по удержанию всех конкурентных преимуществ организации.
5.4.	Эксклюзивность каналов распределения	Это преимущество достигается высоким уровнем логистики, сохраняется конкурентоспособными маркетологами и работниками сбыта.
5.5.	Эксклюзивность рекламы товаров организации	Для сохранения преимущества необходимы высокая квалификация работников рекламы и достаточные средства на нее.
5.6.	Прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры	Для сохранения этого конкурентного преимущества необходимо по своим товарам анализировать действие законов спроса, предложения, конкуренции и др., иметь качественную информационную базу и квалифицированных специалистов.
6. Эффективность функционирования организации		
6.1.	Показатели доходности, интенсивность использования капитала, финансовая устойчивость функционирования организации)	Для удержания своих конкурентных преимуществ организация должна повышать научный уровень управления.

Чем выше сила конкуренции в отрасли, тем меньше будет доходность и себестоимость товаров, но выше интенсивность и качество товаров.

Таким образом, можно сделать вывод, что чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества и смелее смотреть в будущее.

На практике можно увидеть, что существуют и успешно применяются следующие маркетинговые решения:

- Дресс-код и знаки различия

В организациях особенное внимание уделяют форме одежды во время событий, связанных с принятием важных решений (например, деловые переговоры), и на успех которых в том числе может повлиять внешний вид сотрудников.

- Реклама

При использовании стратегии дифференциации комплекс маркетинговых коммуникаций, который в том числе включает в себя рекламу, позволяет добиться обратной связи от ориентированности на определённый сектор сбыта, добиваясь непрерывности и доходности бизнеса.

Использование различных видов печатной рекламной продукции – листовок, буклетов, средств наружной рекламы, POS-материалов и пр.

- Демонстрация продукта или услуги

Это одна из главных маркетинговых стратегий любой компании. Потенциальный потребитель воспользуется вашим товаром или услугой, поймет, что они ему нужны, и обязательно придет к вам, а не к конкуренту. Для распространения бесплатных пробных образцов определенной продукции используется сэмплинг. Это эффективный способ продвижения товаров или услуг.

- Спонсирование мероприятий

Спонсировав небольшие мероприятия, проводимые в вашем городе, возможно, получить новых посетителей. Люди с удовольствием расскажут о вашем товаре или услуге своим близким, таким образом, сработает сарафанное радио.

- Интересные маркетинговые ходы

Все знаменитые корпорации начинались с небольших фирм. Такие мировые корпорации, как Coca-Cola, Pepsi, Ikea начинались, как небольшой семейный бизнес. Однако грамотно выстроенный маркетинг позволил этим компаниям стать тем, чем они стали.

Pepsi в России первым прорекламировал Никита Хрущев. В 1959 на Американской Национальной выставке в Москве, в Сокольниках тогдашний

вице-президент США Ричард Никсон, умело исполняя роль хозяина, предложил Никите Хрущеву напиток на пробу. Снимок, на котором советский лидер держит в руках стаканчик с логотипом Pepsi, долго не сходил со страниц газет и рекламных журналов. Тот знаменательный момент в истории бренда считается «Днем рождения» Pepsi в России.

Или еще пример о “Pepsi”, который никак нельзя назвать честной рыночной игрой. Дело в том, что, прибегнув к самому обычному демпингу, компания продавала бутылку “Пепси-колы” 340 миллилитров за 5 центов. Все бы ничего, но основной идейный конкурент Coca-Cola продавала свою продукцию по 170 миллилитров за ту же цену. Так как дело происходило во времена Великой Депрессии, и потребители экономили на всем, то компания Pepsi за два года удвоила свои продажи. Вывод прост: продаешь ли ты рожки для мороженого или элитную недвижимость, главное, чтобы было проведено полноценное исследование всех сторон рынка.

Знаменитая и самая продаваемая (после Библии) «Книга рекордов Гиннесса» является ни чем иным, как рекламным трюком, придуманным управляющим директором пивоваренной компании Guinness сэром Хью Бивером. В 1954 году на ужине, устроенном компанией «Вексфорд» для охотников, Хью Бивер затеял спор с кем-то из гостей, кто летает быстрее — ржанка или шотландская куропатка. Тут-то Бивера и осенило, что по всему земному шару во время таких вот небольших посиделок за кружкой пива разворачиваются настоящие споры о «самых самых». Он решил, что стоит создать книгу, где будут содержаться подтвержденные официально рекорды во всевозможных областях.

Год ушел на исследовательскую работу, и 27 августа 1955 года первая 198-страничная книга была готова. Успех был ошеломляющий: еще до Рождества она стала в Великобритании бестселлером, принесла пивному бренду неплохой доход.

Когда в США были открыты первые магазины IKEA, уже получившие признание в Европе, продажи мебели не оправдывали никаких ожиданий.

После проведенного исследования выяснилось, что хотя американцам и нравилась простота дизайна, они хотели, чтобы мебель соответствовала более крупным размерам их домов. Все, что необходимо было сделать — увеличить размеры мебели.

1.2. Бенчмаркинг как инструмент стратегического анализа конкурентных преимуществ

Бенчмаркинг (от англ. bench – место, marking – отметить) представляет собой способ изучения деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего конкурентов, с целью использования их положительного опыта в работе других. Бенчмаркинг включает в себя комплекс средств, позволяющих систематически находить, оценивать все положительные достоинства чужого опыта и организовывать их использование в своей работе¹.

Применительно к инновациям бенчмаркинг означает изучение бизнеса других предпринимателей с целью выявления основополагающих характеристик для разработки своей инновационной политики и конкретных видов инноваций.

Бенчмаркинг позволяет выявлять и использовать в своем бизнесе то, что другие делают лучше. Практика показывает, что взгляд на свою организацию сквозь призму опыта лучших мировых компаний или лидеров отрасли дает возможность найти новые ориентиры для повышения эффективности управления и решить прикладные вопросы.

Это системный метод выявления наиболее высоких стандартов продукции, услуг и процессов с помощью сопоставления такой продукции, услуг и процессов в различных компаниях. Более того, важнейшей частью бенчмаркинга является использование полученной информации в качестве руководства к действию или, другими словами, для внедрения изменений и улучшения положения с целью достижения тех наиболее высоких стандартов, которые обычно называют передовыми методами работы.

¹ Воронов Ю. П. Бенчмаркинг в конкурентной разведке. ЭКО. - 2015. - № 4. - С. 87-92

Если изначально бенчмаркинг понимался скорее как процесс следования лучшим образцам, то чем дальше, тем больше идет акцент на перенесение передовых приемов, методик работы.

Использование бенчмаркинга позволяет предприятию сформировать собственную команду внутренних консультантов, получить опыт проведения организационных изменений и, таким образом, создать базу для дальнейшего совершенствования организации и управления с опорой на собственные силы.

Определяя эффект, который может обеспечить бенчмаркинг, следует иметь в виду, что никогда и никем не подвергался сомнению факт выгоды обмена опытом и его изучения¹.

Исторически бенчмаркинг сначала был известен как модель с названием GAP-анализ: простая методика оценки "разрыва" между важными параметрами фирмы и желаемыми результатами (в качестве таковых могут выступать и качества главного конкурента) использовалась для оценки слабых сторон фирмы.

Временем рождения бенчмаркинга можно считать конец 50-х годов. Именно в этот период японские специалисты посещали наиболее известные компании, в основном США и Западной Европы, с целью поглощения идей, которые незамедлительно реализовывались в японских компаниях. Вскоре использование лучших мировых технологий и ноу-хау как в области производства, так и менеджмента, которыми до недавнего времени владел только Запад, японцы стали считать своими конкурентными преимуществами. Они тщательно исследовали западные товары и услуги с тем, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем произвести более конкурентоспособные модификации, предложив их рынку по более низкой цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую².

¹Анализ конкурентов. Бенчмаркинг [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.benchmarking.ru>

² Харрингтон, Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде; пер. с англ. Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон ; под ред. Б.Л. Резниченко. – СПб. : Питер, 2014. – 176 с.

Впервые термин «бенчмаркинг» в прямом смысле появился в 1972 году в Институте стратегического планирования Кембриджа, (США). Это - исследовательская и консалтинговая организация, которая в Европе известна как Pims (воздействие маркетинговой стратегии на прибыль), показала, что для того, чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо изучать, знать и использовать опыт лучших предприятий, добивавшихся уже успехов в различных видах деятельности.

Исторически считается, что бенчмаркинг был разработан в США, но его основные концепции были известны значительно раньше. Исследования научных методов организации труда проводил еще Фредерик Тейлор (Frederick Taylor)¹ в конце девятнадцатого века. Они также могут считаться основами концепции бенчмаркинга².

Основателем первоначальной идеи бенчмаркинга принято считать специалиста по контролю за качеством Бернардо де Суза. С 50-ых годов XX века им были написаны книги, раскрывающие сущность современного менеджмента. Его труды называли философией менеджмента.

В 1979 г. американская компания Ксерокс приступила к проекту «Бенчмаркинг конкурентоспособности» для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими. Проект имел большой успех.

Позднее бенчмаркинг получает широкое распространение среди специалистов США, его философия используется во многих фирмах – «ЗМ», «НР», «Dupont», «Motorola»³.

В 1980-е годы была разработана концепция комплексного управления качеством (Total Quality Management, TQM), которая приобрела огромную

¹ Фредерик Уинслоу Тейлор (или Тэйлор; англ. Frederick Winslow Taylor; 20 марта 1856, Филадельфия, Пенсильвания — 21 марта 1915, Филадельфия) — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента.

² *Пилчер, Т.* Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности / Т. Пилчер // Европейское качество. – 2014. – № 1.

³ *Стариков В. В.*, Бенчмаркинг - путь к совершенству; Маркетинг в России и за рубежом, № 4 (54)/ 2016.

популярность в течение следующего десятилетия. Принципы, лежащие в основе бенчмаркинга, прекрасно соответствуют концепции TQM, причем некоторые специалисты даже рассматривают бенчмаркинг в качестве инструмента, необходимого для достижения TQM. В любом случае именно ориентированность на высокое качество в масштабе всей организации, ее бизнес-процессов, услуг и продукции лежит в основе как концепции TQM, так и бенчмаркинга. TQM и бенчмаркинг являются частью корпоративной культуры непрерывного совершенствования, вовлечения сотрудников в работу компании и ориентации на клиента¹.

Бурное развитие бенчмаркинга происходит, начиная с середины 80-х годов. В этот период публикуются первые статьи в «Харвард Бизнес Ревью»². В 1989 г. Pims проводит форум – Совет по бенчмаркингу, на котором коллективно разрабатывается методология бенчмаркинга и основы его применения на предприятиях; в этом же году появляется первая книга, написанная одним из руководителей Ксерокс. Специалисты начинают писать о типах бенчмаркинга, разрабатываются различные модели³.

Процесс разработки новых теорий и систематизации практик продолжается по сей день. В настоящее время бенчмаркинг считается самым эффективным направлением консалтинга. Умы многих западных специалистов заняты разработкой новых идей в данной области.

Сегодня в США владение и эффективное использование технологий бенчмаркинга - неотъемлемое условие рыночного успеха компании.

Российские компании также стали активно участвовать в процессах, касающихся бенчмаркинга. Кроме того, российские компании стали

¹ Там же.

² «*Harvard Business Review*» (Гарвардский бизнес-обзор) — ежемесячный научно-популярный журнал, посвящённый различным вопросам управления бизнесом. Издаётся с 1922 года Гарвардской школой бизнеса (с 1993 года — через издательство бизнес-школы «*Harvard Business School Publishing*»).

³ Харрингтон, Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде; пер. с англ. Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон ; под ред. Б.Л. Резниченко. – СПб. : Питер, 2014. – 176 с.

анализировать не только новшества своих прямых конкурентов на российском рынке, но и достижения крупных западных «игроков».

Можно выделить три ключевые идеи бенчмаркинга:

- Выявление лучших в своем классе организаций.
- Получение необходимых сведений с помощью соответствующих методов сбора информации для самооценки.
- Работа над самосовершенствованием за счет реализации изменений, направленных на достижение и перевыполнение установленных норм¹.

Чтобы не остаться позади своих конкурентов, всем компаниям, независимо от размера и сферы деятельности, необходимо постоянно изучать и применять передовой опыт в области производственных и бизнес - технологий.

Концепция бенчмаркинга построена на пяти принципах²:

Принцип № 1 «Концентрация на качестве». Всесторонняя концентрация на качестве предполагает непрерывную работу в области качества по всем аспектам и функциям организационной деятельности компании, а не только в процессе предоставления услуги или продукта конечному потребителю. В этой связи чрезвычайно важна мотивация и лояльность персонала компании. Персонал компании ответственен за качество производимых и оказываемых в целях наиболее полного удовлетворения потребностей покупателя продукции и услуг. Соответственно, и подход, который необходимо применять при решении проблем в области качества, должен быть ориентирован на предотвращение ошибок и брака, а не на их распознавание и исправление.

Для понимания и, что самое главное, принятия данной идеологии часто необходима глобальная перестройка корпоративной культуры компании, направленная на переход от подхода, противодействующего появлению брака, к подходу, предотвращающему его появление. Нередки и соответствующие организационные изменения. В последние годы все чаще особое значение придается распознаванию так называемых «внутренних покупателей» и

¹ Петров А. Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2017. – 168 с.

² Мескон М. Х., Альберт М. Основы менеджмента. – М: Высшая школа, 2012.

выявлению их потребностей. Не ослабевает внимание, уделяемое взаимоотношениям между поставщиком и потребителем. Вне всякого сомнения, решение вышеозначенных проблем требует заинтересованного участия всех сотрудников компании, что не может не найти отражения в корпоративной культуре.

Принцип № 2 «Важность бизнес-процессов». Второй основной принцип бенчмаркинга — важность бизнес-процессов. Для бенчмаркинга бизнес-процессы, протекающие в организации, намного важнее, чем процесс функционирования таких классических функциональных подразделений, как финансовый отдел, отдел продаж и др. Любая компания есть не что иное, как система функционирования основных и второстепенных бизнес-процессов. Причем любой основной бизнес-процесс связан с производством продукции или предоставлением услуг конечному потребителю, а, следовательно, и с работой всех или большинства функциональных подразделений компании, основная задача которых — обслуживание бизнес-процессов, протекающих в ней. Результаты анализа бизнес-процессов наглядно свидетельствуют о том, что ответственность за их протекание, как правило, не закреплена за конкретным структурным подразделением организации, что, с одной стороны, крайне негативно отражается на деятельности последней, а, с другой, по утверждению практиков, сделать практически невозможно. Следовательно, конечный потребитель продукции или услуг, степень удовлетворения которого и является конечным результатом бизнес-процессов, протекающих в организации, должен полагаться на качество и удовлетворительную завершенность каждого этапа каждого бизнес-процесса, а также на отлаженность коммуникационных процессов между всеми функциональными подразделениями организации, вовлеченными в них.

Концентрация внимания на бизнес-процессах, позволяет выявить их глобальные недостатки, такие как необоснованные задержки, недостаток оперативного контроля, и, что самое важное, выделить те этапы процесса, по которым нет четкого закрепления ответственности за их успешную,

реализацию. Согласно концепции бенчмаркинга, любой бизнес-процесс должен быть промаркирован, т.е. должен иметь несколько без труда распознаваемых точек, по которым можно, во-первых, определить, насколько успешно протекает бизнес-процесс, а, соответственно, насколько успешно компания работает в данный момент, и, во-вторых, спланировать внедрение изменений, способных отслеживать будущие достижения компании в области совершенствования бизнес-процессов. Концентрация на бизнес-процессах позволяет всесторонне проанализировать внутреннюю работу организации как открытой системы, что чрезвычайно важно.

Принцип № 3 «Учета несовершенства классической модели TQM¹ в процессе планирования бенчмаркинговой деятельности». Классическая модель TQM базируется на: необходимости постоянного улучшения (усовершенствования); важности покупателя; культурных изменениях; постоянной природе улучшений; групповой работе и важности вклада каждого.

Программа реализации системы TQM, прежде всего, должна находиться под непосредственным контролем высшего руководства организации, она должна быть задолго до начала ее реализации спланирована; опробована; подкорректирована, если это необходимо, и повторно отработана. Даже при тщательном соблюдении всех вышеперечисленных требований нередко совершается серьезная ошибка: при оценке результатов внедрения системы TQM за основу берется степень выполнения поставленных целей и задач по сравнению с предыдущим результатом (до внедрения TQM). Безусловно, данная концепция оценки не лишена логики, но она может применяться лишь на начальных этапах внедрения системы, поскольку впоследствии возникает вполне оправданный вопрос: достаточно ли полно менеджмент фокусируется, во-первых, на процессах улучшения (усовершенствования) и, во-вторых, на сегодняшних проблемах организации. По сути, принятием решения о необходимости разработки и реализации программы внедрения системы TQM

¹ *Всеобщее* управление качеством (англ. Total Quality Management, TQM) — общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов.

руководство организации, в некотором смысле, признает неэффективность управления ею в прошлом. Тогда, с одной стороны, зачем сопоставлять результаты внедрения TQM с тем, что было до внедрения системы? И, с другой, кто из персонала организации возьмет на себя смелость объективно оценить: что нуждается в улучшении и насколько? Сделать это чрезвычайно сложно. Поэтому не вызывает сомнения тот факт, что методика оценки результатов внедрения концепции TQM, в основе которой лежит, во-первых, прошлое состояние основных систем организации и, во-вторых, субъективная величина степени выполнения поставленных целей и задач, по меньшей мере, некорректна.

Вне всякого сомнения, руководство организации должно устанавливать приоритеты в стратегических целях, но при этом необходимо убедиться в том, что ничто не упускается из виду, что конкуренты не заимствуют основные идеи, что подход к управлению организацией верен, но при этом, несмотря на соблюдение всех перечисленных условий, у конкурентов все же есть преимущество, а значит, есть чему учиться и что перенимать.

Принцип № 4 «Систематическое проведение внешнего бенчмаркинга». Как только персонал организации поймет необходимость непрерывного, всестороннего и тщательного изучения, как основных конкурентов организации, так и лучших примеров и образцов мировой практики, и осознает важность внутренних бизнес-процессов, необходимо объединить эти два аспекта деятельности организации в единую систему, и систематически, скрупулезно анализировать внутренние процессы, технологии, механизмы, сопоставляя их с внешними бенчмарками. Только систематический сопоставительный анализ позволяет создать основу для последовательной реализации процесса улучшения (усовершенствования).

Принцип № 5 «Бенчмаркинг - основа выживания». Пятый и последний принцип бенчмаркинга гласит: без бенчмаркинга выживание организации в условиях агрессивной внешней среды невозможно, о чем наглядно свидетельствует успешный опыт корпорации Херох в области внедрения

бенчмаркинга. Тем не менее, для того чтобы начать действовать, нет необходимости доводить ситуацию до критического момента, как это было в случае с Xerox.

В качестве основных предпосылок необходимо выделить две наиболее важные предпосылки успешной реализации концепции бенчмаркинга: одобрение руководства и убежденность в необходимости изменений.

Одобрение руководства необходимо для того, чтобы процесс внедрения концепции бенчмаркинга прошел успешно. Время, затрачиваемое на внедрение концепции бенчмаркинга, во многом зависит от специфики компании. Практика показывает, что в среднем требуется от 2 до 18 месяцев на проведение первоначальных исследований, уровень затрат на которые всегда крайне высок. Только после этого осуществляется переход к процессу внедрения улучшений. Необходимо понимать, что бенчмаркинг не приносит быстрого результата, поэтому руководству организации нужно запастись терпением и лично осуществлять тщательное управление процессом изменений, в противном случае, концепция бенчмаркинга обернется очередным разочарованием.

Основными цели бенчмаркинга являются¹:

1. Повышение доходности и эффективности.
2. Ускорение процесса изменений и управление им.
3. Постановка гибких целей.
4. Осуществление прорыва в области инноваций.
5. Создание духа постоянной боевой готовности компании.
6. Преодоление самодовольства организации.
7. Расширение ее кругозора.
8. Осознание достижений мирового класса.
9. Принятие более обоснованных решений.

Также можно выделить основные задачи бенчмаркинга¹:

¹ *Титова, В. А.* Бенчмаркинг как инструмент формирования инновационного потенциала предприятия. В.А. Титова. Инновация. – 2016. № 7.

1. Определить конкурентоспособность компании, ее слабые стороны.
2. Осознать необходимые изменения.
3. Отобрать идеи по кардинальному улучшению процессов.
4. Выявить наилучшие приемы работы для компаний данного типа.
5. Разработать инновационные подходы к совершенствованию бизнес-процессов.
6. Поставить долгосрочные целевые показатели качества работы, значительно превосходящие текущие.
7. Переориентировать корпоративную культуру.

Есть два основных типа бенчмаркинга: внутренний и внешний.

Внутренний бенчмаркинг начинают с анализа состояния своей организации, изучения и понимания собственных процессов. Крупные организации сравнивают показатели деятельности своих подразделений, отдельных филиалов и отделений с целью выявления наиболее сильных из них и распространения опыта их работы на другие подразделения. Определенные сложности могут возникнуть во время сбора данных, так как отдельные службы не всегда охотно делятся опытом, который долгое время позволял им оставаться лидерами. Обычно такие сложности удается преодолеть путем более четкого разъяснения целей, стимулирования и вовлечения в процессы управления всего персонала.

Но все же наибольшее значение для нововведений имеет изучение опыта других организаций с помощью внешнего бенчмаркинга, который требует от четырех до шести месяцев по времени и соответствующих денежных затрат.

Внешний бенчмаркинг может затронуть различные стороны деятельности организации, касающиеся ее жизнедеятельности и конкурентоспособности.

Процесс бенчмаркинга можно разбить на 7 этапов²:

- 1) определение объекта анализа превосходства, ключевые факторы успеха:

¹ Там же.

² Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2017. – 63 с.

Здесь устанавливаются те объекты предприятия, которые можно исследовать при помощи анализа производства. Существует возможность критически пересмотреть организацию в целом или ее отдельные составные части. Более того, надо решить, проводить ли анализ превосходства с внутренней или внешней точки зрения, например, с позиции восприятия покупателя.

Далее, этот инструмент может найти применение при анализе товаров, контрольных показателей объема продаж, ориентации клиентов и т.д. В принципе нет никаких ограничений применения, кроме тех, которые следуют из потребностей покупателя и требований самого предприятия.

2) выявление партнеров по анализу превосходства:

Определив цели, следует начать поиск лучших предприятий. Подходящие партнеры должны быть не только первоклассными сами по себе, но и иметь по возможности высокую степень сопоставимости с собственной компанией. Этот процесс включает следующие шаги:

- беглый обзор. На этой стадии осуществляют поверхностный обзор имеющихся источников информации, а также собирают уже доступные данные.
- приведение в порядок. В этой фазе, принимая во внимание дальнейшую информацию, подробно описывают имеющиеся к этому моменту сведения.
- выбор лучших. На этой стадии процесса выбирают партнеров, которых сочли подходящими.

В качестве источников информации предлагаются:

- отчеты о деятельности фирм;
- журналы, книги, базы данных;
- перечень предприятий;
- деловые связи;
- консалтинговые компании;
- специализированные конференции, семинары, ярмарки;
- союзы, исследовательские учреждения и т.д.

- специалисты;
- маркетинговые клубы;
- сотрудники различных комиссий;
- участие в наблюдательных советах.

3) сбор необходимой информации по аналогичным предприятиям:

Эта фаза включает не только сбор качественных данных, но и изучение (описание) содержания труда, процессов или факторов, которые объясняют продуктивность.

Сбор информации включает следующие подзадачи:

- концепция опросных листов, которая содержит определения и объяснения;
- подбор информации о собственном предприятии (сильные и слабые стороны);
- сбор фактов о партнере по анализу превосходства;
- использование дополнительных источников;
- документальное оформление информации;
- проверка имеющихся в наличии данных, чтобы гарантировать их признание и одобрение ответственности руководящими работниками, как на своем предприятии, так и у партнеров по анализу превосходства.

4) анализ полученной информации:

Этот шаг выдвигает высочайшие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе анализа превосходства. Анализировать значит не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи.

Кроме того, надо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения и фальсифицировать результаты. Здесь можно предложить следующий образ действий:

- упорядочение и сопоставление полученных данных;
- контроль качества информационных материалов;

- наблюдение за оказывающими влияние факторами, которые могут исказить сравнение;
- выявление недостатков в работе по сравнению с лучшими методами; понимание лежащих в основе причин, которые объясняют существование недостатков;
- проведение анализа, при помощи которого можно выбрать между изготовлением за счет собственных ресурсов и поставкой со стороны при сомнениях относительно некоторых подразделений или процессов (анализ «изготовление или покупка»).

5) технико-экономическое обоснование предлагаемых изменений:

На этом этапе в состав технико-экономического обоснования проекта включаются только те данные и расчеты, которые будут описывать грядущие изменения в деятельности компании, непосредственно связанные с данным проектом.

Технико-экономическое обоснование составляется именно для того, чтобы можно было просчитать результаты нововведений, увидеть все возможные проблемы этого процесса.

При разработке грамотного технико-экономического обоснования в него необходимо включить следующие положения:

- Резюме проекта.
 - Идея проекта. В чем заключается идея технико-экономического обоснования проекта, для чего оно нужно.
 - План ТЭО¹ проекта с пошаговым разъяснением.
 - Обоснование. Почему предлагаются именно такие решения, причина выбора именно этого материала, вида деятельности или оборудования.
- В расчет ТЭО необходимо также включить все возможные расчетные риски.

¹ *Технико-экономическое обоснование (ТЭО)* — документ, в котором представлена информация, из которой выводится целесообразность (или нецелесообразность) создания продукта или услуги. ТЭО содержит анализ затрат и результатов какого-либо проекта. ТЭО позволяет инвесторам определить, стоит ли вкладывать деньги в предлагаемый проект.

- Расчеты потребностей для производства (финансовые, сырьевые, трудовые, энергетические). Необходимо подсчитать сколько средств потребуется на запуск данного проекта.

- Экономическое обоснование (расчеты, которые показывают результат деятельности предприятия после изменений).

- Выводы и предложения (подведение итогов, заключение, оценка).

б) целенаправленное внедрение полученных сведений:

Шестая стадия включает в себя не только внедрение разработанных возможностей улучшения, но и дальнейшее развитие организации предприятия.

Речь идет не о том, чтобы копировать достижения лучших предприятий; напротив, они должны служить стимулом для дальнейшего инновационного развития собственной организационной структуры - иначе анализ превосходства выльется в стратегию побежденного. Выявленный потенциал для улучшения нужно реализовывать посредством конкретных мероприятий. При этом следует спросить себя, уживаются ли полученные данные с обычным планированием или необходима коренная переориентация.

Такое целенаправленное инновационное внедрение означает:

- размышления о последствиях анализа превосходства;
- представление отчета о результатах заинтересованным лицам;
- выявление возможностей улучшения;
- увязка с обычным планом работ предприятия;
- разработка плана введения необходимых изменений;
- внедрение плана в жизнь;
- понимание анализа превосходства как непрерывного процесса;
- использование результатов для дальнейшего инновационного

развития.

7) Контроль за процессом и повторение анализа:

Контроль за процессом при внедрении результатов анализа происходит в двух плоскостях: во-первых, можно следить за развитием установленных

оценочных показателей результатов работы предприятий и, во-вторых, необходимо проверять достижение промежуточных целей и соблюдение планов по ресурсам и срокам.

Методы и процессы подвергаются постоянным изменениям. То, что еще недавно было наилучшим достижением, скоро станет стандартом или даже опустится ниже этого. Поэтому надо регулярно проверять, имеют ли еще силу выявленные наилучшие показатели. Следовательно, анализ превосходства - это не единовременное действие он должен быть формально установлен на предприятии в качестве функции.

Как правило, затраты на анализ превосходства после его внедрения значительно снижаются:

- сотрудники прониклись доверием к такому инструменту, как анализ превосходства;
- были завязаны контакты со сравниваемыми предприятиями, которые можно поддерживать посредством регулярного обмена. При этом надо только следить, не всплыли ли новые лучшие предприятия;
- известны важные источники информации, уже существует база данных, которую нужно только пополнять.

Предпосылкой оптимального использования этих опытных данных является детализированное и систематическое документирование всех прежних сведений по анализу превосходства.

Важнейшим элементом почти каждого этапа бенчмаркинга является конкурентная разведка. Пока фирма не будет знать методы конкурентной разведки, ей не удастся получить наиболее ценное от программы бенчмаркинга. Более того, некоторые аспекты качественного бенчмаркинга вообще нельзя оценить без использования конкурентной разведки. Компании, имеющие хорошо разработанные программы конкурентной разведки, используют умение и знания других компаний для своих целей¹.

¹ Воронов Ю. П. Бенчмаркинг в конкурентной разведке. ЭКО. - 2015. - № 4. - С. 87-92

Разработка стратегии маркетинга на базе бенчмаркингвого подхода представлена на рисунке 2.

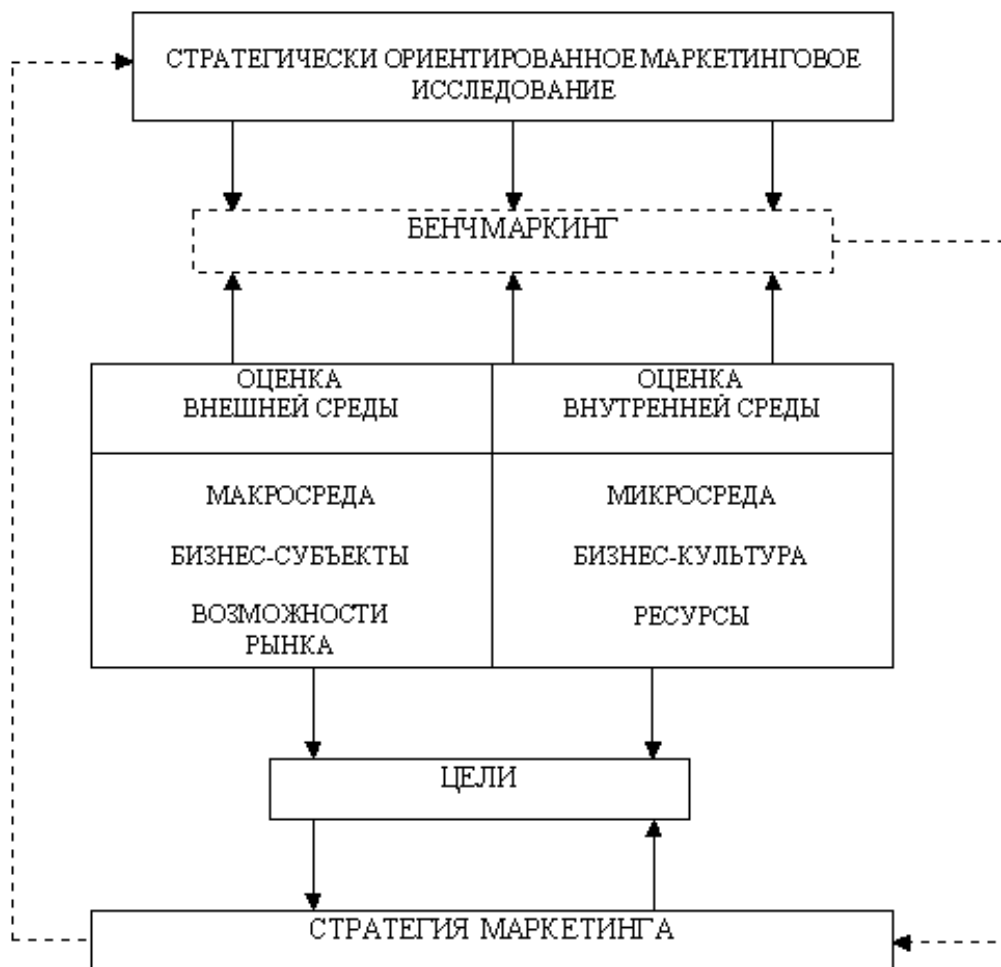


Рис. 2. Стратегия маркетинга на базе бенчмаркингвого подхода

Термин «инструмент реализации» обозначает в бенчмаркинге основные факторы, позволяющие добиваться в компании высокой эффективности. Таковыми факторами являются:

- Продукция и услуги

Одной из распространенных и естественных отправных точек является полная ориентация на выпускаемую компанией продукцию и проведение бенчмаркинга продуктов, услуг или всего предложения конкурента. Бенчмаркинг продукции улучшает общее понимание собственных конкурентных позиций на рынке и может в значительной степени опираться на вторичные исследования. Компаниям, предоставляющим услуги, сложнее

проводить эталонное сопоставление с предложением конкурентов, поскольку эффективность услуг не так-то легко измерить, как в случае с материальной продукцией. Поэтому успешный бенчмаркинг услуг часто требует проведения большого числа интервью и полевых исследований.

- **Финансовые показатели**

Бенчмаркинг чистых показателей эффективности не всегда позволяет решить фундаментальные вопросы конкурентоспособности. Однако он помогает представить в количественной форме возможные достижения и поставить задачи. Кроме того, бенчмаркинг финансовой эффективности часто можно провести с относительно небольшими затратами, используя общедоступную информацию.

- **Бизнес-процессы**

Бенчмаркинг часто бывает нацелен на бизнес-процессы в силу самой структуры и эффективности данного метода. Бизнес-процессы имеют большое значение, поскольку они отражают возможности компании и тем самым очень близки к фундаментальным инструментам реализации конкурентоспособности. Часто оказывается, что две компании имели доступ к одинаковым ресурсам и базе клиентов, однако одна из них эффективнее организовала, свои бизнес-процессы и обеспечила более высокое качество с меньшими затратами.

Тем не менее, сбор информации о процессах конкурентов является непростой задачей и может потребовать проведения значительных первичных исследований. При проведении бенчмаркинга бизнес-процессов конкуренты являются очевидным, но не единственным вариантом эталонного сопоставления. Зачастую хорошие результаты можно получить благодаря использованию источников информации во всей цепочке создания стоимости конкурента, включая поставщиков и дистрибьюторов. Кроме того, ценную информацию могут представлять собой результаты бенчмаркинга по компаниям из других отраслей.

- Стратегии

Для принятия эффективных стратегических решений требуется знание стратегии конкурентов. Однако, как и в случае с процессами, провести анализ стратегий бывает нелегко. Из открытых источников можно получить значительный объем информации о стратегии компании, однако многие аспекты стратегии никогда не раскрываются публично. Несмотря на это, все же существуют возможности проведения успешного бенчмаркинга стратегий на основе результатов первичных исследований и анализа стратегии компании с помощью абдуктивных¹ рассуждений.

- Функции, группы и организации

Бенчмаркинг призван выявлять не только то, чем занимаются другие компании, но и то, как им удастся это сделать. Поэтому изучение структуры и организации работы в компании является одной из общих тем при проведении бенчмаркинга. Речь может идти о любом аспекте организации работы компании: утвержденных функциях или созданных группах, подразделениях и бизнес - единицах, количестве работающих в них сотрудников и т. д. Частью бенчмаркинга организации может стать даже составление характеристик на отдельных лиц.

Использование социальных медиа, например, веб-сайтов для налаживания профессиональных контактов, стало новым надежным источником информации для проведения бенчмаркинга такого типа. Этот способ позволяет снизить затраты на выезд специалистов и дорогостоящие первичные исследования, а при относительно незначительных усилиях позволяет открыть для себя большой объем ценной информации.

Бенчмаркинг связан с рядом правовых и этических проблем. Компании, занимающиеся бенчмаркингом, должны знать о потенциальных нарушениях

¹ *Абдукция* (от лат. ab — от и лат. ducere — водить) — познавательная процедура выдвижения гипотез.

антимонопольного законодательства. Например, в США Закон Шермана¹ запрещает компаниям заключать любые соглашения, которые чрезмерно ограничивают свободу конкуренции и влияют на торговлю между штатами. Наиболее очевидные и общие нарушения: фиксирование цены и концентрация производства компаний из бизнеса.

Обмениваясь информацией с партнером по бенчмаркингу, фирмы должны принимать во внимание антимонопольные законы. Чтобы устранить сомнения, касающиеся любых сторон проекта бенчмаркинга, необходимо консультироваться с юристами.

Основное правило сводится к тому, чтобы нельзя было обвинить в антиконкурентной деятельности. Фактически, к проекту бенчмаркинга должно относиться только то, что способствует повышению эффективности и конкурентоспособности фирмы, а информация, которая не служит этой цели, не подлежит обмену или обсуждению.

Золотое правило этики в бенчмаркинге – запрашивать только такую информацию, которую фирма может предоставить сама. Если фирме неудобно раскрывать какую-то часть информации, то и не стоит просить об этом партнера. Для всех контактов по запросам желательно использовать одних и тех же людей. Не следует обращаться к лицам, не занимающимся проектом бенчмаркинга. Вся информация, которую необходимо получить, должна остаться конфиденциальной и сохраняться в рамках проекта бенчмаркинга.

Данные бенчмаркинга, полученные от одной компании, не должны передаваться третьей компании без разрешения первой. Никогда и никому не следует раскрывать, с какими компаниями фирма проводит бенчмаркинг без их разрешения. Информацию, полученную во время бенчмаркинга, нужно

¹ *Привод.* по: Янжул И. И. Промысловые синдикаты или предпринимательские союзы для регулирования производства преимущественно в Соединенных Штатах Северной Америки. СПб., 1985 (пер. автора).

использовать только для целей бенчмаркинга. Не следует ее использовать для маркетинга, рекламы или продажи товаров или услуг¹.

В итоге можно сделать вывод о том, что преимущество бенчмаркинга заключается в следующем:

1. Улучшение собственного бизнеса.
2. Осознание сравнительного положения компании.
3. Приобретение стратегического преимущества.
4. Увеличение уровня организационного знания о компании.

Изучив и проанализировав основные тенденции развития конкурентоспособности предприятий и бенчмаркинга в современном виде, мы пришли к следующим выводам:

1. Начиная свой путь с 50-х годов в Японии, бенчмаркинг прошел путь от локальных сравнений, при чем за частую скрытых от эталонных предприятий, бизнес-процессов, до глобального открытой единой сети обмена опытом по всему миру.

2. Развитие бенчмаркинга способствует открытости бизнеса, повышению его эффективности, что так необходимо для экономики сегодня.

3. Освоение этого метода управления и совершенствования бизнеса позволит компаниям, не только крупным, но также малым и средним, идти в ногу со временем и занять достойное место на мировом рынке в ближайшем будущем.

4. Анализ современного рынка товаров и услуг, показал, что существуют и эффективно применяются множество интересных маркетинговых решений в различных отраслях, которые можно результативно использовать в менеджменте МАУ ДО «ДЮСШ № 4» г. Новоуральска.

¹ *Титова, В. А.* Бенчмаркинг как инструмент формирования инновационного потенциала предприятия. В.А. Титова. Инновация. – 2016. № 7.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ МАУ ДО «ДЮСШ № 4» Г. НОВОУРАЛЬСКА

2.1. Анализ деятельности МАУ ДО «ДЮСШ № 4»

Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Детско-юношеская спортивная школа № 4»¹.

Дата создания: 17.06.2004 г.

Учредитель:

- Администрация Новоуральского городского округа;
- Управление образования Администрации Новоуральского городского округа.

Место нахождения образовательной организации: 624130, Российская Федерация, Уральский федеральный округ, Свердловская обл., г. Новоуральск, ул. Автозаводская, д. 25

Тел.: +7 (34370) 5-85-21

Официальный сайт: <http://dush4.org>

Учреждение осуществляет работу по следующим видам деятельности:

1) реализация программ дополнительного образования детей и взрослых по дополнительным общеобразовательным программам – дополнительным предпрофессиональным программам, программам спортивной подготовки в области физической культуры и спорта;

2) осуществление в пределах своих полномочий мероприятий по обеспечению организации отдыха детей в каникулярное время, включая мероприятия по обеспечению безопасности их жизни и здоровья.

Целями образовательного процесса в учреждении являются развитие мотивации личности к здоровому образу жизни, физическому совершенствованию; реализация дополнительных общеобразовательных программ и услуг в интересах личности, общества, государства.

¹ МАУ ДО «ДЮСШ № 4» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://dush4.org/>

Основные задачи учреждения состоят:

- 1) вовлечение максимально возможного числа детей в систематическое занятие спортом, выявление их склонности и пригодности для дальнейших занятий спортом, воспитания устойчивого интереса к ним;
- 2) формирование у детей потребности в здоровом образе жизни, осуществление гармоничного развития личности, воспитание ответственности и профессионального самоопределения в соответствии с индивидуальными способностями обучающихся;
- 3) обеспечение повышения уровня общей и специальной физической подготовленности в соответствии с требованиями программ по видам спорта.

Для достижения задач учреждение:

- 1) осуществляет физкультурно-оздоровительную и воспитательную работу среди детей и подростков, направленную на укрепление их здоровья и всестороннего физического развития;
- 2) ведет работу по привлечению учащихся к систематическим занятиям физической культурой и спортом, оказывает помощь общеобразовательным организациям в организации методической и спортивно-массовой работы по культивируемым в Учреждении видам спорта, организует городские спортивно-массовые мероприятия и соревнования;
- 3) выявляет в процессе систематических занятий способных детей и подростков для привлечения их к специализированным занятиям спортом и подготовки из них спортсменов высокой квалификации;
- 4) обеспечивает приобретение обучающимися знаний в области физиологии, гигиены, оказания первой медицинской помощи, теоретических вопросов физической культуры и спорта, а так же владение приемами и методами оценки состояния своего самочувствия.

Управление МАУ ДО «ДЮСШ № 4» осуществляется в соответствии с Законодательством Российской Федерации и Уставом школы на основе принципа гласности, открытости, демократии, разнообразие видов подготовки при продвижении воспитанников по этапам обучения, свободе выбора

учащимся содержания и продолжительности обучения в ДЮСШ, самоуправления.

В учреждении созданы необходимые условия для реализации прав ребенка на качественное образование, свободный выбор и доступность дополнительного образования для всех категорий детей независимо от материального и социального статуса семьи.

Административное управление осуществляют директор и его заместители. Основной функцией директора школы является координация усилий всех участников образовательного процесса через управляющий совет, педагогический совет, методический совет, тренерский совет. Высшим органом самоуправления является конференция, которая проводится один раз в год – в августе. Коллективным органом общественно-профессионального самоуправления является педагогический совет. В управление школой включен Родительский комитет.

Организационно-функциональная структура управления спортивной школы представлена на рисунке 3.



Рис. 3. Организационно-функциональная структура управления МАУ ДО «ДЮСШ № 4»

Административное управление осуществляют директор и его заместители. Основной функцией директора школы является координация усилий всех участников образовательного процесса через управляющий совет, педагогический совет, методический совет, тренерский совет. Высшим органом самоуправления является конференция, которая проводится один раз в год – в августе. Коллективным органом общественно-профессионального самоуправления является педагогический совет. В управление школой включен Родительский комитет.

Полномочиями о даче мотивированного мнения обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся обладают советы, в состав которых входят обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся и которые представляют права и законные интересы обучающихся, родителей.

Совет обучающихся и совет родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся МАУ ДО «ДЮСШ № 4» (Общешкольный родительский комитет) создаются по инициативе обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся.

Деятельность совета обучающихся и Общешкольного родительского комитета регулируется отдельными положениями, принятыми и утвержденными в Учреждении в установленном Уставом порядке.

Организация образовательного процесса МАУ ДО «ДЮСШ № 4» регламентируется учебным планом, календарным учебным графиком, расписанием тренировочных занятий, календарным планом официальных спортивно-массовых мероприятий Новоуральского городского округа, календарным планом официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий.

Режим занятий обучающихся регламентируется расписанием учебных занятий, утвержденным директором. Расписание занятий составляется для создания наиболее благоприятного режима труда и отдыха, обучающихся администрацией МАУ ДО «ДЮСШ № 4» по представлению предварительных расписаний педагогическими работниками с учетом возрастных особенностей детей и установленных санитарно-гигиенических норм.

Приостановление образовательного процесса в случаях объявления карантина, в связи с понижением температуры наружного воздуха, аварийной ситуацией осуществляется по приказу директора МАУ ДО «ДЮСШ № 4».

Учебный год в МАУ ДО «ДЮСШ № 4» начинается с 1 сентября. Если этот день приходится на выходной день, то в этом случае учебный год начинается в первый, следующий за ним рабочий день. Окончание учебного

года в МАУ ДО «ДЮСШ № 4» устанавливается согласно утвержденному учебному годовому плану. Продолжительность учебного года составляет 46 недель учебно-тренировочных занятий в условиях МАУ ДО «ДЮСШ № 4» и 6 недель в условиях оздоровительного лагеря спортивного профиля (городского или загородного) и (или) по индивидуальным планам обучающихся в период их активного отдыха.

Продолжительность одного занятия в группах спортивно-оздоровительной направленности и начальной подготовки не должна превышать двух академических часов, в учебно-тренировочных группах – трех академических часов при менее чем четырехразовых тренировочных занятиях в неделю; в группах, где нагрузка составляет 20 часов и более в неделю – четырех академических часов, а при двухразовых занятиях в день – трех академических часов. Продолжительность академического часа – 45 минут.

Занятия начинаются по времени, утвержденному в расписании учебных занятий. Между занятиями устанавливаются 15-минутные перерывы.

Организацию образовательного процесса осуществляют администрация и педагогические работники в соответствии с должностными инструкциями.

Обучение и воспитание в Учреждении проводится по этапам подготовки с продолжительностью (периодом) обучения:

- 1) спортивно-оздоровительный этап – возможен на протяжении всего периода обучения;
- 2) этап начальной подготовки (срок обучения до 3 лет);
- 3) этап учебно-тренировочной подготовки (срок обучения до 5 лет);
- 4) этап спортивного совершенствования (срок обучения до 3 лет);
- 5) этап высшего спортивного мастерства (срок обучения 3 года и более).

Для обеспечения этапов многолетней спортивной подготовки Учреждение использует систему спортивного отбора, включающую в себя:

- 1) тестирование детей;

2) сдача контрольных нормативов с целью комплектования учебных групп;

3) просмотр и отбор перспективных юных спортсменов на учебно-тренировочных сборах и соревнованиях.

Обучение и воспитание в Учреждении ведется на русском языке.

Учреждение комплектуется из числа детей старших и подготовительных групп дошкольных учреждений, учащихся общеобразовательных школ, лицеев, колледжей и средних специальных учебных заведений.

Порядок зачисления обучающихся в группы спортивной подготовки, перевод из одной группы в другую определяется непосредственно Учреждением и оформляется приказом Директора.

При соблюдении организационно-методических и медицинских требований Учреждение может осуществлять набор детей раннего возраста (4-9 лет) в зависимости от видов спорта в спортивно-оздоровительные группы.

Детям может быть отказано в приеме при отсутствии свободных мест. «Свободными» являются места в группах, имеющих наполняемость менее нормативов.

Прием обучающихся в группы второго и последующих годов обучения Учреждения осуществляется при условии соответствия уровня технической и физической подготовки обучающегося соответствующему году обучения на основании заявления родителей (законных представителей).

Зачисление в Учреждение оформляется приказом Директора.

Форма обучения – очная.

Платные образовательные услуги не оказываются!

МАУ ДО «ДЮСШ № 4» реализует дополнительные образовательные (учебные) программы одной направленности – физкультурно-спортивной, что дает основания для отнесения его к типу «Образовательное учреждение дополнительного образования детей» – ШКОЛА.

Стабилизирующим фактором в процессе реализации дополнительных образовательных (учебных) программ выступает Учебный план МАУ ДО

«ДЮСШ № 4», соответствующий специфике образовательного учреждения и выдержанный в отношении структуры и содержания. Учебный план составлен с учетом гигиенических норм учебной нагрузки, возрастных особенностей обучающихся, уровня их подготовленности и особенностей.

Особенностью программного обеспечения образовательного процесса в МАУ ДО «ДЮСШ № 4» является то, что всеми тренерами-преподавателями спортивной школы разработаны рабочие программы на основе Федеральных требований и Федеральных стандартов по видам спорта.

Программы являются механизмом для реализации образовательной программы МАУ ДО «ДЮСШ № 4», как важнейшей части программы оздоровления обучающихся. Реализуемые МАУ ДО «ДЮСШ № 4» дополнительные образовательные (учебные) программы соответствуют виду образовательного учреждения, структуре спортивно-оздоровительных групп, групп начальной подготовки, тренировочных групп, групп спортивного совершенства по видам спорта.

По каждому виду спорта существуют федеральные стандарты, федеральные требования и рабочие программы учебных дисциплин:

Биатлон (ФС + ФТ + РП)*;

Лыжные гонки (ФС + ФТ + РП);

Конькобежный спорт (ФС + ФТ + РП);

Натурбан (ФС + ФТ + РП);

Легкая атлетика (ФС + ФТ + РП);

Плавание (ФС + ФТ + РП);

Ушу (ФС + ФТ + РП);

Кикбоксинг (ФС + ФТ + РП);

Дзюдо (ФС + ФТ + РП);

Бокс (ФС + ФТ + РП);

Спортивное ориентирование (ФС + ФТ + РП).

*ФС – федеральный стандарт по виду спорта;

ФТ – федеральные требования по виду спорта;

РП – рабочая программа по виду спорта (общеобразовательная, предпрофессиональная, спортивной подготовки).

В Учреждении ведется образовательная деятельность по дополнительным общеобразовательным программам, дополнительным предпрофессиональным программам, программам спортивной подготовки по видам спорта:

- 1) Бокс (нормативный срок освоения 8 лет);
- 2) Дзюдо (нормативный срок освоения 8 лет);
- 3) Кикбоксинг (нормативный срок освоения 8 лет);
- 4) Натурбан (нормативный срок освоения 8 лет);
- 5) Биатлон (нормативный срок освоения 9 лет);
- 6) Конькобежный спорт (нормативный срок освоения 9 лет);
- 7) Легкая атлетика (нормативный срок освоения 9 лет);
- 8) Лыжные гонки (нормативный срок освоения 9 лет);
- 9) Спортивное ориентирование (нормативный срок освоения 10 лет);
- 10) Плавание (нормативный срок освоения 11 лет);
- 11) Ушу (нормативный срок освоения 11 лет).

Профильность обучения в соответствии с реализуемыми образовательными программами представлены в Приложении А, таблица 2.

В МАУ ДО «ДЮСШ № 4» работают 33 педагогов, из них два имеют звание «Заслуженный тренер РФ», два «Мастер спорта Международного Класса», одиннадцать – звание «Мастер спорта России», четыре – «кандидат в мастера спорта». Награждены Почетной грамотой Министерства образования РФ – 1 человек, Почетной грамотой Министерства общего и профессионального образования Свердловской области – 1 человек, Грамотой Министерства по физической культуре, спорту и туризму Свердловской области – 1 человек, Почетной грамотой Управления образования – 2 человека, благодарностью Управления образования – 2 человека, Грамотой ОДМ ФК и С – 8 человек, знаком «Отличник физической культуры и спорта» – 2 человека, почетным знаком Губернатора Свердловской области – 1 человек.

Полная характеристика педагогического состава спортивной школы представлена в Приложении А, таблица 3.

Всего обучающихся по данным на 01 января 2019 года – 60 групп, 1225 человек.

Полная характеристика контингента обучающихся представлена в Приложении А, таблица 4.

Конкурентоспособность услуг спортивной школы заключается в следующем:

1. Созданная система многопрофильного обучения физкультурно-спортивной направленности, обеспечивает эффективную адаптацию обучающихся в современном социуме и возможность выбора вида спорта соответственно своим потребностям.

2. Возможность продолжать выступать на соревнованиях после окончания спортивной школы, создает все предпосылки для развития спорта высших достижений.

3. Функционирующая система воспитательной работы, сформированная на основе спортивных традиций, активно использующая достижения педагогики и психологии, позволяет удовлетворять разносторонние потребности личности современного спортсмена.

4. Инновационная работа спортивной школы, по разработке механизмов разнопрофильной спортивной подготовки обучающихся на основе физкультурно-оздоровительных, здоровьесберегающих технологий, позволяет полностью удовлетворить социальные потребности ключевых потребителей услуг.

5. Высокая квалификация педагогического коллектива, по вопросам реализации компетентностного подхода к построению образовательного процесса спортивной школы, позволяет расширить границы качественного оказания оздоровительных услуг населению, включая работу с детьми с ОВЗ.

6. Современные образовательные технологии, как условие формирования базовых компетенций обучающихся в обучении, обеспечивают

стабильную положительную динамику высоких спортивных результатов обучающихся.

Важным фактором развития образовательного учреждения является внешняя среда. Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Детско-юношеская спортивная школа № 4» находится в городе Новоуральске, закрытом территориальном образовании (ЗАТО), в котором проживает около 100 тысяч жителей.

МАУ ДО «ДЮСШ № 4» успешно реализует задачи, связанные с обеспечением консолидации усилий учреждений и организаций города (УДО, ОУ, ДОУ, организации сферы КМС и СП НГО, федерации по видам спорта и т.п., детских и юношеских организаций), семьи по развитию физической культуры личности ребенка и подростка в социокультурной среде города.

Необходимо учитывать следующие внешние условия, относящиеся к изменениям в системе дополнительного образования: В НГО достаточно развита социальная инфраструктура, с насыщенным образовательным пространством; МАУ ДО «ДЮСШ № 4» является одним из 5 муниципальных учреждений дополнительного образования детей в системе образования города; в системе образования осуществлён переход на новый финансово-хозяйственный механизм; предоставлена возможность развития самостоятельности образовательных учреждений.

«ДЮСШ № 4» представляет собой многопрофильное учреждение физкультурно-спортивной направленности (имеет 10 отделений по видам спорта), отражает содержание образования через аспект физической культуры и спорта (см. таблицу 5).

Таблица 5

Характеристика МАУ ДО «ДЮСШ № 4» по видам спорта*

№	Вид спорта	Кол-во человек	Кол-во групп	Кол-во тренеров-преподавателей	Место базирования отделения
1	Бокс	119	9	4	МАУ ДО «ДЮСШ № 4»; МАОУ «ЛИЦЕЙ № 58»
2	Биатлон	126	9	6	Стрелковый тир МБУ «СК «Кедр»;

					Лыжная трасса; Стрелковый тир МАОУ «СОШ № 48»; Спортивный зал МАОУ «СОШ № 57»
3	Дзюдо	113	9	4	МАУ ДО «ДЮСШ № 4»
4	Конькобежный спорт	75	5	3	Конькобежная дорожка МБУ «СК «Кедр»; МАУ ДО «ДЮСШ № 4»
5	Лыжные гонки	30	2	2	Спортивный зал МАОУ «СОШ № 56»; Стрелковый тир МБУ «СК «Кедр»; Лыжная трасса
6	Легкая атлетика	91	6	4	МАУ ДО «ДЮСШ № 4», Центральный стадион МБУ «СК «Кедр»
7	Плавание	84	6	2	Дворец спорта «Дельфин» МБУ «СК «Кедр»
8	Спортивное ориентирование	60	5	2	Лыжная трасса; Комната МАОУ «СОШ № 57»
9	Кикбоксинг	54	4	2	МАУ ДО «ДЮСШ № 4»
10	Натурбан	30	2	2	Санная трасса; МАУ ДО «ДЮСШ № 4»
11	Ушу	74	5	2	МАУ ДО «ДЮСШ № 4»
	Всего:	856	62	33	

*Данные на 01.09.2018 г.

К положительным тенденциям развития можно отнести:

- постоянное совершенствование структуры и содержания образования в МАУ ДО «ДЮСШ № 4»,
- стабильное качество высоких спортивных результатов, с учетом не адаптированной инфраструктуры спортивной школы к понятию современная;
- возможность проявления детской инициативы и ее поддержка со стороны взрослых;
- развитие профессионализма и творческого потенциала педагогических кадров;

– выработка гуманистического стиля отношений между всеми участниками образовательного процесса в спортивной школе.

Вместе с тем остается ряд проблем, требующих перспективного решения:

– не адаптированная под конкретные виды спорта здание МАУ ДО «ДЮСШ № 4», ул. Автозаводская, 25;

– недостаточное финансирование соревнований;

– на протяжении последних лет снижается показатель абсолютно здоровых детей;

– скорость процесса внедрения новых форм и методов обучения не всегда соответствует требованиям времени;

– не на должном уровне обеспечение технической поддержки в работе с современным компьютерным оборудованием;

– недостаточно расширены социальные связи спортивной школы, их эффективность, и сотрудничество «ДЮСШ № 4» со спонсорами.

Также в ходе исследования был проведён SWOT-анализ. Данные приведены ниже (см. таблицу 6).

Таблица 6

SWOT-анализ МАУ ДО «ДЮСШ № 4»

№ п/п	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1	Наличие интернет ресурса спортшколы	Информация выложена не в полном объеме	Увеличить объем выложенной информации	Нехватка информации приведет к снижению интереса к организации у потенциальных потребителей
2	Многофункциональное учреждение дополнительного образования	Непонимание у потенциальных потребителей услуг специфики видов спорта	Проведение мастер-классов и открытых занятий по видам спорта	Увеличение текучки детей внутри отделений секций, следовательно, не полное освоение образовательной программы по видам спорта
3	Наличие собственного здания (материально-техническая база)	Недостаточная материально-техническая база	Развитие материально-технической базы, за счет увеличения	Ограниченный объем бюджетного финансирования

			финансирования	
4	Высококвалифицированный педагогический состав	Разный уровень коммуникативной культуры	Повышения уровня коммуникативной культуры сотрудников (разработав и внедрив моральный кодекс)	Понижение конкурентоспособности предприятия
5	Успешное использование «сарафанного радио» об оказываемых школой услугах	Невозможность контроля передаваемой информации со стороны школы	Расширение внешних связей и различных видов рекламы	Понижение статуса школа за счет неконтролируемой негативной информации

В результате проведенного SWOT-анализа, были выявлены сильные стороны организации и их возможности для успешного конкуритрования среди предприятий дополнительного образования.

Анализ достигнутого уровня развития МАУ ДО «ДЮСШ № 4» позволяет выделить в качестве позитивных предпосылок дальнейшего развития следующее:

- в спортивной школе создана система многопрофильного обучения физкультурно-спортивной направленности, что обеспечивает эффективную адаптацию обучающихся в современном социуме и возможность выбора вида спорта соответственно своим потребностям;
- возможность продолжать выступать на соревнованиях после окончания спортивной школы;
- разработана система воспитательной работы, сформированная на основе спортивных традиций, активно использующая достижения педагогики и психологии, позволяющая удовлетворять разносторонние потребности личности современного спортсмена.

Инновационная работа спортшколы, по разработке механизмов разнопрофильной спортивной подготовки обучающихся на основе физкультурно-оздоровительных, здоровьесберегающих технологий, позволили спортивной школе стать одной из лучших спортивных школ в Свердловской области.

Дальнейшее развитие и совершенствование работы спортивной школы мы видим на пути функционирования ДЮСШ, как гуманистической воспитательной системы, направленной на сохранение здоровья и максимальное развитие двигательных способностей детей и подростков.

Рассмотрев анализ деятельности МАУ ДО «ДЮСШ № 4», мы пришли к следующим выводам:

1. МАУ ДО «ДЮСШ № 4» ориентирована не только на сохранение здоровья и достижение наивысшего спортивного результата, но и на развитие личности обучающегося, его познавательных и созидательных способностей.
2. «ДЮСШ № 4» формирует целостную систему универсальных знаний, умений и навыков, а также самостоятельной деятельности и личной ответственности обучающихся, то есть ключевые компетентности, определяющие качество современного спорта.

2.2. Сравнительный анализ спортивных школ г. Новоуральска

В рамках исследования был проведен сравнительный анализ спортивных школ г. Новоуральска, и выявлены преимущества МАУ ДО «ДЮСШ № 4» по сравнению с другими организациями подобного профиля.

Нами были проанализированы три спортивных школы дополнительного образования: МАУ ДО «ДЮСШ № 2», МАУ ДО «СДЮСШОР» и МАУ ДО «ДЮСШ № 4». Данные исследования приведены в таблице 7.

Таблица 7

Сравнительная таблица спортивных школ г. Новоуральска

№ п/п	Критерий	МАУ ДО «ДЮСШ № 2» НГО	МАУ ДО «СДЮСШОР» НГО	МАУ ДО «ДЮСШ № 4» НГО
1	Количество культивируемых видов спорта	6	2	11
2	Количество спортсооружений в оперативном пользовании	3	1	10
3	Количество тренеров-преподавателей с высшей категорией	8	10	28

4	Возрастной диапазон обучающихся	с 4 лет до 18 лет	с 5 лет до 23 лет	с 7 лет до 18 лет
5	Организация питания обучающихся	нет	буфет	буфет
6	Оказание платных услуг	Не оказывает	Не оказывает	Не оказывает
7	Финансирование	Бюджетное	Бюджетное	Бюджетное; внебюджетное
8	Организация отдыха детей в каникулярное время	Летняя оздоровительная кампания	Летняя оздоровительная кампания	Летняя оздоровительная кампания
9	Наличие сайта учреждения	есть	есть	есть

Таким образом, можно сделать вывод, что МАУ ДО «ДЮСШ № 4» имеет преимущества по ряду критериев, по сравнению с аналогичными учреждениями дополнительного образования г. Новоуральска, тем самым спортивная школа полностью оправдывает своё предназначение и может конкурировать среди организаций подобного профиля.

Также с целью повышения конкурентоспособности организации нами были сформированы новые маркетинговые решения:

1) Пробные спортивные тренировки

Введение практики проведения пробных тренировок. Инструктор или тренер-преподаватель занимается с ребенком в группе или индивидуально в течении 30 минут. Этого времени бывает достаточно для формирования общего представления о виде спорта и о формате проведения тренировок.

Проведение пробного занятия возможно только по предварительной записи и на платной основе. Стоимость одной пробной тренировки устанавливается администрацией учреждения. Информация по данной услуге размещается на информационный стенд и на Интернет - ресурс учреждения.

2) Дресс-код и знаки различия

При проведении спортивных и торжественных мероприятий организацией, введение обязательного дресс-кода (формы одежды с отличительной символикой (нашивки, эмблемы, повязки, значки, шарфы и т.п.) спортивной организации).

Знаки на форме в виде нагрудных значков с логотипом спортивной школы, как дань традициям и принадлежности к спортшколе, вручаются каждому воспитаннику по окончании полного курса обучения в «ДЮСШ № 4».

Разработать и изготовить флаг спортивной школы, как официальный символ учреждения. В дальнейшем флаг может быть использован для рекламных и декоративных целей.

3) Реклама спортивной школы

Создание образа и обеспечение пролонгированной узнаваемости торговой марки – спортивной школы.

— Размещение большого баннера с логотипом Детско-юношеской спортивной школы на фасаде здания;

— Реклама в средствах массовой информации о деятельности учреждения и оказываемых услугах. Размещение в СМИ наиболее целесообразно перед началом учебного года в летний период (июль - август месяц). Здесь необходимо акцентировать внимание на многопрофильности учреждения, доступности услуг, местоположении спортивной школы и часах работы;

— Изготовление печатной продукции (календари, буклеты, плакаты) с размещенной в них информацией о ДЮСШ и о видах спорта, культивируемых в учреждении, для массового распространения в местах с потенциальной целевой группой (родители детей и подростков);

— Размещение в местных газетных изданиях поздравлений спортсменам, выступающих на соревнованиях различного уровня, за честь города и спортивной школы;

— Организация интервью на местном телевидении с участием выдающихся спортсменов «ДЮСШ № 4»;

— Донесение информации о деятельности спортивной школы на родительских собраниях в близлежащих общеобразовательных учреждениях, с выдачей листовок о видах спорта и минимальном возрасте зачисления детей в секции МАУ ДО «ДЮСШ № 4»;

— Принятие участия в мероприятиях по очистке города и спортивных площадок от мусора (субботники, экологические акции) в одежде, с нанесенными на ней отличительными знаками или логотипом спортивной школы (с обязательным привлечением СМИ и телевидения);

— Использовать бизнес-технологии - фандрайзинг¹, как дополнительный источник финансирования и рекламы учреждения.

4) Демонстрация услуг организации

— Организация и проведение открытых занятий по видам спорта в спортивной школе, с привлечением именитых спортсменов ДЮСШ № 4.

— Проведение мастер-классов для педагогов смежных отраслей (в качестве обмена опытом и собственного рекламирования).

— Организация показательных выступлений на крупных культурно-массовых мероприятиях и спортивных праздниках города. Особенно выгодно выглядят выступления единоборств (ушу, кик-боксинг, дзюдо, бокс, каратэ, тхэквондо).

5) Открыть в МАУ ДО «ДЮСШ № 4» оздоровительные группы для детей с ВОЗ и инвалидов

— создать условия (согласно № 181-ФЗ, № 329-ФЗ) для реализации прав и свобод людей с ограниченными возможностями и инвалидов, в сфере физической культуры и спорта;

— разработать адаптивные учебные программы для работы с данной категорией потребителей;

— обеспечить прохождения курсов повышения квалификации педагогов для работы с детьми-инвалидами;

— обоснованно претендовать на увеличение финансирования спортивной школы из муниципального бюджета для работы с данной категорией детей;

¹ *Фандрайзинг* — это работа по привлечению денежных средств граждан, бизнеса или государства в некоммерческий сектор, в том числе на благотворительность.

— использовать фандрайзинг для привлечения дополнительных финансовых средств для реализации данного проекта.

б) Социальное партнерство

— Налаживание связей с военно-патриотическими клубами города и воинскими частями, расположенными в черте НГО и Свердловской области, для возможного, в дальнейшем, прохождения службы в вооруженных силах РФ выпускниками «ДЮСШ № 4».

— Установление взаимовыгодного сотрудничества с силовыми структурами города (ЧОП, УВД, ФСБ) для последующего трудоустройства выпускников спортивной школы, особенно единоборцев, имеющих специальную подготовку и навыки боевых искусств.

— Взаимовыгодное сотрудничество с ВУЗами, профильной направленности (получение высшего образования выпускниками «ДЮСШ № 4», с одной стороны, и организация и проведение, например, переподготовки или курсов повышения квалификации для педагогов МАУ ДО «ДЮСШ № 4» с другой).

— Заключение договоров, об оказании услуг по проведению занятий физической культурой с детьми, в дошкольных учреждениях и общеобразовательных школах (в начальных классах).

Данные услуги необходимо интегрировать в основную тарификацию педагогов, что позволит:

1. Повысить заработную плату тренерам – преподавателям;
2. Увеличить общее количество детей, обучающихся в МАУ ДО «ДЮСШ № 4»;
3. Произвести отбор наиболее перспективных и одаренных детей в спортивные секции МАУ ДО «ДЮСШ № 4», согласно их предрасположенности к виду спорта;
4. Привлечь дополнительные средства на внебюджетный счет школы;
5. Предотвратить отток перспективных детей («звездочек») в другие учреждения дополнительного образования, предлагающие подобные услуги;

6. Более продуктивно воздействовать на ключевых потребителей, запустив «сарафанное радио», как один из недорогих и эффективных способов маркетинга.

Внедрение новых маркетинговых решений позволит:

1. Улучшить качество предоставляемых образовательных услуг и их доступность.

2. Расширить воспитательный потенциал образовательного учреждения ДО в нравственном, гражданском, патриотическом воспитании.

3. Предотвратить отток детей в другие учебные заведения ДО г. Новоуральска.

4. Расширить программно-методическое обеспечение спортивной школы.

5. Совершенствовать профессиональную компетентность педагогического коллектива спортивной школы.

6. Пополнить материально-техническую базу учреждения.

7. Расширить границы внешних связей МАУ ДО «ДЮСШ № 4» в социокультурном пространстве НГО.

8. Расширить информативность учреждения в социальном и Интернет пространстве.

9. Укрепить традиции ДЮСШ № 4.

10. Разработать узнаваемую символику учреждения.

11. Четко определить потенциальную целевую группу потребителей услуг, что в свою очередь позволит более качественно удовлетворить их потребности.

12. Через СМИ получить доступ к широкому кругу потенциальных клиентов.

13. Более глубоко информационно воздействовать на подсознательном и сознательном уровне на целевую группу потребителей, для создания положительного имиджа спортивной школы.

14. Отработать бизнес-технологии – фандрайзинга.

15. Привлечь дополнительные источники финансирования. Увеличить популярность выдающихся спортсменов «ДЮСШ № 4».

16. Осуществлять обмен опыта между специалистами смежных отраслей.

17. Запустить социально-значимый проект, работа с детьми – инвалидами.

18. Качественно изменить условия работы ДЮСШ.

19. Увеличить целевое финансирование из муниципального бюджета, на реализацию проекта, направленного на работу с детьми - инвалидами.

20. Наладить взаимовыгодное сотрудничество с силовыми структурами и учебными заведениями, для максимальной самореализации и самоопределения выпускников спортивной школы (модели выпускника).

21. Качественно изменить условия безопасности функционирования учебного заведения.

22. Консолидировать усилия «ДЮСШ № 4», комитетов, федераций по видам спорта, для более эффективного развития физической культуры и спорта в социокультурной среде города.

В результате проведенного исследования, можно констатировать следующее:

— необходимость сравнительной оценки возникает не только тогда, когда организация чувствует свое отставание, и потребность в изменениях стала очевидной, но и тогда, когда организация еще находится в числе лидеров, но уже беспокоится о том, чтобы не пропустить начало своего отставания;

— без бенчмаркинга, как одной из стратегий управления предприятием, сложно организовать процесс улучшения, для которого необходимы ориентиры, а также знание лучших методов и опыта прямых конкурентов и лидеров в своей отрасли.

— применение новых маркетинговых решений в системе управления МАУ ДО «ДЮСШ № 4» позволит вывести данную организацию на более

высокий уровень оказания образовательных услуг, тем самым обеспечит конкурентоспособность среди предприятий дополнительного образования.

3. МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА

3.1. Программа детского оздоровительного лагеря с дневным пребыванием детей МАУ ДО «ДЮСШ № 4» г. Новоуральска

Образец титульного листа представлен в ПРИЛОЖЕНИИ Б.

Пояснительная записка

Лето – это каникулы. А каникулы – это отдых для уставших за весь год детей.

Очень важно научить детей правильно отдыхать. Правильно организованный отдых – это хорошее настроение, здоровье, новые друзья. Это заряд бодрости на длительное время и раскрытие своего творческого потенциала.

Изучая интересы детей, их потребности и возможности, учитывая социальную среду, особенности формирования мироощущения личности мы разработали программу, направленную на то, чтобы каждый ребенок мог ощутить себя значимым для других.

Программа разработана с учетом возрастных и индивидуальных особенностей детей. Современные дети такие разные с виду, и такие одинаковые, по сути. Их объединяет желание быть значимыми для себя и полезными для других. Им нужна забота, понимание и внимание. Обстановка совместного проживания детей в группе сверстников позволяет обучить их нормам социальной жизни, поведению в коллективе, культуре взаимоотношений, располагает к раскрытию творческих способностей детей, проявлению инициативы, способствует приобщению к духовности и формированию гармоничной личности, а значит и достижению высокого спортивного результата.

Информационная карта представлена в ПРИЛОЖЕНИИ В.

Цели и задачи программы

Цели программы:

- Создать условия для активного отдыха и оздоровления детей и подростков с учетом индивидуальных и возрастных особенностей;
- Создать среду для полноценного развития личности ребенка, для восстановления его физических и психических сил.

Задачи программы:

- Общее оздоровление детей и подростков, укрепление их здоровья;
- Развитие делового и творческого сотрудничества взрослых и детей;
- Создание условий для развития способностей каждого обучающегося;
- Формирование коллектива единомышленников, развитие чувства товарищества и взаимопомощи;
- Расширение спортивного потенциала в других видах спорта;
- Создание условий для достижения наивысшего спортивного результата в избранном виде спорта и личностного роста.

Сроки реализации программы

Реализация Программа рассчитана на летний период 2019 г.

Механизм реализации программы

Механизм реализации данной программы включает 3 этапа:

На первом этапе (апрель-май) формируется стратегический проект летней оздоровительной компании 2019 года, готовится необходимый пакет документов для открытия лагеря на базе МАУ ДО «ДЮСШ № 4», формируются отряды, и определяется кадровый состав сотрудников лагеря.

На втором этапе (июнь) осуществляются мероприятия по организации отдыха и оздоровления детей в условиях летнего лагеря, реализуется данная программа.

На третьем этапе (конец июня 2019 года) будут подведены итоги смены, дан анализ результативности выполнения, программы летнего оздоровительного лагеря, сформирован отчет о работе ОЛ в ГОЦ по установленной форме.

Механизм реализации программы основывается на следующих принципах:

- Принцип созидательности и активности – это ясное понимание целей и задач предстоящей работы;
- Принцип безопасности – защищенность всех участников программы при её реализации;
- Принцип систематичности и последовательности – все мероприятия взаимосвязаны между собой, соответствуют определенной тематике;
- Принцип добровольности – участие в мероприятиях только по желанию, без принуждения (при условии выполнения плана учебно-тренировочной работы);
- Принцип равенства и сотрудничества – доверительные, демократичные отношения между детьми и взрослыми.

Педагогическая концепция лагеря

В основе организации жизнедеятельности лагеря лежит педагогическая технология коллективного творческого воспитания, через аспект физической культуры и спорта.

Условия реализации программы

1. Нормативно-правовые:

- Конвенция о правах ребенка, ООН, 1991г.;
- № 124-ФЗ РФ, № 131-ФЗ РФ, СанПиН 2.4.4.2599-10;
- Постановление Администрации НГО № 660-а;

- Положение о лагере дневного пребывания;
 - Правила внутреннего распорядка лагеря дневного пребывания;
 - Правила по технике безопасности, пожарной безопасности;
 - Рекомендации по профилактике детского травматизма
- предупреждению несчастных случаев с детьми в оздоровительном лагере;
- Приказы управления образования;
 - Должностные инструкции сотрудников лагеря;
 - Планы работы.

2. Материально-техническая база

Таблица 9

Материально-техническая база		
База	Применение	Ответственные
Кабинеты	Учебно-тренировочный процесс по видам спорта	тренеры-преподаватели
Спортивный зал	Спортивные и подвижные игры, состязания	Начальник лагеря, тренеры-преподаватели
Стадион	Проведение спортивных игр на воздухе, спартакиады, спортивные состязания	Начальник лагеря, тренеры-преподаватели
Школьные столовые	Завтрак, обед	Администрация школ: № 49, № 53, № 57, № 58
Комнаты гигиены	Туалеты, места для мытья ног, раздевалки	Начальник лагеря, тренеры-преподаватели

3. Кадровые:

- директор лагеря;
- тренеры-преподаватели.

4. *Методические:*

- наличие необходимой документации, программы, плана работы;
- проведение инструктивно-методических сборов с педагогами до начала лагерной смены;
- индивидуальная работа.

Требования к педагогам в ОЛ

1. Опыт работы с группами в условиях летнего оздоровительного лагеря.
2. Компетентность, коммуникабельность и тактичность.
3. Способность налаживать взаимоотношения, взаимодействие с обучающимися.
4. Способность интегрировать спортивную подготовку и культмассовые мероприятия в условиях летнего лагеря.
5. Знание инструкций по ТБ, ОТ, ГО и ЧС.
6. Знание должностных инструкций тренера-преподавателя.

Заказчики программы

ГОЦ Новоуральского городского округа, Администрация МАУ ДО «ДЮСШ № 4», управляющий Совет школы.

Разработчики программы

Студент гр. ЗСБС-501 Репин А. С., методическая служба спортивной школы.

Исполнители программы

Администрация школы, педагогический коллектив ОЛ МАУ ДО «ДЮСШ № 4»

Источники финансирования

Муниципальный бюджет НГО, внебюджетные средства.

Организационно - функциональная структура управления оздоровительным лагерем представлена на рисунке 4.

Организационно - функциональная структура управления ОЛ

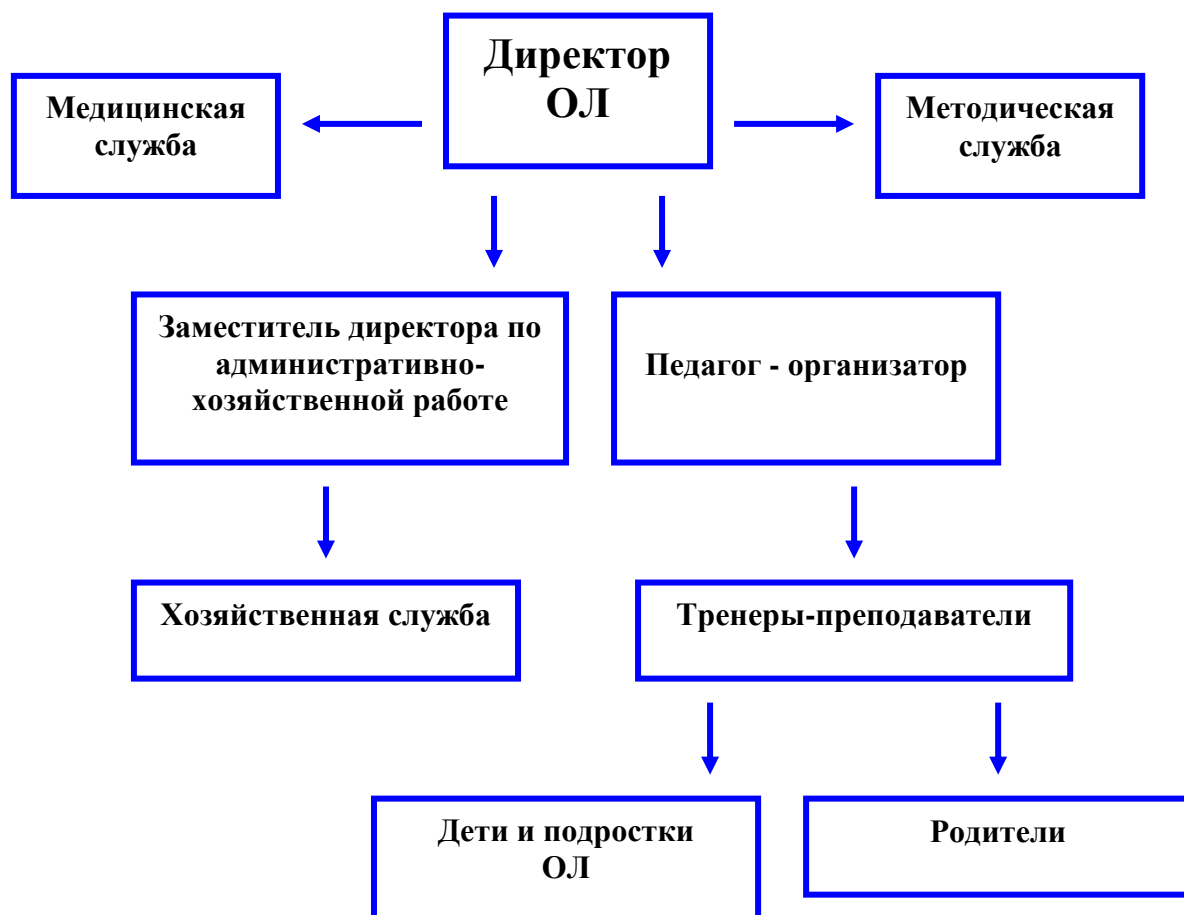


Рис. 4. Организационно-функциональная структура управления ОЛ

*Направление и виды деятельности ЛОК (представлены в
ПРИЛОЖЕНИИ Г)*

Физкультурно-оздоровительное направление

- вовлечение детей в различные формы физкультурно-оздоровительной работы;
- выработку и укрепление гигиенических навыков;
- расширение знаний об охране здоровья.

Основные формы организации

- Утренняя гимнастика (зарядка);
- Подвижные игры на свежем воздухе;
- Эстафеты;
- Спортивные состязания;
- Дни здоровья;
- Туристские походы.

Утренняя гимнастика проводится ежедневно в течение 10-15 минут: в хорошую погоду – на открытом воздухе, в непогоду – в проветриваемых помещениях.

Основная задача этого режимного момента, помимо физического развития и закаливания, создание положительного эмоционального заряда и хорошего физического тонуса на весь день.

Подвижные игры включают все основные физические виды активности: ходьбу, бег, прыжки. Они способствуют созданию хорошего, эмоционально окрашенного настроения у детей, развитию у них таких двигательных качеств, как ловкость, быстрота, выносливость, а командные спортивные игры - способствуют сплоченности в группе, толерантности и взаимоуважению.

Учебно-тренировочная деятельность

Проведение учебно-тренировочных занятий, согласно учебному годовому плану спортшколы. Тренировки - являются базисом технико-тактической подготовки спортсменов в « ДЮСШ № 4».

Основные формы организации

- Учебно – тренировочные занятия по видам спорта;
- Спортивные игры на стадионе, спортплощадке;
- Спартакиада среди отрядов (виды спорта);
- Неклассификационные соревнования среди обучающихся по видам спорта;
- Показательные выступления обучающихся;
- Сдача контрольных нормативов по ОФП и СФП.

Туристическое направление

Позволяет сочетать физкультурно-оздоровительное воздействие с приобретением жизненно-необходимых навыков у детей и подростков, в условиях, приближенных к экстремальным. Приучает к мобильности и дисциплине, способствует расширению кругозора.

Основными задачи туристической деятельности, являются - получение навыков жизнеобеспечения в условиях природной среды, обучение туристическим навыкам, а также приобретение навыков толерантности в условиях тесного общения со сверстниками.

Основные формы проведения:

- Туристические походы, экскурсии;
- Игра «Поиски клада»;
- Туристическая игротека;
- Турэстафеты;

- Ночевки в лесу и т.п.

При условии обеспечения безопасности мероприятия.

Досуговая деятельность

В основе лежит свободный выбор разнообразных общественно-значимых ролей и положений, создаются условия для духовного нравственного общения, идёт закрепление норм поведения и правил этикета, толерантности.

Досуговая деятельность – это процесс активного общения, удовлетворения потребностей детей в контактах. Творческой деятельности, интеллектуального и физического развития ребенка, формирования его характера. Организация досуговой деятельности детей – один из компонентов единого процесса жизнедеятельности ребенка в период пребывания его в лагере.

Задачи досуговой деятельности

- Вовлечь как можно больше ребят в различные формы организации досуга;
- Организовать деятельность творческих мастерских.

Трудовая деятельность

Трудовое воспитание есть процесс вовлечения детей в разнообразные педагогически организованные виды общественно полезного труда с целью передачи им минимума трудовых умений, навыков, развития трудолюбия, других нравственных качеств, эстетического отношения к целям, процессу и результату труда. Участники лагеря получают дополнительную возможность пройти раньше других летнюю практику в школе.

Взаимодействие летнего оздоровительного лагеря с социумом представлено в ПРИЛОЖЕНИИ Д.

Основные формы работы

- бытовой самообслуживающий труд;
- общественно значимый труд (трудовые акции, рейды по благоустройству территории спортивной колы, лесных массивов неподалеку.)

Художественно – творческое направление

Творческая деятельность – это особая сфера человеческой активности, в которой личность не преследует никаких других целей, кроме получения удовольствия от проявления духовных и физических сил. Основным назначением творческой деятельности в лагере является развитие креативности детей и подростков.

Формы организации

- Творческие конкурсы «Знакомьтесь – это мы!»;
- Игровые творческие программы к тематическим дням;
- Концерты, праздники, спортивные показательные выступления.

Интеллектуальная деятельность

В условиях летнего отдыха у ребят не пропадает стремление к познанию нового, неизвестного, просто это стремление реализуется в других, отличных от школьного урока, формах. С другой стороны, ребята стремятся к практической реализации тех знаний, которые дала им школа, окружающая среда. Отсюда основные задачи интеллектуального направления:

- Развитие интеллектуальных способностей детей и подростков через организацию работы «Клуба юных интеллектуалов».
- Удовлетворение потребности ребенка в реализации своих знаний и умений.

Члены Совета лагеря представлены в ПРИЛОЖЕНИИ Е.

Основные формы работы

- Викторины, интеллектуальные марафоны;
- Организация игр «Что? Где? Когда?»;
- Заседания «Клуба юных интеллектуалов».

Тема смены «Олимпийская деревня»

Программа смены представляет собой сюжетно-ролевую игру, основной целью которой является улучшение здоровья детей, максимальное развитие двигательных и творческих способностей.

Игры – эмоциональное и увлекательное занятие и для детей, и для взрослых. Любая игра – творческий процесс, в ней всегда имеется цель, достижение которой требует индивидуальных или коллективных усилий.

Игры разнообразны, они требуют ловкости и быстроты, умения быстро мыслить и ориентироваться, проявлять волю и решительность. Спортивные и подвижные игры являются не только любимым отдыхом, но и отличным средством физического развития, укрепления здоровья детей и подростков. Интеллектуальные игры сегодня очень популярны, они являются не только развлечением для детей и подростков, но и способствуют формированию социокультурных компетенций, необходимых современным детям.

Не останется без внимания и нравственно-патриотическое воспитание участников смены. В лагере пройдут мероприятия, посвященные двум значимым для любого россиянина праздникам – День памяти и День России.

Участники смены становятся жителями Олимпийской деревни, принимая участие в спортивных состязаниях, турнирах, первенствах, праздниках. Дети окунутся в увлекательнейший мир спорта и здоровья, что приобщит их к здоровому образу жизни и систематическим занятиям спортивными дисциплинами.

Жители «Олимпийской деревни» – воспитанники «ДЮСШ № 4», в связи с этим, в данную программу включено большое количество шумных, подвижных

игр, командные игры, игровые эстафеты, интеллектуальные и развлекательные мероприятия, а также обязательные учебно-тренировочные занятия по видам спорта.

Ожидаемые результаты

В ходе реализации данного проекта осуществится:

1. Дети и подростки пройдут курс оздоровления.
2. Участники смены приобретут умения и навыки индивидуальной и коллективной творческой и трудовой деятельности, социальной активности.
3. Подростки приобретут новые знания, разовьют лидерские и организаторские способности, станут более самостоятельными.
4. У воспитанников спортивной школы повысятся коммуникативные способности, толерантность.
5. «Жители «Олимпийской деревни» приобретут знания и умения в других видах спорта.
6. Юные спортсмены расширят границы своего спортивного потенциала, что положительно отразится на результативности в выбранном виде спорта.
7. Повысится творческая активность детей путем вовлечения их в социально-значимую деятельность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В своей работе мы пришли к следующим выводам:

1. Анализ современного рынка товаров и услуг, показал, что существуют и эффективно применяются множество интересных маркетинговых решений в различных отраслях, которые можно результативно использовать в менеджменте МАУ ДО «ДЮСШ № 4».

2. Бенчмаркинг, как вид маркетинга и одна из стратегий анализа конкурентных преимуществ, является важнейшим инструментом менеджмента, который позволяет выявлять и использовать в своем бизнесе то, что другие делают лучше.

3. МАУ ДО «ДЮСШ № 4» ориентирована не только на сохранение здоровья и достижение наивысшего спортивного результата, но и на развитие личности обучающегося, его познавательных и созидательных способностей, спортивная школа формирует целостную систему универсальных знаний, умений и навыков, а также самостоятельной деятельности и личной ответственности обучающихся, то есть ключевые компетентности, определяющие качество современного спорта.

4. Сравнительный анализ спортивных школ г. Новоуральска показал, что МАУ ДО «ДЮСШ № 4» имеет преимущества по сравнению с другими учреждениями дополнительного образования подобного типа, полностью оправдывает своё предназначение и может конкурировать среди организаций подобного профиля.

5. Разработанное методическое пособие «Программа летней оздоровительной компании МАУ ДО «ДЮСШ № 4» позволит полноценно организовать досуговую деятельность на период ЛОК, повысить мотивацию обучающихся, сформировать у детей и подростков потребность в здоровом образе жизни. Направлена на физическое воспитание и совершенствование спортивного мастерства обучающихся в соответствии с индивидуальными способностями.

Таким образом, поставленная цель достигнута, а задачи выполнены в полной мере.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Анализ конкурентов. Бенчмаркинг* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.benchmarking.ru>
2. *Аренков И. А.* Маркетинговые исследования: основы теории и методики. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2014.
3. *Аренков И. А., Ченцов В. И.* Маркетинговые исследования./Под ред. проф. - Багиева Г. Л. - Л.: ЛОП ВНТОЭ, 2013.
4. *Афанасьева Н. В., Багиев Г. Л., Лейдиг Г.* Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2016.
5. *Баринов В. А., Харченко В. Л.* Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2015.
6. *Википедия* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org>
7. *Воронов Ю. П.* Бенчмаркинг в конкурентной разведке. ЭКО. - 2015. - № 4. - С. 87-92
8. *Вудок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М: Дело, 2017. – 320 с.
9. *Генералова С.* Формирование конкурентного потенциала с помощью метода бенчмаркинга. Проблемы теории и практики управления. - 2017. - №1. - С. 20 – 23
10. *Градобоев В. Б.* Бенчмаркинг как направление стратегического планирования. Человек и труд. - 2016. - № 12. - С. 33-38
11. *Данилов А., Михайлова С, Данилова Т.* Бенчмаркинг - эффективный инструмент повышения конкурентоспособности. Стандарты и качество. - №1. - 2015. - С. 67 – 71
12. *Джордж С., Ваймерскирх А.* Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. (TQM). - СПб.: Виктория плюс, 2013. - С. 196-197.

13. *Дурович А. П.* Маркетинг в туризме: Учеб. пособие / А. П. Дурович. - 4-е изд., стер. - Минск: Новое знание, 2014. - 496 с.
14. *Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2017. – 63 с.
15. *Клейменова Г. В., Сипливая З. Г.* Сущность и виды бенчмаркинга как современного метода управления бизнесом. Финансы и кредит. - 2016. - №33 - С. 15 -19
16. *Котлер Ф.* Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник / Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. - М.: ЮНИТИ, 2018. - 787 с.
17. *Маркова В. Д.* Маркетинг менеджмент. – М: Омега-Л, 2017. – 137 с.
18. *МАУ ДО «ДЮСШ № 4»* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://dush4.org/>
19. *Менеджмент качества* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://quality.eur.ru>
20. *Мескон М. Х., Альберт М.* Основы менеджмента. – М: Высшая школа, 2012.
21. *Орехов Н. А., Лаврухина Н. В.* Оценка конкурентоспособности промышленной продукции. – Калуга: МГТУ, 2017. – 38 с.
22. *Петров А. Н.* Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2017. – 168 с.
23. *Пилчер, Т.* Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности / Т. Пилчер // Европейское качество. – 2014. – № 1.
24. *Питер Дж. Розенвальд* - Маркетинг, приносящий прибыль - ГроссМедиа, 2018 г.
25. *Портер М.* Конкуренция: пер. с англ. СПб.: Вильямс, 2012.
26. *Портер М.* Международная конкуренция: пер. с англ.: под ред. В. Д. Щетинина.- М.: Международные отношения, 2013.
27. *Портер, М.* Конкуренция. – М: Портер. – М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 2012. – 756 с.
28. *Стариков В. В.,* Бенчмаркинг - путь к совершенству; Маркетинг в России и за рубежом, № 4 (54)/ 2016.

29. *Титова, В. А.* Бенчмаркинг как инструмент формирования инновационного потенциала предприятия. В.А. Титова. Инновация. – 2016. № 7.
30. *Том Питерс, Роберт Уотерман Мл.* В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки = In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. — М.: «Альпина Паблишер», 2015. — 528 с.
31. *Томпсон А. А., А. Дж. Стрикленд.* - Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, Тимофеев, М. Конкурентоспособность малого бизнеса в сфере услуг. М. Тимофеев. - Услуги и цены. – 2016. – № 10.
32. *Фахтудинов Р. А.* Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2015. – 101 с.
33. *Харин А. А., Коленский И.Л.* «Основы организации инновационного процесса : учеб. пособие – М. : Высш. шк., 2013. – 252 с.
34. *Харрингтон, Х. Дж.* Бенчмаркинг в лучшем виде; пер. с англ. Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон ; под ред. Б.Л. Резниченко. – СПб. : Питер, 2014. – 176 с.
35. *Шпер В. Л.* Бенчмаркинг. Методы менеджмента качества. - 2016. - № 6. - С. 44-48
36. *Экспертная оценка маркетинговых исследований [Электронный ресурс]:* Режим доступа: <http://arenta-group.com>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица 2

Профильность обучения в соответствии
с реализуемыми образовательными программами

Направленность	Название дисциплины	Срок обучения	Кол-во часов	Возраст обучающихся
Физкультурно-спортивная	Биатлон, бокс, дзюдо, кик-боксинг, конькобежный спорт, лёгкая атлетика, лыжные гонки, плавание, спортивное ушу, спортивное ориентирование	НП: 1-3 года	6-9	7-18 лет
		ТГ: 1-5 лет	12-20	
		СС: от 1 до 3 лет	24-28	

Таблица 3

Характеристика педагогического состава спортивной школы*

№ п/п	Стаж работы, показатели	Кол-во человек
1	До 5 лет	5
2	5-10 лет	8
3	10-15 лет	3
4	15-20 лет	6
5	Свыше 20 лет	11
Возрастной ценз		
1	До 30 лет	6
2	30-45 лет	15
3	45-60 лет	9
4	Старше 60 лет	3
Образовательный ценз		
1	Высшее	28
2	Неоконченное высшее	2
3	Средне-профессиональное	2
4	Средне-специальное	1

*Данные на 01.01.2019 г.

Таблица 4

Характеристика контингента обучающихся

По годам обучения			
НП		ТГ	
1 год обучения	Свыше 1 года обучения	1-2 год обучения	Свыше 2 лет обучения
210	207	227	182

По этапам подготовки обучающиеся распределены следующим образом						
Учебный год	СОГ	НП	ТГ	СС	Всего учащихся	В этом числе женского пола
2014-2015	--	516 чел.	385 чел.	14 чел.	915 чел.	306 чел.
2016-2017	--	531 чел.	385 чел.	9 чел.	925 чел.	453 чел.
2018-2019	--	865 чел.	357 чел.	3 чел.	1225 чел.	263 чел.

По спортивным достижениям							
Год	Массовые разряды	I спорт. разряд	КМС	МС	МСМК	ЗМС	Всего
2012-2013	395	17	11	2	-	-	425
2014-2015	287	15	7	-	-	-	309
2016-2017	214	21	3	1	-	-	239
2018-2019	210*			1	-	-	

*В том числе находящиеся на присвоение в Министерстве спорта Свердловской области

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра социологии и социальной работы

Репин А.С.

Программа
детского оздоровительного лагеря
с дневным пребыванием детей
МАУ ДО «ДЮСШ № 4»
« Олимпийская деревня»

Екатеринбург
2019

Информационная карта программы

1	Полное название программы	Программа детского оздоровительного лагеря с дневным пребыванием детей МАУ ДО «ДЮСШ № 4»
2	Цель программы	Создание условий для организации отдыха и оздоровления обучающихся, разностороннего развития их личности в летний период
3	Направление деятельности	Физическое, интеллектуальное и духовное развитие детей, средствами игры
4	Краткое содержание программы	Программа содержит мероприятия, ожидаемые результаты и условия реализации, приложения
5	Руководитель программы	Иванов Иван Иванович директор ЛОЛ
6	Адрес, телефон	Свердловская область, г. Новоуральск, 624130 ул. Автозаводская, д.25 Тел. (34370) 5-85-21
7	Место реализации	Оздоровительный лагерь с дневным пребыванием детей МАУ ДО «ДЮСШ № 4»
8	Участники программы	- Дети и подростки в возрасте от 6,5 до 17 лет - Педагогический коллектив МАУ ДО «ДЮСШ № 4», согласно штатному расписанию
9	Количество смен	одна
10	Длительность смены	19 дней
11	Сроки проведения	С 03.06.2019 по 28.06.2019 гг.

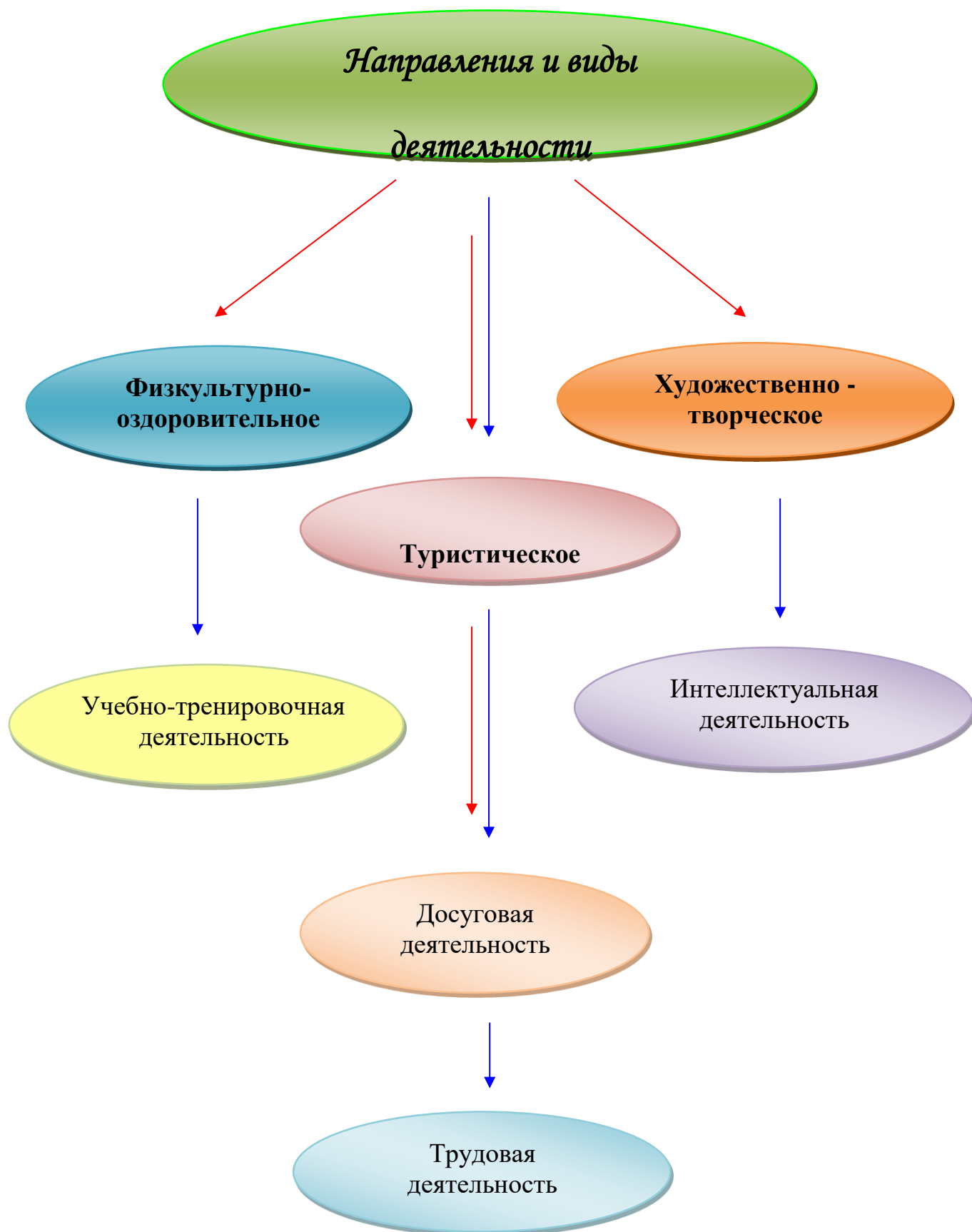


Рис. 5. Направление и виды деятельности ЛОК

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЛОЛ С СОЦИУМОМ

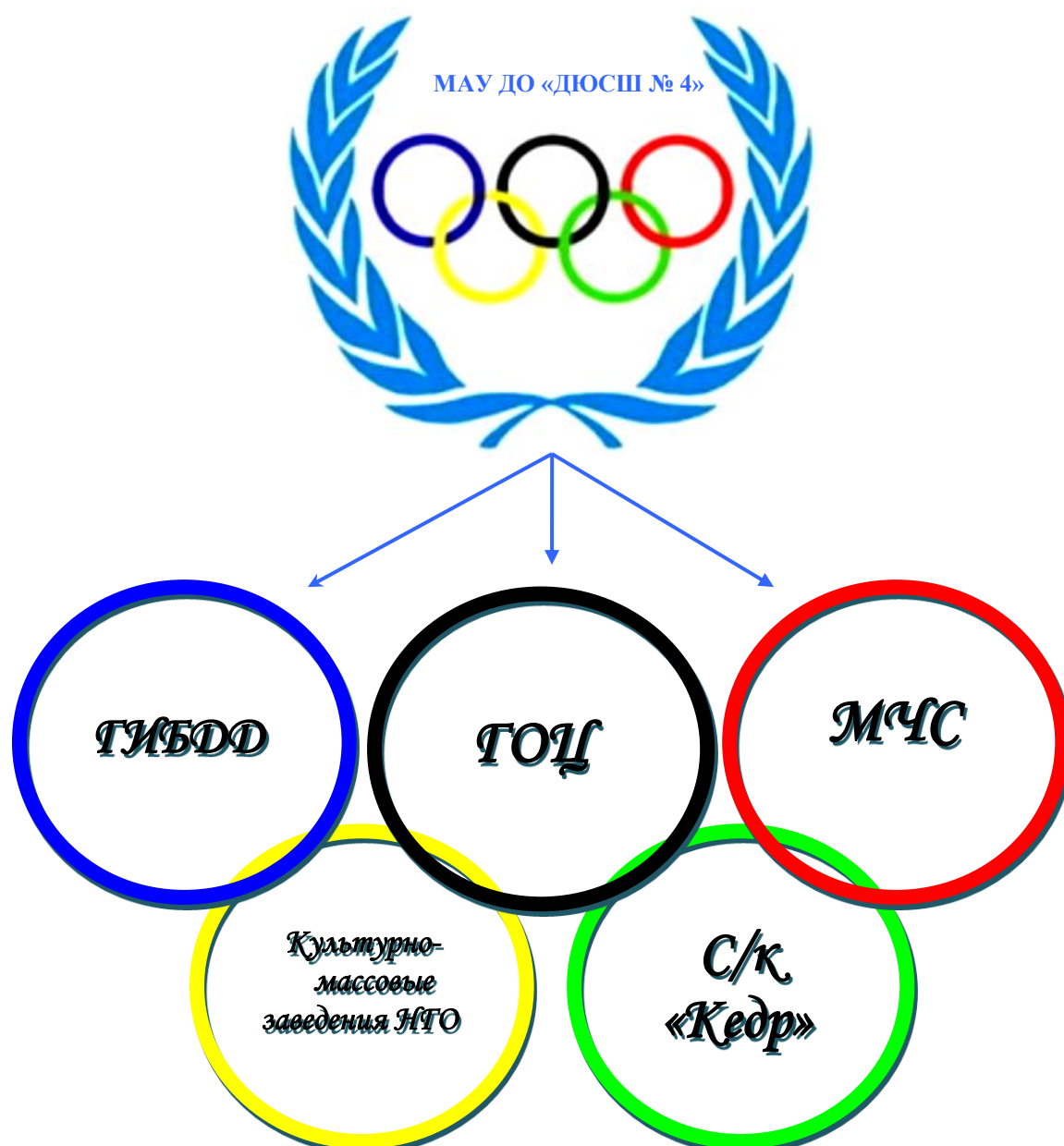


Рис. 6. Взаимодействие ЛОЛ с социумом

Члены Совета лагеря

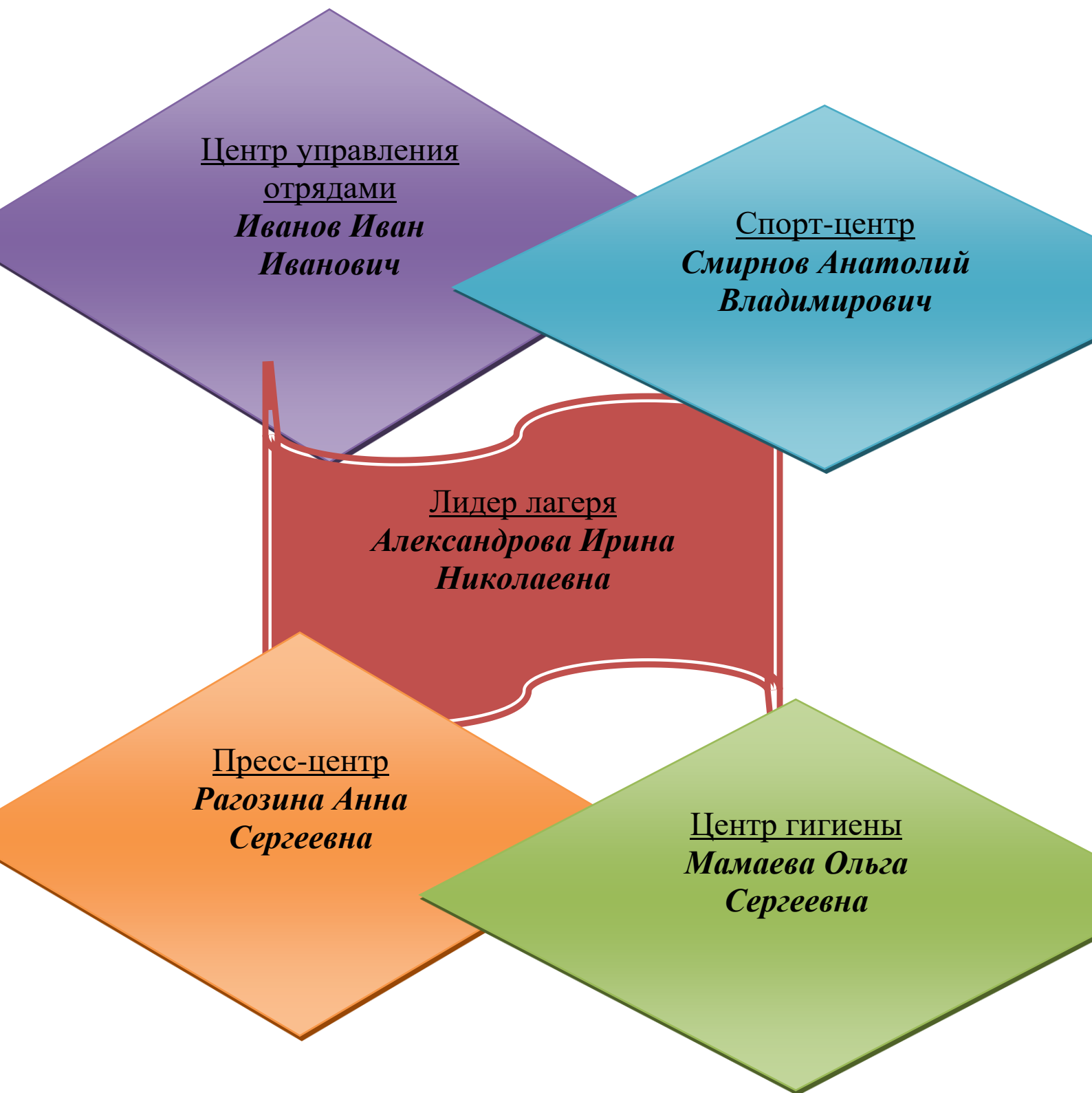


Рис. 7. Члены Совета лагеря