**2 Анализ конкурентоспособности ГАУ РМ «Ледовый дворец» и формирование направлений ее повышения с помощью библиотек языка программирования Python**

**2.1 Анализ конкурентных позиций ГАУ РМ «Ледовый дворец» на рынке РМ средствами библиотек Python**

Государственное автономное учреждение Республики Мордовия «Ледовый дворец», с 2007 г. представляя сферу физкультурно-оздоровительных услуг и организации досуга региона, является многофункциональным спортивно-развлекательным комплексом круглогодичной работы. Основным его видом деятельности является «Деятельность в области спорта прочая» (код ОКВЭД 93.19), наряду с ней, зарегистрировано еще 30 дополнительных видов.

Помимо ГАУ РМ «Ледовый дворец», только в г. Саранске действует более 400 спортивных организаций различного статуса – от субъектов республиканского уровня (Дворец водных видов спорта, спорт-комплекс «Мордовия», гимнастический центр имени Леонида Аркаева, центр по велоспорту ВМХ, лыжно-биатлонный комплекс, теннисный центр, школа спортивной ходьбы, спортивная школа олимпийского резерва по легкой, атлетике школа бокса им. Маскаева и другие) до частных фитнес-клубов и тренажерных залов. Между тем, среди них отсутствуют предприятия, предлагающие зимние виды спорта и отдыха, поэтому конкурентное предложение ГАУ РМ «Ледовый дворец» уникально на региональном рынке физкультурно-оздоровительных услуг и организации досуга, а вышеприведенных отраслевых конкурентов можно отнести к непрямым, оказывающим дополнительные услуги.

По многофункциональности предоставления населению республики физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг, отличных от зимних, ГАУ РМ «Ледовый дворец» конкурирует лишь с АУ РМ «Спортивный комплекс «Мордовия», работающем на рынке РМ с 2014 г. (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Характеристика 5 конкурентных сил ГАУ РМ «Ледовый дворец» по Портеру на рынке РМ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование параметра | Значение параметра | Описание параметра |
| Интенсивность конкуренции | Высокая | Наличие у ГАУ РМ «Ледовый дворец» 1 основного непрямого конкурента на рынке физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг региона, отличных от зимних, – АУ РМ «СК «Мордовия»  Высокий уровень конкуренции между Ледовым дворцом и СК «Мордовия» вследствие ограниченного спроса граждан г. Саранск на их услуги из-за низкого уровня доходов |
| Угроза появления новых конкурентов | Высокая | Несмотря на высокие барьеры вступления в отрасль физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг региона, благодаря бюджетной поддержке, в 2020 г. у ГАУ РМ «Ледовый дворец» может появиться прямой конкурент – спорткомплекс «Саранск-Арена», в стенах которого предусмотрена ледовая арена  Новое спортивное сооружение станет также для Ледового дворца конкурентом и по дополнительным услугам – отличным от зимних видов спорта и отдыха |
| Угроза появления услуг-заменителей | Низкая | Ледовый дворец обладает уникальным предложением на рынке РМ – зимние виды спорта и отдыха (фигурное катание, хоккей, шорт-трек), аналогов которым в регионе не существует  Несмотря на открытие Саранск-Арены, угроза появления новых товаров-заменителей (например, керлинга) низкая, в связи с отсутствием бюджетных средств для их финансирования и ограниченного низкими доходами спроса граждан на услуги спорта и отдыха |
| Рыночная власть поставщиков | Низкая | Низкая рыночная власть поставщиков ГАУ РМ «Ледовый дворец» ввиду того, что они предоставляют свои услуги и товары на заранее оговоренных условиях, регламентированных ФЗ № 223 и 44. |
| Рыночная власть потребителей | Высокая | Высокая конкурентная сила потребителей, осуществляющих выбор с учетом стоимости, качества, безопасности услуг ГАУ РМ «Ледовый дворец», территориальной расположенности, собственной платежеспособности. |

Два спортивных учреждения такого уровня на 320 тыс. чел жителей г. Саранск – это мало, учитывая, что ледовые дворцы выгодно строить при показателе от 700 тыс. чел. местного населения. Тем не менее, интенсивность конкуренции можно признать высокой, ввиду низкого спроса населения на услуги спорткомплексов вследствие низкого уровня жизни граждан РМ.

По уровню инфраструктуры между ГАУ РМ «Ледовый дворец» и АУ РМ «Спортивный комплекс « Мордовия» нельзя выделить лидера (рисунок 2.1).

Между тем, по географии покрытия конкурентное преимущество на стороне ГАУ РМ «Ледовый дворец». На сегодняшний день услугами учреждения охвачено население г. Саранска, в пользовании которого центральное здание в Ленинском районе города и ФОК Пролетарского района (филиал), а также 5 районов республики (Рузаевский, Ромодановский, Чамзинский, Атяшевский), где также расположены филиалы – [физкультурно-оздоровительные комплексы в г. Инсар](http://arenaicerm.ru/filialy-uchrezhdeniya/filial-gau-rm-ledovyj-dvorec-fok-ledovyj-v-g-insar/), [р.п.](http://arenaicerm.ru/filialy-uchrezhdeniya/filial-gau-rm-ledovyj-dvorec-fok-ledovyj-v-r-p-romodanovo/) Ромоданово, г. Рузаевка, п. Комсомольский, р.п. Атяшево (им. В. Г. Шувалова).

Бассейн

Фитнес-центр:

* тренажерный зал
* солярий
* кабинеты массажа и косметологических услуг

Конференц-зал

Кафе

Спортивные залы (3ед.), манеж

Спортивный магазин

Инфраструктура крупных конкурентов на рынке физкультурно-оздоровительных услуг

и организации досуга РМ

АУ РМ «СК «Мордовия»

ГАУ РМ «Ледовый дворец»

дворец

Ледовые арены (8 ед.)

Фитнес-центр:

* тренажерный зал
* солярий
* кабинет массажа
* фитнес-бар

Пресс-центр

Кафе-бар

Хореографические залы (3 ед.)

Спортивный магазин

Рисунок 2.1 – Сравнительная характеристика инфраструктур

ГАУ РМ «Ледовый дворец» и СК «Мордовия»

Однако, если АУ РМ «Спортивный комплекс «Мордовия» является центром подготовки спортсменов по более чем 15-ти видам спорта, то ГАУ РМ «Ледовый дворец» – только по 3-м (хоккей с шайбой, фигурное катание на коньках, шорт-трек). Таким образом, СК «Мордовия» имеет возможность привлечь больше детей и подростков в свои спортивные секции, что можно считать его конкурентным преимуществом.

Тем не менее, по всем трем указанным направлениям в ГАУ РМ «Ледовый дворец» созданы специализированные детско-юношеские спортивные школы: [ГБУ ДОД «СДЮСШ по хоккею с шайбой РМ»](http://arenaicerm.ru/bez-rubriki/gbu-dod-sdyussh-po-xokkeyu-s-shajboj-rm/), [ГБУ ДОД «СДЮСШОР по фигурному катанию на коньках РМ»](http://arenaicerm.ru/bez-rubriki/gbu-dod-sdyusshorfk-rm/), ГБУ ДОД «Специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва по шорт-треку Республики Мордовия». Между ними и Ледовым дворцом заключен договор безвозмездного пользования необходимыми помещениями и инвентарем, причем не только в г. Саранске, но и в районах Республики Мордовия. Общее количество детей, занимающихся в этих школах, составляет более 900 человек. Тогда как, на базе СК «Мордовия» функционируют только 2 аналогичные школы – по художественной гимнастике и велоспорту. В итоге, из регионального бюджета ГАУ РМ «Ледовый дворец» привлекает больший объем финансирования, чем СК «Мордовия». Направляя бюджетные средства на уставную деятельность, Ледовый дворец получает возможность зарабатывать на предпринимательской деятельности, инвестируя прибыль на развитие учреждения.

От руководства региона Ледовый дворец также получает имиджевую поддержку, когда на встречах различного уровня говорят конкретно о достижениях учреждения, причем эти достижения получают официальные оценки не только на региональном, но и федеральном уровне.

Финансовая и имиджевая поддержка со стороны органов власти республики выгодно отличает ГАУ РМ «Ледовый дворец» на рынке физкультурно-оздоровительных услуг и организации досуга региона.

Конструкциями отдельных спортивных площадок обоих учреждений предусмотрена трансформация в концертный зал. Так, в ГАУ РМ «Ледовый дворец» этим качеством обладает главная ледовая арена, а в СК «Мордовия» – универсальный зал. Между тем, если вместимость трибун первой из них составляет 3300 зрительских мест, то второй – только 2500. Важно отметить, что пока главная арена ледового дворца превращается после трансформации в самый большой концертный зал нашей республики.Однако, данное конкурентное преимущество в текущем 2020 г. может перейти Саранск –Арене, комплекс отстраивается на Площади тысячелетия столицы. В его структуре предусмотрен универсальный зал на 8 тыс. мест, включающий ледовую арену, трансформируемую под волейбольные, баскетбольные соревнования, культурно-спортивные мероприятия, концерты.

Таким образом, у ГАУ РМ «Ледовый дворец» актуальна угроза появления прямого конкурента, в стенах которого любители и профессионалы смогут осваивать зимние виды спорта и отдыха. Высокие барьеры вступления в отрасль вследствие высокой стоимости строительства и введения в эксплуатацию спорткомплекса «Саранск – Арена» удалось преодолеть благодаря бюджетному финансированию. В перечень услуг данной спортивной организации будут входить шорт-трек, хоккей, фигурное катание. Введение новых зимних направлений (например, керлинга) проектом не предусмотрено. Данное решение, принятое Минспорттуризмом РМ, обусловлено следующими причинами: отсутствие в региональном бюджете средств; ограниченный спрос населения на указанные услуги вследствие невысоких доходов. Таким образом, если угроза появления на рынке РМ прямого конкурента у ГАУ РМ «Ледовый дворец» высокая, то новых услуг-заменителей – низкая.

ГАУ РМ «Ледовый дворец», СК «Мордовия» предоставляют для деловых встреч и совещаний конференц-зал. Однако, у ледового дворца он рассчитан всего на 38 мест, тогда как у спорткомплекса – на 50. Это дает возможность СК «Мордовия» либо использовать зал для большого количества человек, либо разделить его на несколько модулей-комнат для проведения разных мероприятий одновременно. В таком случае помещение разбивается на несколько зон с помощью звуконепроницаемых передвижных стен, оборудование и мебель распределяются в соответствии с пожеланиями партнеров и назначением помещений. Это является весьма значимым преимуществом при необходимости организации в одном помещении небольших выставок, сессий, заседаний, кофе-брейков и сопутствующих тематических мероприятий (семинаров, конференций, деловых встреч).

Важно указать на более выгодное расположение центрального здания ГАУ РМ «Ледовый дворец» по сравнению с АУ РМ «Спортивный комплекс «Мордовия» – в центральной части города по ул. Красная, д. 40. Недалеко от него есть важные объекты досуговой инфраструктуры города – парк им. А.С. Пушкина, зоопарк, Дворец Водных видов спорта, стадион Старт, Советская площадь, несколько музеев и др. (рисунок 2.2), отели, где могут размещаться иногородние потребители услуг учреждения.

АУ РМ «Спортивный комплекс «Мордовия» расположен в промышленной части города (рисунок 2.3) по ул. Строительная, д. 13, вдалеке от всех объектов городской инфраструктуры, в том числе досугового характера.

К ГАУ РМ «Ледовый дворец» легко и быстро добраться как на автомобиле, так и своим ходом со всех районов г. Саранск – рядом располагаются остановки общественного транспорта «Парк» и «Дом печати», на которых останавливаются автобусы 3, 8, 19, 28 и газели 15, 45, 28. Рядом с АУ РМ «СК «Мордовия» также проходит много общественного транспорта – автобусы 4, 7, 13э, 17 и газели 15, 16, 45 (одноименная остановка «Спортивный комплекс Мордовия). Однако путь к нему с большинства районов города предстоит долгий, исключение – р-н Светотехстрой и центр города.

Важную роль в привлечении потребителей играет и автомобильная парковка, таковая есть возле каждого спортивного комплекса и везде она бесплатная. Однако, при Ледовом дворце она рассчитана на 133 машины и 7 автобусов, тогда как при АУ РМ «СК «Мордовия» – на 70 машин и 5 автобусов. То есть, большее количество гостей смогут приехать в ГАУ РМ «Ледовый дворец» на собственном авто.

Таким образом, вблизи Ледового дворца более удобное транспортное сообщение, что служит гарантом обеспечения высокой посещаемости.

Систему ценообразования ГАУ РМ «Ледовый дворец» на сопоставимые с АУ РМ «СК «Мордовия» услуги можно признать более гибкой. Из таблицы 2.2 видно, что и то, и другое спортивное учреждение предоставляет скидки для студентов, школьников и пенсионеров, а также на посещение в те часы, когда не наблюдается большого наплыва. Однако, стоимость услуг в Ледовом дворце преимущественно ниже, чем в СК «Мордовия», что дает первому конкурентное преимущество.

import pandas as pd

import matplotlib.pyplot as plt

import seaborn as sns

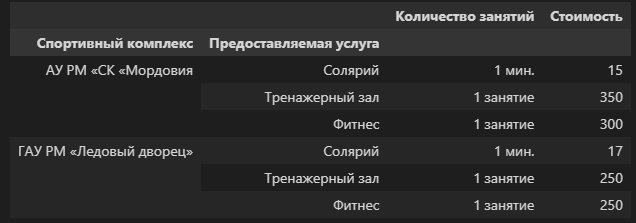
Для работы с набором данных, его необходимо загрузить в DataFrame. Загрузим данные из CSV-файла при помощи метода read\_csv.

df = pd.read\_csv("Сравнительная таблица-1.csv", sep=';', encoding='windows-1251')

df

В качестве примера реализации информационных систем на языке программирования Python можно привести:

1. Программное средство на языках Python и JavaScript с использованием наборов библиотек scipy + numpy, pysal, nltk, django, BeautifulSoup [2] для статистического анализа данных в рамках решения задач государственного и муниципального управления.



import pandas as pd

import matplotlib.pyplot as plt

import seaborn as sns

df = pd.read\_csv("Сравнительная таблица-1.csv", sep=';', encoding='windows-1251')

df

plt.figure(figsize=(10,4))

splot= sns.barplot(x='Предоставляемая услуга', y='Стоимость',

            ci=None, hue= "Спортивный комплекс", data = df)

plt.bar\_label(splot.containers[0],size=10, label\_type='center')

plt.bar\_label(splot.containers[1],size=10, label\_type='center')

plt.xlabel('Наименование услуги')

plt.ylabel('Средняя стоимость услуг, руб')

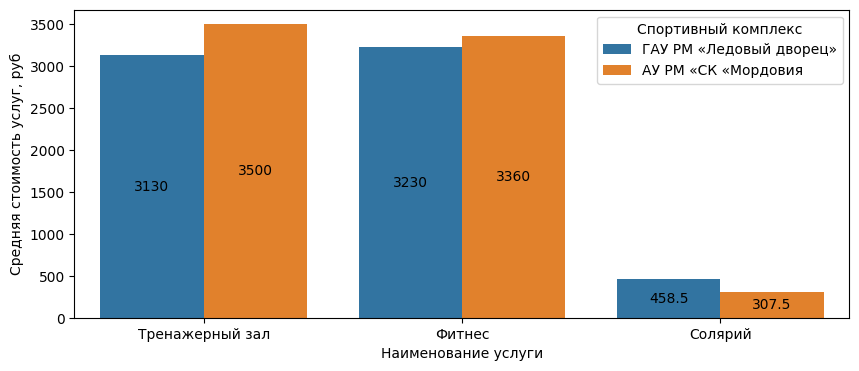


Таблица 2.2 – Сравнительная характеристика стоимости услуг ГАУ РМ «Ледовый дворец» и АУ РМ «СК «Мордовия» за 2020 г. [8, 23]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | ГАУ РМ «Ледовый дворец» | АУ РМ «СК «Мордовия |
| **Тренажерный зал** | | |
| 1 занятие | 220 р. | 260 р. |
| Клуб карта на 1 мес  для студентов, школьников, пенсионеров | 1600 р. мес.  800 р. мес. (12 занятий до 17 ч.) | 1900 р. мес.  800 р. (10 занятий до 16 ч.) |
| Абонемент на 3 мес. / 6 мес. | 4300 р. / 8700 р. | 4600 р. / 8700 р. |
| **Фитнес** | | |
| 1 занятие | 220 р. | 250 р. |
| Клуб карта 1 мес.  для студентов, школьников, пенсионеров | 1800 р.  1100 р. (до 17 ч.) | 1500 р.  750 р. (до 16 ч., не включает сайкл-аэробику) |
| Абонемент 3 мес. / 6 мес. | 4300 р. / 8700 р. | 3900 р. / 7800 р. |
| **Солярий** | | |
| 1 мин. | 8 р. | 10 р. |
| 60 мин. | 430 р. | 550 р. |

Таблица 2.2 - 1 Таблица:

- Импортирование DataFrames

- использовала метод группировки crosstab

Поскольку я [ранее рассматривал pivot\_tables](https://dfedorov.spb.ru/pandas/%D0%A1%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%B0%20%D0%B2%20pandas.html), в этой статье будет обсуждаться функция crosstab, объяснено ее использование и показано, как ее можно использовать для быстрого суммирования данных.

Функция [crosstab](https://pandas.pydata.org/pandas-docs/stable/reference/api/pandas.crosstab.html) создает таблицу кросс-табуляции, которая может показать частоту, с которой появляются определенные группы данных.

<https://dfedorov.spb.ru/pandas/%D0%9E%D0%B1%D1%8A%D1%8F%D1%81%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BA%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81-%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D1%86%D1%8B%20%D0%B2%20Pandas.html>

- импортировала встроенную библиотеку визуализаций matplotlib.pyplot и на основе сгруппированной таблицы сделала многорядовую столбчатую диаграмму

- импортировала встроенную библиотеку scipy,

- сделала тест шапиро Уилко - что бы понять нормальное или не нормальное распределение данных в таблице,

- сделала T-test, что бы понять есть ли статистически значимые отличия в цене или нет

ГАУ РМ «Ледовый дворец» не в состоянии самостоятельно организовать свою деятельность, обеспечить клиентов всеми необходимыми услугами. Для этого привлекаются соответствующие предприятия – поставщики, обеспечивающие недостающие звенья в комплексном обслуживании. У Ледового дворца их 22 и привлекаются они через систему закупок для приобретения разного вида услуг (продукции) – электро- и тепло-энергии, газа, напольных покрытий, спортивного инвентаря и др. (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Основные-поставщики услуг ГАУ РМ «Ледовый дворец» за 2016-2020 гг.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование поставщика | Вид поставляемых услуг |
| ПАО «Мосэнергосбыт» | Продажа электрической энергии |
| ООО «Источник»,  ООО «Теплосбытовая Компания»,  ООО «Инкомсистемы – Мордовия» | Отпуск и потребление тепловой энергии в горячей воде |
| ООО «Газпром Межрегионгаз Саранск» | Поставка газа |
| ООО «Ритвос» | Оказание услуги по обследованию и техническому обслуживанию куполов и оборудования воздухоопорных сооружений |
| ПАО «Авиакомпания «Ютэйр» | Оказание услуг по авиаперевозке из аэропорта г. Москвы в аэропорт г. Саранска участников международных соревнований по фигурному катанию на коньках |
| ООО «Компания «Ликстрой» | Приобретение спортивного напольного покрытия |
| ООО «Спортпривоз»,  ООО «Мейплрус» | Поставка спортивно-технологического инвентаря для шорт-трека |

В связи со спецификой правовой формы Ледового дворца – государственное автономное учреждение, взаимодействие с внешней средой отличается тем, что используется один поставщик, выигравший в закупке.

Между тем, ограниченное количество поставщиков нельзя считать угрозой для учреждения. Дело в том, что поставки осуществляются на заранее выставленных ГАУ РМ «Ледовый дворец» условиях (до размещения закупки), регламентированных ФЗ № 44-ФЗ от 05.04.2013 г. «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», № 223-ФЗ от 18.07.2011 г. «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». В этом случае поставщики после победы не могут диктовать свои ценовые условия и повышать цены.

Конкурентное положение ГАУ РМ «Ледовый дворец» формируется не без воздействия потребителей физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг. Их можно разделить на 2 категории – корпоративные и частные (дети и подростки до 18 лет, взрослые – жители в возрасте 18-45 лет) (рисунок 2.4).

Виды потребителей услуг

ГАУ РМ «Ледовый дворец»

Корпоративные потребители

Частные потребители

Поход на хоккейные матчи, ледовые шоу и другие спортивно-развлекательные мероприятия

Массовое катание

Покупка экипировки

Занятия в тренажерном зале, фитнесе, услуги солярия

Услуги питания

в кафе-баре

Подростки до 18 лет

Аренда Пресс-центра

Аренда ледового поля для проведения корпоративных мероприятий выставок, презентаций

Аренда рекламных мест в комплексе

Занятия в детских школах по шорт-треку, фигурному катанию и хоккею с шайбой

Взрослые потребители

Рисунок 2.4 – Потребители физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг ГАУ РМ «Ледовый дворец»

Влияние потребителей на конкурентные позиции Ледового дворца следует оценить как высокое. Оно выражается в наличии особых требований к стоимости и качеству услуг, к форме оплаты (предпочтительна электронная форма оплаты), к месту расположения. Не менее сильным фактором при посещении ГАУ РМ «Ледовый дворец» выступает платежеспособность клиентов.

Несмотря на то, что рынок отрасли физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг имеет узкую территориальную локализацию (в поисках услуг потребители склоны выбирать близко или удобно расположенные физкультурно-спортивные сооружения), ГАУ РМ «Ледовый дворец» имеет достаточно высокие конкурентные позиции на рынке Российской Федерации. Об этом свидетельствуют многочисленные мероприятия всероссийского и международного уровня по зимним видам спорта (особенно, по шорт-треку и фигурному катанию), проводимые на базе центрального здания Ледового дворца и его филиалов. На базе ГАУ РМ «Ледовый дворец» организуются также сборы спортсменов по шорт-треку из других регионов страны. Спрос со стороны иногородних спортсменов обусловлен целым рядом факторв: высокое качество ледового покрытия, относительно низкая стоимость аренды ледовых арен по сравнению с другими ледовыми дворцами РФ и технического обеспечения мероприятий (таблица 2.4).

Выбор в пользу ГАУ РМ «Ледовый дворец» корпоративных клиентов обусловлен также невысокой стоимостью местных гостиниц, которые к тому же предоставляют скидку за большую численность заселившихся, хорошей транспортной доступностью ледового дворца, что позволяет спортсменам провести тренировки в лесопарках города.

Между тем, расформирование в сентябре 2019 г. взрослой хоккейной команды ХК «Мордовия» сделало ГАУ РМ «Ледовый дворец» неконкурентоспособным на рынке данного зимнего вида спорта. В итоге, большая ледовая арена на своих трибунах уже не собирает команды хоккейной лиги «Б» и их болельщиков.

Таблица 2.4 – Сравнительная характеристика стоимости отдельных услуг за 2020 г. для корпоративных клиентов ГАУ РМ «Ледовый дворец» и его конкурентов на рынке РФ [17, 47, 51, 56, 72]

import pandas as pd

import matplotlib.pyplot as plt

import seaborn as sns

df = pd.read\_csv("Для корпоративных.csv", sep=';', encoding='windows-1251')

df

splot = sns.barplot(x='Стоимость услуги',y='Предоставляемая услуга',data=df,

hue= "Спортивный комплекс", palette="Set1")

for i in splot.containers:

    splot.bar\_label(i,label\_type='center')

plt.xlabel('стоимость услуги, руб')

plt.ylabel('наименование услуги')

plt.xticks (size=10)

plt.yticks (size=10)

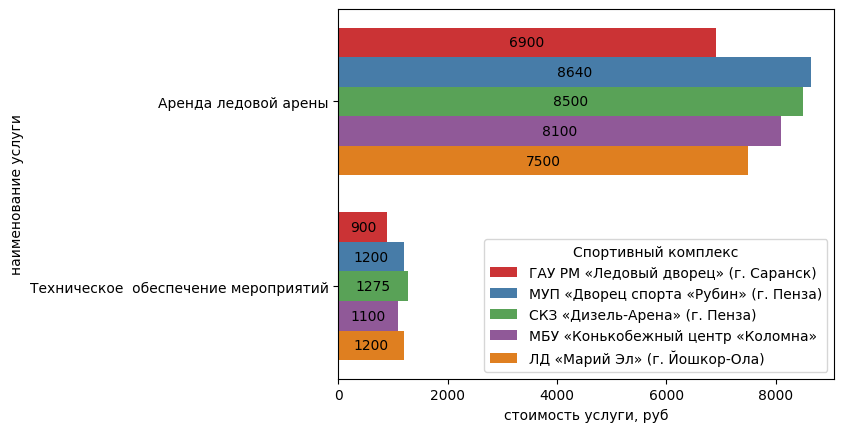


Таблица - 2.4

2 Таблица:

- Импортирование DataFrames

- сделала группировку с помощью groupby

-импортировала встроенную библиотеку визуализаций matplotlib.pyplot и Seaborn и на основе сгруппированной таблицы сделала столбчатую диаграмму

Важно подчеркнуть, что ГАУ РМ «Ледовый дворец», как и другие спортивные учреждения республики и РФ, со II кв. 2020 г. вступили в период тяжелый период – рынок физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг рухнул из-за мирового кризиса, обусловленного пандемией короновируса.

В формировании ценовой политики участвуют в тесном взаимодействии ПЭО и Бухгалтерия. Сотрудники последней планируют цену исходя из себестоимости оказания услуг на основе расчета фактических расходов за расчетный период, а экономисты – с учетом распределения клиентов по времени суток, количества посещений, контингента потребителей (выделяются граждане, имеющие льготы), ценовой политики конкурентов. Причем, несмотря на эксклюзивность услуг по зимним видам спорта и отдыха на территории республики, ценовая политика по ним в ГАУ РМ «Ледовый дворец» также выстраивается с ориентацией на цены отраслевых конкурентов.

Таким образом, ГАУ РМ «Ледовый дворец» комбинирует несколько методов ценообразования (рисунок 2.6).

1 этап

Определение цены затратным методом

2 этап

Определение цены на основе анализа цен на услуги конкурентов

3 этап

Определение цены на основе анализа распределения клиентов по времени суток, количества посещений

4 этап

Сопоставление цен на услуги

(1–3 этапы)

5 этап

Определение базовой цены согласно установленной норме рентабельности

6 этап

Определение цен для граждан, имеющих льготы

Рисунок 2.6 –Механизм ценообразования ГАУ РМ «Ледовый дворец» на основе комбинированного метода

По итогам прохождения всех этапов ценообразования, сотрудники ПЭО цены формируют на уровне чуть ниже, чем у конкурентов. После согласования их с Минспорттуризмом РМ и утверждения директором Ледового дворца составляется прейскурант цен на 1 год.

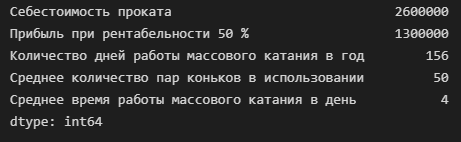
Рассмотрим упрощенный пример расчета стоимости 1 ч проката коньков с ботинками в Ледовом дворце (таблица 2.7).

import pandas as pd

s = pd.Series([2600000, 1300000, 156, 50, 4], index=['Себестоимость проката', 'Прибыль при рентабельности 50 %',\

        'Количество дней работы массового катания в год', 'Среднее количество пар коньков в использовании','Среднее время работы массового катания в день'])

Получим вот такой одномерный массив данных.



s['Выручка'] = s['Себестоимость проката'] + s['Прибыль при рентабельности 50 %']

s['НДС'] = s['Выручка']\*0.2

s['Стоимость услуг проката'] = s['Себестоимость проката'] + s['Прибыль при рентабельности 50 %'] + s['НДС']

s['Стоимость аренды одной пары ботинок'] = s['Стоимость услуг проката'] / s['Количество дней работы массового катания в год']\

    /  s['Среднее количество пар коньков в использовании'] /  s['Среднее время работы массового катания в день']

Таким образом, после произведения расчетов мы получили, что стоимость аренды одной пары ботинок стоит 150 р.

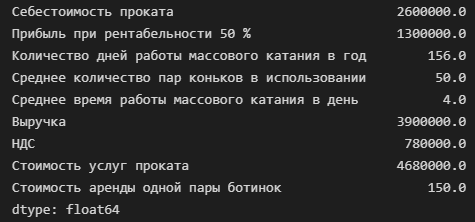


Таблица 2.7 –Расчет цены на предоставление ГАУ РМ «Ледовый дворец» услуги проката коньков с ботинками

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя (обозначение, расчет) | Значение показателя |
| Себестоимость проката, руб. (Сб) | 1560000 |
| Прибыль при рентабельности 50 %, руб. (Пр) | 780000 |
| Выручка, руб. (Вр = Сб + Пр) | 2340000 |
| НДС, руб. (НДС = Вр × 0,2) | 468000 |
| Стоимость услуг проката, руб. (Ст = Сб + Пр + Н) | 2808000 |
| Количество дней работы ледовой арены для массового катания в год, дн. (Дн) | 156 |
| Среднее количество используемых пар коньков с ботинками, шт. (Б) | 50 |
| Среднее время работы массового катания в день, ч. (Ч) | 4,5 |
| Итого цена проката 1 пары коньков с ботинками, руб. (Ц = Ст / Дн / Б / Ч) | 80 |

Таблица 2.7

3 Таблица:

- создала из имеющихся данных Series

- сделала расчеты показателей

В процессе деятельности ГАУ РМ «Ледовый дворец», Бухгалтерия рассчитывает себестоимость фактически оказываемых услуг, а на этапе контроля сравнивает плановые показатели с фактическими. В свою очередь, ПЭО производит сопоставление утвержденных в прейскуранте цен и цен, пересчитанных с учетом фактической себестоимости. Совершенствование ценовой политики, как правило, состоит в поиске резервов снижения себестоимости услуг и создании экономически обоснованной системы изменения цен. Между тем, ежегодно цены на услуги Ледового дворца пересматриваются в сторону повышения.

Таким образом, по итогам анализа конкурентных позиций ГАУ РМ «Ледовый дворец» на рынке РМ, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, в региональной сфере зимних видов спорта и отдыха учреждение обладает уникальным предложением – хоккей с шайбой, фигурное катание на коньках, шорт-трек, ледовые шоу, аналогов которым в РМ. Поэтому в данном сегменте рынка у ГАУ РМ «Ледовый дворец» конкуренты отсутствуют. На рынке иных видов физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг основным конкурентом является АУ РМ «СК «Мордовия». Интенсивность конкуренции среди них можно признать высокой вследствие ограниченного спроса граждан г. Саранск на их услуги из-за низкого уровня доходов. Конкурентные позиции ГАУ РМ «Ледовый дворец» и АУ РМ «СК «Мордовия» в регионе близки по многофункциональности услуг и уровню инфраструктуры. Между тем, ГАУ РМ «Ледовый дворец» удалось завоевать более прочное конкурентное положение в РМ за счет: более широкого охвата потребителей через сеть филиалов; организации большего числа СДЮСШ (3 школы – хоккей с шайбой, фигурное катание на коньках, шорт-трек; против 2-х); более высокой финансовой и имиджевой поддержки от региональных органов власти; большей вместимости главной ледовой арены по сравнению с универсальным залом спорткомплекса (3300 мест против 2500); выгодного местоположения и транспортной доступности центрального здания, а также большего числа парковочных мест; более гибкой ценовой политики. Тем не менее, ГАУ РМ «Ледовый дворец» уступает спорткомплексу по следующим характеристикам: число секций для детей и подростков (3 против 15-ти); вместимость конференц-зала (38 чел. против 50 чел.).

Во-вторых, угрозу появления новых конкурентов у ГАУ РМ «Ледовый дворец» на рынке физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг региона можно признать высокой. Несмотря на высокие барьеры вступления в отрасль, благодаря бюджетной поддержке, в 2020 г. может появиться прямой конкурент – спорткомплекс «Саранск-Арена», в стенах которого предусмотрена ледовая арена на 8000 мест. Новое спортивное сооружение станет также для Ледового дворца конкурентом как по зимним видам спорта и отдыха (фигурное катание, хоккей, шорт-трек), так и по дополнительным услугам, отличным от зимних (волейбол, баскетбол, культурно-спортивные мероприятия, концерты и др.).

В-третьих, несмотря на открытие Саранск-Арены, угроза появления новых услуг-заменителей (например, керлинга) низкая, в связи с отсутствием бюджетных средств для их финансирования и ограниченного низкими доходами граждан спроса на услуги спорта и отдыха.

В-четвертых, поставщики не могут сильно влиять на конкурентные позиции ГАУ РМ «Ледовый дворец». Дело в том, что они предоставляют свои услуги и товары на заранее оговоренных условиях, регламентированных ФЗ № 223 и 44. В этой связи, их рыночную власть над учреждением можно признать низкой.

В-пятых, конкурентная сила потребителей услуг ГАУ РМ «Ледовый дворец» является сильной. Они делают выбор в пользу учреждения, оценивая стоимость, качество и безопасности услуг, территориальную расположенность центрального здания и филиалов, а также собственную платежеспособность.

В-шестых, важно указать на высокую конкурентоспособность ГАУ РМ «Ледовый дворец» на рынке зимних видов спорта и отдыха РФ, чему способствует: высокое качество льда; относительно низкая стоимость его аренды и технического обеспечения мероприятий; невысокая стоимость местных гостиниц; хорошая транспортная доступностью объекта. Единственно, с сентября 2019 г. Ледовый дворец потерял свои позиции в хоккейной среде, так как была расформирована местная взрослая команда.

В-седьмых, со II кв. 2020 г. кризис, вызванный пандемией короновируса, поставил ГАУ РМ «Ледовый дворец» и его конкурентов в равные условия, обрушив рынок физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг регионов и страны в целом.

**2.2 Оценка эффективности конкурентоспособности ГАУ РМ «Ледовый дворец» с помощью библиотек Python**

Опираясь на результаты предыдущих исследований, оценим эффективность конкурентоспособности ГАУ РМ «Ледовый дворец», используя ряд методик, представленных нами в параграфе 1.2. Степень их применения будет зависеть от той информации, которую нам смогли предоставить в учреждении. Оценку начнем с анализа результатов ассортиментной политики.

Мероприятия ассортиментной политики ГАУ РМ «Ледовый дворец» способствовали формированию устойчивого ассортимента физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг. Об этом свидетельствует тот факт, что на протяжении всего периода деятельности широта ассортимента (количество ассортиментных групп) оставалась неизменной, соответствуя изначально утвержденной номенклатуре. То есть, ассортимент услуг учреждения характеризуется достаточной полнотой. В итоге все актуальные услуги, оказываемые на сегодняшний день ГАУ РМ «Ледовый дворец», распределены по 5 ассортиментным группам (рисунок 2.9).

import pandas as pd

import matplotlib.pyplot as plt

df = pd.read\_csv("ассортимент услуг.csv", sep=';', encoding='windows-1251')

def addlabels(x,y):

    for i in range(len(x)):

        plt.text(i, y[i]//2, y[i], ha = 'center')

plt.figure(figsize=(6,2))

colors = ['royalblue', 'red', 'green', 'magenta', 'yellow']

plt.bar(df['наименование услуги'], df['количество ассортиментных позиций'],

color = colors)

addlabels(df['наименование услуги'], df['количество ассортиментных позиций'])

plt.xticks(rotation=30)

plt.yticks([])

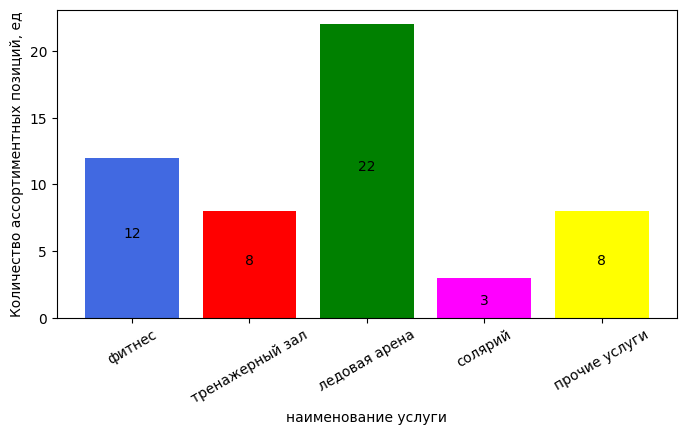


Рисунок 2.9 – Показатели количества ассортиментных позиций

в ассортиментных группах услуг ГАУ РМ «Ледовый дворец» в 2020 г., ед.

Таким образом, и широта, полнота ассортимента услуг учреждения характеризуются стабильностью. Мы связываем такой выбор руководства ГАУ РМ «Ледовый дворец» с устойчивым характером спроса на рынке спортивно-оздоровительных и досуговых услуг РМ. Кроме того, уже при проектировании здания было запланировано определенное число залов под конкретные услуги. Причем широту ассортимента услуг Ледового дворца также можно признать достаточной, ведь, как мы уже убедились, по данному показателю с учреждением сравним только АУ «СК Мордовия».

Между тем, количество услуг Ледового дворца в рамках отдельных ассортиментных групп (глубина ассортимента) корректировалось в сторону увеличения. На сегодняшний день общее число ассортиментных позиций по всем группам составляет 53 ед., что на 7 ед. больше, чем в 1-й год работы учркждения. Рост произошел за счет дифференциации абонементов и клубных карт на фитнес и тренажерный зал под более разные потребности клиентов.

Итак, управление конкурентоспособностью ГАУ РМ «Ледовый дворец» в части ассортиментной политики можно признать эффективным – на это указывают устойчивость и достаточность ассортимента – его широты и полноты, а также рост глубины ассортимента услуг. Однако, это не помогло ГАУ РМ «Ледовый дворец» удержать уровень их продаж (Приложение А). За 2017-2019 гг. совокупные доходы от платных услуг упали на 1987,9 тыс. руб. или на 19,7 %, достигнув в 2019 г. 8648,0 тыс. руб. (таблица 2.8).

import pandas as pd

import numpy as np

import matplotlib.pyplot as plt

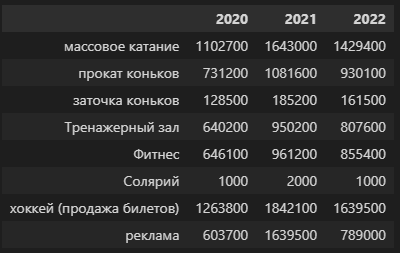
df = pd.DataFrame({'2020': [1102700, 731200, 128500, 640200, 646100, 1000, 1263800,

603700],

                   '2021': [1643000, 1081600, 185200, 950200, 961200, 2000, 1842100, 1639500],

                   '2022': [1429400, 930100, 161500, 807600, 855400, 1000, 1639500, 789000]}, index = ['массовое катание', 'прокат коньков',

                    'заточка коньков', 'Тренажерный зал', 'Фитнес', 'Солярий', 'хоккей (продажа билетов)', 'реклама'])



Используя pd.Series посчитаем абсолютное изменение доходов от платных услуг от года к году.

df['Абсолютное изменение 2021г. к 2020г.'] = pd.Series(df['2021'] - df['2020'])

df['Абсолютное изменение 2022г. к 2021г.'] = pd.Series(df['2022'] - df['2021'])

df['Абсолютное изменение 2022г. к 2020г.'] = pd.Series(df['2022'] - df['2020'])

Рассчитаем темпы роста от года к году в %, используя np.round для округления полученных значений.

df['Темп роста, 2021 г. к 2020 г. %']= np.round((df['2021'] / df['2020']) \* 100, 1)

df['Темп роста, 2022 г. к 2021 г. %']= np.round((df['2022'] / df['2021']) \* 100, 1)

df['Темп роста, 2022 г. к 2020 г. %']= np.round((df['2022'] / df['2020']) \* 100, 1)

Получив следующие значения, посмотрим как это будет выглядеть на диаграмме.



Давайте посмотрим, как темп роста от года к году будет виден на графике.

# задаем цвета диаграммы

colors = ['violet', 'aqua', 'gold']

# создаем фигуру и задаем её размер

plt.figure(figsize=(10,4))

# задаем данные диаграммы

splot= sns.barplot(x='наименование услуги', y='годовая прибыль',

            ci=None, hue= "год", width=0.8, data = data, palette=colors)

# # добавляем метки данных

plt.bar\_label(splot.containers[0],size=6)

plt.bar\_label(splot.containers[1],size=6)

plt.bar\_label(splot.containers[2],size=6)

#  подписываем x и y

plt.xlabel('Наименование услуги')

plt.ylabel('Средняя стоимость услуг, тыс.руб')

plt.xticks(rotation=45)

plt.show()

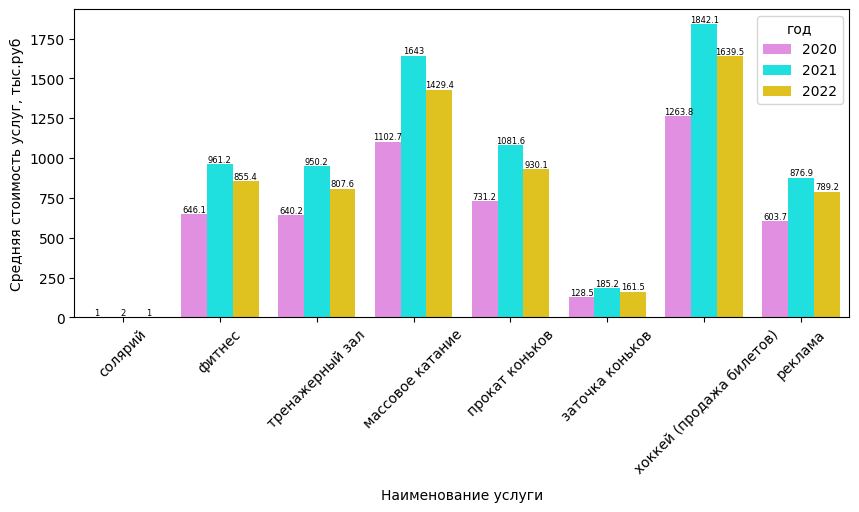


Таблица 2.8 – Динамика доходов ГАУ РМ «Ледовый дворец» от платных услуг за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование услуги | Сумма, тыс. руб. | | | Абсолютное изменение, тыс. руб. | | | Темпы роста, % | | |
| 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2018 г.  к  2017 г. | 2019 г.  к  2018 г. | 2019 г.  к  2017 г. | 2018 г.  к  2017 г. | 2019 г.  к  2018 г. | 2019 г.  к  2017 г. |
| Ледовая арена | 3067,2 | 3469,1 | 3322,5 | 401,9 | -146,6 | 255,3 | 113,1 | 95,8 | 108,3 |
| массовое катание | 1987,1 | 2101,1 | 1869,1 | 114,0 | -232,0 | -118,0 | 105,7 | 89,0 | 94,1 |
| прокат коньков | 928,9 | 1192,8 | 1269,5 | 263,9 | 76,7 | 340,6 | 128,4 | 106,4 | 136,7 |
| заточка коньков | 151,2 | 175,2 | 183,9 | 24,0 | 8,7 | 32,7 | 115,9 | 105,0 | 121,6 |
| Тренажерный зал | 1763,0 | 1388,3 | 1103,8 | -374,7 | -284,5 | -659,2 | 78,7 | 79,5 | 62,6 |
| Фитнес | 1816,8 | 1531,6 | 1059,3 | -285,2 | -472,3 | -757,5 | 84,3 | 69,2 | 58,3 |
| Солярий | 15,9 | 1,3 | 0,3 | -14,6 | -1,0 | -15,6 | 8,2 | 23,1 | 1,9 |
| Прочие услуги | 3973,0 | 3660,5 | 3162,1 | -312,5 | -498,4 | -810,9 | 92,1 | 86,4 | 79,6 |
| хоккей (продажа  билетов) | 3087,9 | 2847,7 | 2142,1 | -240,2 | -705,6 | -945,8 | 92,2 | 75,2 | 69,4 |
| фигурное катание  (продажа билетов) | 58,7 | 4,6 | 0,0 | -54,1 | -4,6 | -58,7 | 7,8 | - | - |
| реклама | 826,4 | 808,2 | 1020,0 | -18,2 | 211,8 | 193,6 | 97,8 | 126,2 | 123,4 |
| Итого, по всем услугам | 10635,9 | 10050,8 | 8648,0 | -585,1 | -1402,8 | -1987,9 | 94,5 | 86,0 | 81,3 |

Таблица 2.8

- создание DataFrames

- рассчитала абсолютное изменение от года к году с помощью pd.Series

- рассчитала темпы роста от года к году

Из таблицы 2.8 видно, что в абсолютном выражении продажи услуг тренажерного зала за три года упали на 659,2 тыс. руб. или 37,4 %, фитнеса – на 757,5 тыс. руб. или 41,7 %, Но, в наибольшей степени просели продажи прочих услуг (-810,9 тыс. руб. за 2017-2019 гг.), в том числе продажи билетов на хоккей на 945,8 тыс. руб. мероприятия по фигурному катанию и вовсе в 2019 г. не принесли дохода, так как билеты на них были бесплатными.

Такая ситуация вызвана влиянием как внешних, так и внутренних факторов. С одной стороны – кризис 2017-2018 гг., обусловленный геополитическим конфликтом России и Украины, падающий уровень доходов населения и, соответственно, спроса на услуги учреждения. Но, с другой – недостаточное внимание ГАУ РМ «Ледовый дворец» политике продаж. Совокупное воздействие указанных сил привело к низкой наполняемости ледовой арены во время мероприятий по зимним видам спорта, а также нисходящему тренду в посещаемости фитнеса и тренажерного зала.

Солярий ГАУ РМ «Ледовый дворец» и вовсе не пользуется спросом среди населения города, занимая в структуре доходов от платных услуг менее 0,1 % (рисунок 2.10).

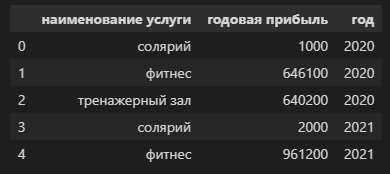
import pandas as pd

import matplotlib.pyplot as plt

df = pd.read\_csv("год\_пр.csv", sep=';', encoding='windows-1251')

# используем параметр head(), что бы посмотреть первые 5 строк наших данных.

df.head()



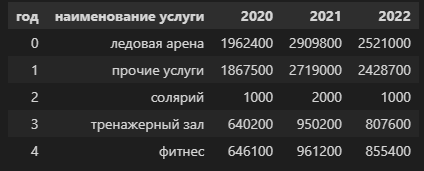
Из данных таблицы видно, что набор данных содержит все необходимые года для анализа и прибыль по каждой услуги в отдельности. Для визуализации используем круговую диаграмму от matplotlib, и посмотрим, сколько прибыли принесла каждая услуга в % соотношении от общей прибыли за год. Во первых давайте воспользуемся функцией pd.crosstab, которая создаст новую таблицу кросс-табуляции с группировкой по годам, а после этого уже приступим к созданию визуализации и её анализу.

data = pd.crosstab(index=df['наименование услуги'],

                    columns=df['год'],

                    values=df['годовая прибыль'],

                    aggfunc='sum').reset\_index()



# зададим цвета и параметры разнесения диаграммы для лучшей визуализации данных.

explode = (0.1, 0.1, 0.1, 0.0, 0.15, 0.1, 0.15, 0.0)

colors = ['royalblue', 'pink', 'red', 'lavender', 'aqua', 'black',

'yellow', 'brown']

# создадим круговые диаграммы, указав размер и их количество на одной строке.

fig, ax = plt.subplots(figsize=(10, 10), nrows= 1 , ncols= 3)

# что бы построить диаграммы с нужными данными, используем метод pie().

# для показа процента фрагментов используем autopct.

# чтобы изменить свойства клиньев, воспользуемся аргументом wedgeprops и

изменим стиль линий клиньев.

# а параметр startangle используем, для изменения угла диаграммы

(по умолчанию угол равен 0).

ax[0].pie(data[2020], autopct='%1.2f%%',  explode=explode,

            wedgeprops={'lw':0.35, 'ls':'--','edgecolor':"k"},

            colors=colors, startangle=45)

ax[1].pie(data[2021], autopct='%1.2f%%',  explode=explode,

            wedgeprops={'lw':0.35, 'ls':'--','edgecolor':"k"},

            colors=colors, startangle=45)

ax[2].pie(data[2022], autopct='%1.2f%%',  explode=explode,

            wedgeprops={'lw':0.35, 'ls':'--','edgecolor':"k"},

            colors=colors, startangle=45)

# чтобы добавить заголовок к каждой круговой диаграмме, используем функцию title()

ax[0].set\_title('2020')

ax[1].set\_title('2021')

ax[2].set\_title('2022')

# добавляем одну легенду на все диаграммы, используя функцию legend()

и передадим параметры

# loc и bbox\_to\_anchor методу легенды, чтобы установить местоположение

и положение легенд вручную.

plt.legend(labels=data['наименование услуги'],

bbox\_to\_anchor=(1,1), loc="upper left")

# покажем полученный результат используя show()

plt.show()

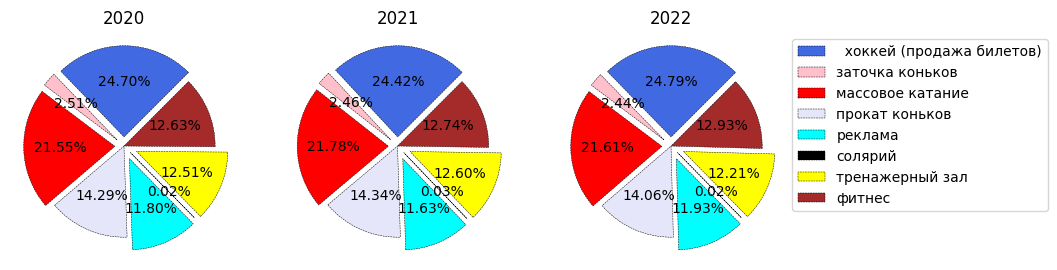


Рисунок 2.10 – Динамика структуры доходов ГАУ РМ «Ледовый дворец»

от платных услуг за 2017-2019 гг., %

- импортировала data frame с годовой прибылью

- посчитала проценты, с помощью groupby и transform в %

- сделала группировку data frame с помощью crosstab

- с помощью plot сделала столбчатую диаграмму с наполнением и пояснительную plt.table к ней

Основная причина этого – низкая проходимость местоположения учреждения. В 2019 г. доходы от услуг солярия составили «смешную» сумму – 3 тыс. руб. Очевидно, что учреждению необходимо исключить данную услугу из ассортимента. Солярии есть в каждом салоне красоты города, что в шаговой доступности от местожительства граждан. Поэтому услуги солярия ГАУ РМ «Ледовый дворец» неконкурентоспособны на рынке города.

Доходы от продажи билетов на фигурное катание также занимали низкую долю в структуре доходов учреждения от платных услуг – 0,6%, 0,1 % в 2017-2018 гг., соответственно, и 0% в 2019 г. Платными были билеты только на финальные части всероссийских соревнований и на гала-концерты. В 2019 г. эти этапы соревнований в ГАУ РМ «Ледовый дворец» не проводились. Здесь уже вопрос не политике продаж, а в качестве. Дело в том, что основная ледовая арена уже не соответствует современным требованиям проведения соревнований по фигурному катанию, то есть не выдерживает конкурентоспособности с крупными аренами страны. Хотя за 2014-2018 гг. ГАУ РМ «Ледовый дворец» принял 13 крупных турниров по фигурному катанию, причем с самым высоким уровнем их организации.

Продажа билетов на хоккейные матчи в 2017-2019 гг. приносили ГАУ РМ «Ледовый дворец» самые большие доходы – 24,8-29,0 % всей выручки от платных услуг. Однако, этот показатель имеет тенденцию к понижению (-4,2 % за указанный период). Помимо причин, указанных выше, в 2019 г. сыграл фактор роспуска профессионального хоккейного клуба из-за проблем с инвестированием. Таким образом, данный вид услуг учреждения также потерял конкурентные позиции на рынке зимних видов спорта РФ. Но, как и в случае с фигурным катанием, здесь проблема не в ГАУ РМ «Ледовый дворец». Низкую эффективность управления конкурентоспособностью своих объектов показывает Минстпортуризма РМ и руководство региона в целом.

За 2017-2019 гг.доходы учреждения от рекламы выросли на 23,4 %. (до 1020,0 тыс. руб. в 2019 г. или 11,8 % в совокупных доходах от платных услуг). Это говорит о том, что услуги по рекламе ГАУ РМ «Ледовый дворец» (на ледовом покрытии, бортах ледовой арены, над ней и внутри здания) пользуются устойчивым спросом. Рекламодатели ориентируются на имидж ГАУ РМ «Ледовый дворец».

Наибольший объем доходов учреждение получает от массового катания (18,7-21,6% всех доходов от платных услуг), причем показатель вырос за 2017-2019 гг. на 2,9 п.п. И это на фоне нисходящего тренда услуг тренажерного зала и фитнеса, их доля упала за три года на 3,8 п.п. (до 12,8 %) и 4,9 п.п. (до 12,2%), соответственно. Причиной тому служит уникальность услуг массового катания ГАУ РМ «Ледовый дворец» на рынке спортивно-оздоровительных услуг РМ. Тем не менее, в 2019 г. по сравнению с 2018 г., наметилось снижение суммы продаж на 232 тыс. руб. или 11,% (до 1869,1 тыс. руб. в 2019 г.). Причиной тому послужило снижение спроса на абонементы без проката коньков вследствие низкой покупательской способности населения РМ. Больше востребованы стали разовые билеты, поэтому можно наблюдать рост доходов от проката и заточки коньков – на 36,7 % (до 1269,5 тыс. руб.) и 21,6 % (до 183,9 тыс. руб.), соответственно.

Учитывая динамику роста объёма и удельного веса доходов от платных услуг ГАУ РМ «Ледовый дворец», распределим по группам матрицы БКГ (рисунок 2.11).

Темпы роста рынка, %

низкий высокий

|  |  |
| --- | --- |
| ТРУДНЫЕ ДЕТИ  Реклама | ЗВЕЗДЫ  Ледовая арена |
| СОБАКИ  Фигурное катание (продажа билетов)  Солярий | ДОЙНЫЕ КОРОВЫ  Фитнес  Тренажерный зал  Хоккей (продажа билетов) |

Доля на рынке, %

низкая высокая

Рисунок 2.11 – Матрица БКГ для платных услуг ГАУ РМ «Ледовый дворец»

Услуги ледовой арены (массовое катание, прокат и заточка коньков) занимают наилучшее положение в матрице – поле «звезды», принося учреждению основную массу доходов. Это самые рентабельные и конкурентоспособные продукты, но одновременно требующие значительных ресурсов для финан­сирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за эти­ми ресурсами со стороны руководства ГАУ РМ «Ледовый дворец». В этой связи, учреждение ежегодно повышает цены на услуги массового катания (таблица 2.9).

import pandas as pd

import numpy as np

data = pd.read\_csv("Динамика роста цен.csv", sep=';', encoding='windows-1251')

data

df['Темп роста, %'] = np.round((df['2023'] / df['2020']) \* 100, 2)

Создадим визуализацию и посмотрим наглядно, как изменилась цена на услуги массового катания, за прошедшие 3 года.

# задаем цвета диаграммы

colors = ['violet', 'aqua']

# создаем фигуру и задаем её размер

plt.figure(figsize=(10,4))

# задаем данные диаграммы

splot= sns.barplot(x='Стоимость услуги', y='Наименование услуги',

            ci=None, hue= "Год предоставления услуги", data = data, palette=colors)

# добавляем метки данных

plt.bar\_label(splot.containers[0],size=10, label\_type='center')

plt.bar\_label(splot.containers[1],size=10, label\_type='center')

# подписываем x и y

plt.xlabel('Наименование услуги')

plt.ylabel('Средняя стоимость услуг, руб')

plt.show()

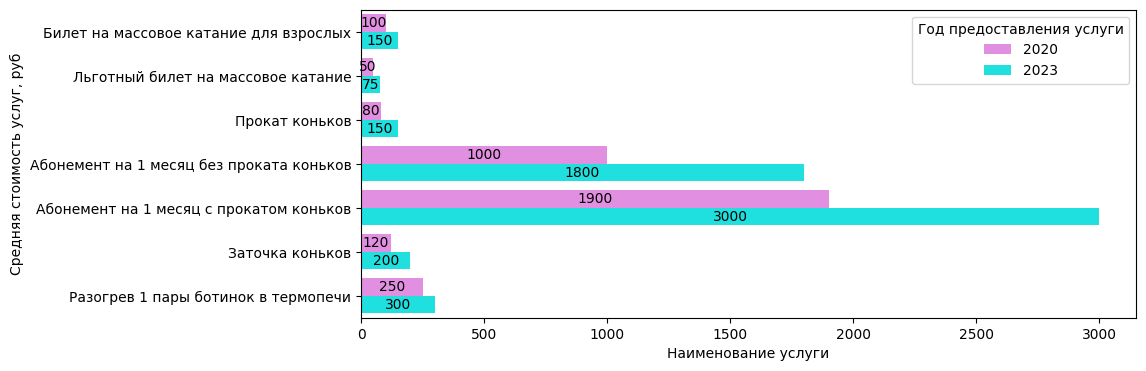


Таблица 2.9 – Динамика цен на услуги массового катания ГАУ РМ «Ледовый дворец» за 2017-2020 гг., руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование услуги | Цена, руб. | | Динамика за 2016-2020 г. | |
| 2017 г. | 2020 г. | Абс. изм., руб. | Темп роста, % |
| Билет на массовое катание для взрослых (1час) | 50 | 100 | 50 | 200,0 |
| Билет на массовое катание для детей до 14 лет, пенсионеров (1 час) | 25 | 50 | 25 | 200,0 |
| Билет на массовое катание для детей до 8 лет | бесплатно | | | |
| Прокат коньков (1 час) | 50 | 80 | 30 | 160,0 |
| Абонемент на 1 месяц без проката коньков (количество посещений не ограничено) | 850 | 1000 | 150 | 117,5 |
| Абонемент на 1 месяц с прокатом коньков (количество посещений не ограничено) | 1500 | 1900 | 400 | 126,7 |
| Заточка коньков | 100 | 120 | 20 | 120,0 |
| Разогрев фигурных и хоккейных ботинок в термопечи  (1 пара) | 200 | 250 | 50 | 125,0 |

Таблица 2.9

4 Таблица:

- создала из имеющихся данных DataFrames

- с помощью pd.Series посчитала абсолютное изменение 2020 и 2023

- посчитала темп роста в %

Так, за 2017-2020 гг. в 2 раза выросла стоимость 1 ч. массового катания, как для взрослых, так и для детей до 14 лет – до 100 руб. и 50 руб., соответственно. На 60 % (до 80 руб.) выросла цена проката коньков. Темпы прироста стоимости остальных продуктов массового катания находились в пределах 30 %. Несмотря на повышение, уровень цен на услуги массового катания достаточно лоялен, а значит, конкурентоспособен на рынке спортивно-оздоровительных и досуговых услуг города. Ну куда еще можно сходить семьей по таким ценам?! Даже походы на аттракционы в Пушкинский парк, парк Пролетарского района г. Саранск, кино или бассейн обойдутся дороже.

«Дойные коровы» для ГАУ РМ «Ледовый дворец» – это услуги фитнеса, тренажерного зала, хоккея (продажа билетов), занимающие лидирующее положение в относительно стабильной отрасли. Доходы от их реализации которых значительно превышает расходы на поддержание текущих конкурентных позиций. Именно эти категории услуг дают учреждению средства, которые могут быть перенаправлены на поддержку менее раз­вивающихся услуг (солярий, фигурное катание). Это позволяет не терять по ним конкурентное преимущество в цене.

Услуги по размещению рекламы в стенах ГАУ РМ «Ледовый дворец» мы отнесли к «Трудным детям», так как они оказывают слабое воздействие на рынок (из-за низкой доли). Вместе с тем, спрос на них растет и можно предположить, что в перспективе эти услуги переместятся в матрице БКГ в сектор «Звезды». Но это при условии, если учреждение будет наращивать их ассортимент, предлагая большее число вариаций мест размещения рекламы, а также будет вкладывать средства для увеличения доли рынка.

К продуктам с ограниченным объемом продаж, то есть к «Собакам», мы отнесли фигурное катание (продажа билетов) и солярий. Эти платные услуги не имеют перспектив развиться в прибыльные направления, а только отвлекают ресурсы. В первом случае причиной является неконкурентоспособность большой ледовой арены ГАУ РМ «Ледовый дворец» по сравнению с ледовыми аренами более крупных ледовых дворцов страны (из-за малой вместительности). Во втором – неконкурентоспособность услуг солярия учреждения по сравнению с соляриями, расположенными в салонах красоты города. В этой связи, руководству учреждения целесообразно рассмотреть вопрос о закрытии солярия. Что касается платных мероприятий фигурного катания, то по ним решения уже приняты – в 2019 г. на территории ГАУ РМ «Ледовый дворец» они не проводились.

Всх турниры по фигурному катанию (приносящих и не приносящих доход) ГАУ РМ «Ледовый дворец» организует на высоком уровне. Учреждение при поддержке Минспортуризма РМ и руководства республики заселяет спортсменов в лучшие отели Саранска (люксовые пяти- и четырёхзвездные гостницы), между отелями и стадионом постоянно ходят автобусы, есть горячее питание, тренировочный лёд, учитываются все пожелания фигуристов.

Подтверждением грамотного подхода ГАУ РМ «Ледовый дворец» к организации турниров по фигурному катанию служат положительные отзывы официальных лиц [31]:

* генерального директора ФФККР А. Когана, который подчеркивает большую разницу между чемпионатом Европы и Саранском, где нет проблем с горячей водой, транспортом, отоплением и комфортом раздевалок спортсменов;
* президента ФФККР А. Горшкова, который делится положительными ощущениями, остающимися от каждого турнира по фигурному катанию у него, зарубежных коллег, гостей.

Отдельно участники саранских соревнований отмечают качество льда – он максимально приближен к эталонному и позволяет исполнять сложнейшие технические элементы без опасений за здоровье.

Все это указывает на грамотную имиджевую политику руководства ГАУ РМ «Ледовый дворец» и свидетельствует об эффективности управления конкурентоспособностью в части повышения своего имиджа, причем не только в сфере фигурного катания. Если Ледовый дворец справляется с организацией такого рода мероприятий, то и к предоставлению других услуг также подходит ответственно. Результатом достигнутого имиджа стало проведение на базе Ледового дворца и его филиалов большого количества мероприятий всероссийского и международного уровней. Только в 2017-2019 гг. их было около 30 (таблица 2.10).

В начале 2020 г., до введения режима самоизоляции, ГАУ РМ «Ледовый дворец» успел принять на своей большой ледовой арене только 2 соревнования – по фигурному катанию. Было приостановлено оказание и других физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг. И пока нет информации, когда учреждение восстановит работу в полном объеме. Возможно, после этого его конкурентное положение на рынке РМ и РФ изменится.

Таблица 2.10 – Перечень мероприятий всероссийского и международного уровней, проведенных вГАУ РМ «Ледовый дворец» за 2017-2019 гг.

|  |  |
| --- | --- |
| Год | Наименование мероприятий |
| 2017 г. | [Финальные соревнования VIII зимней Спартакиады учащихся России по фигурному катанию на коньках](http://arenaicerm.ru/novosti/finalnye-sorevnovaniya-viii-zimnej-spartakiady-uchashhixsya-rossii-po-figurnomu-kataniyu-na-konkax-5/)  [Финальные соревнования VIII зимней Спартакиады учащихся России по шорт-треку](http://arenaicerm.ru/novosti/finalnye-sorevnovaniya-viii-zimnej-spartakiady-uchashhixsya-rossii-po-figurnomu-kataniyu-na-konkax-5/)  Первенство России по шорт-треку среди младшего и детского возраста «Сочинский Олимп».  [Гала-концерт Студенческой Лиги по фигурному катанию на коньках](http://arenaicerm.ru/novosti/gala-koncert-studencheskoj-ligi-po-figurnomu-kataniyu-na-konkax/)  [Легенды хоккея в Саранске](http://arenaicerm.ru/novosti/legendy-xokkeya-v-saranske/)  [Межрегиональное Первенство России по шорт-треку среди юношей и девушек старшей и средней возрастных групп](http://arenaicerm.ru/bez-rubriki/mezhregionalnoe-pervenstvo-rossii-po-short-treku-sredi-yunoshej-i-devushek-starshej-i-srednej-vozrastnyx-grupp-4/)  [Финальные Всероссийские соревнования «Б» по шорт-треку](http://arenaicerm.ru/bez-rubriki/finalnye-vserossijskie-sorevnovaniya-b-po-short-treku-4/)  [Финал «Кубка России — Ростелеком» по фигурному катанию на коньках / Финал I Всероссийской Спартакиады между субъектами Российской Федерации по фигурному катанию на коньках среди взрослых и юниоров](http://arenaicerm.ru/novosti/final-kubka-rossii-rostelekom-po-figurnomu-kataniyu-na-konkax-final-i-vserossijskoj-spartakiady-mezhdu-subektami-rossijskoj-federacii-po-figurnomu-kataniyu-na-konkax-sredi-vzroslyx-i-yuniorov/) |
| 2018 г. | [2 этап II Всероссийской зимней Спартакиады спортивных школ 2018 года по шорт-треку](http://arenaicerm.ru/novosti/2-etap-ii-vserossijskoj-zimnej-spartakiady-sportivnyx-shkol-2018-goda-po-short-treku-3/)  [Первенство России по фигурному катанию на коньках среди юниоров](http://arenaicerm.ru/novosti/pervenstvo-rossii-po-figurnomu-kataniyu-na-konkax-sredi-yuniorov-3/)  Первенство России по ШОРТ-ТРЕКУ «Сочинский олимп».  [«Встреча поколений»](http://arenaicerm.ru/novosti/%d0%b2%d1%81%d1%82%d1%80%d0%b5%d1%87%d0%b0-%d0%bf%d0%be%d0%ba%d0%be%d0%bb%d0%b5%d0%bd%d0%b8%d0%b9/)  [Чемпионат России по хоккею с шайбой (спорт глухих)](http://arenaicerm.ru/novosti/%d1%87%d0%b5%d0%bc%d0%bf%d0%b8%d0%be%d0%bd%d0%b0%d1%82-%d1%80%d0%be%d1%81%d1%81%d0%b8%d0%b8-%d0%bf%d0%be-%d1%85%d0%be%d0%ba%d0%ba%d0%b5%d1%8e-%d1%81-%d1%88%d0%b0%d0%b9%d0%b1%d0%be%d0%b9-%d1%81%d0%bf/)  Первенство Высшей хоккейной лиги (ВХЛ).  [Всероссийские соревнования по фигурному катанию на коньках «Мордовские узоры»](http://arenaicerm.ru/novosti/%d0%b2%d1%81%d0%b5%d1%80%d0%be%d1%81%d1%81%d0%b8%d0%b9%d1%81%d0%ba%d0%b8%d0%b5-%d1%81%d0%be%d1%80%d0%b5%d0%b2%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%d0%bd%d0%b8%d1%8f-%d0%bf%d0%be-%d1%84%d0%b8%d0%b3%d1%83%d1%80/)  [«Ростелеком — Чемпионат России» 2019 по фигурному катанию на коньках](http://arenaicerm.ru/novosti/1-%d0%bd%d0%be%d1%8f%d0%b1%d1%80%d1%8f-2018-%d0%b3%d0%be%d0%b4%d0%b0-1600-%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%80%d1%82-%d0%bf%d1%80%d0%be%d0%b4%d0%b0%d0%b6-%d0%b1%d0%b8%d0%bb%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b2-%d0%bd/)  [Второй этап Первенства России по шорт-треку среди спортсменов ПФО, ЮФО и Рязанской области](http://arenaicerm.ru/novosti/%d0%b2%d1%82%d0%be%d1%80%d0%be%d0%b9-%d1%8d%d1%82%d0%b0%d0%bf-%d0%bf%d0%b5%d1%80%d0%b2%d0%b5%d0%bd%d1%81%d1%82%d0%b2%d0%b0-%d1%80%d0%be%d1%81%d1%81%d0%b8%d0%b8-%d0%bf%d0%be-%d1%88%d0%be%d1%80%d1%82/)  [Первенство России по шорт-треку среди юниоров и юниорок (многоборье)](http://arenaicerm.ru/novosti/%d0%bf%d0%b5%d1%80%d0%b2%d0%b5%d0%bd%d1%81%d1%82%d0%b2%d0%be-%d1%80%d0%be%d1%81%d1%81%d0%b8%d0%b8-%d0%bf%d0%be-%d1%88%d0%be%d1%80%d1%82-%d1%82%d1%80%d0%b5%d0%ba%d1%83-%d1%81%d1%80%d0%b5%d0%b4%d0%b8-2/)  [Всероссийские соревнования по шорт-треку «Надежды России»](http://arenaicerm.ru/novosti/%d0%b2%d1%81%d0%b5%d1%80%d0%be%d1%81%d1%81%d0%b8%d0%b9%d1%81%d0%ba%d0%b8%d0%b5-%d1%81%d0%be%d1%80%d0%b5%d0%b2%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%d0%bd%d0%b8%d1%8f-%d0%bf%d0%be-%d1%88%d0%be%d1%80%d1%82-%d1%82/) |
| 2019 г. | [Финальные соревнования IX зимней спартакиады учащихся России по хоккею среди девушек](http://arenaicerm.ru/novosti/%d1%84%d0%b8%d0%bd%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d1%8b%d0%b5-%d1%81%d0%be%d1%80%d0%b5%d0%b2%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%d0%bd%d0%b8%d1%8f-ix-%d0%b7%d0%b8%d0%bc%d0%bd%d0%b5%d0%b9-%d1%81%d0%bf%d0%b0%d1%80%d1%82/)  IX зимняя спартакиада учащихся России по шорт-треку  lX зимняя Спартакиада учащихся России по фигурному катанию на коньках  Всероссийские соревнования по шорт-треку «Сочинский Олимп».  [Хоккейный турнир «FOX CUP»](http://arenaicerm.ru/novosti/%d0%b2-%d1%81%d1%82%d0%be%d0%bb%d0%b8%d1%86%d0%b5-%d0%bc%d0%be%d1%80%d0%b4%d0%be%d0%b2%d0%b8%d0%b8-%d0%bf%d1%80%d0%be%d0%b9%d0%b4%d1%91%d1%82-%d1%85%d0%be%d0%ba%d0%ba%d0%b5%d0%b9%d0%bd%d1%8b%d0%b9/)  [2 этап «Кубка России-Ростелеком» по фигурному катанию на коньках.](http://arenaicerm.ru/novosti/2-%d1%8d%d1%82%d0%b0%d0%bf-%d0%ba%d1%83%d0%b1%d0%ba%d0%b0-%d1%80%d0%be%d1%81%d1%81%d0%b8%d0%b8-%d1%80%d0%be%d1%81%d1%82%d0%b5%d0%bb%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bc-%d0%bf%d0%be-%d1%84%d0%b8%d0%b3-2-2/)  [Кубок шестикратного олимпийского чемпиона Виктор Ана по шорт-треку](http://arenaicerm.ru/novosti/%d0%ba%d1%83%d0%b1%d0%ba%d0%b0-%d1%88%d0%b5%d1%81%d1%82%d0%b8%d0%ba%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%bd%d0%be%d0%b3%d0%be-%d0%be%d0%bb%d0%b8%d0%bc%d0%bf%d0%b8%d0%b9%d1%81%d0%ba%d0%be%d0%b3%d0%be-%d1%87%d0%b5/)  [II этап, отбор на Всероссийские соревнования «Сочинский Олимп» по шорт-треку среди детского и младшего возраста](http://arenaicerm.ru/novosti/ii-%d1%8d%d1%82%d0%b0%d0%bf-%d0%be%d1%82%d0%b1%d0%be%d1%80-%d0%bd%d0%b0-%d0%b2%d1%81%d0%b5%d1%80%d0%be%d1%81%d1%81%d0%b8%d0%b9%d1%81%d0%ba%d0%b8%d0%b5-%d1%81%d0%be%d1%80%d0%b5%d0%b2%d0%bd%d0%be-3/) |

Обобщим результаты всех предыдущих исследований в сводной матрице SWOT-анализа, посредством которой установим взаимосвязь между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами ГАУ РМ «Ледовый дворец». Для этого в левой части матрицы выделим два раздела – сильные и слабые стороны, а в верхней части – наиболее актуальные возможности и угрозы (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Сводная матрица SWOT-анализа для ГАУ РМ «Ледовый дворец»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы внутренней среды  ГАУ РМ «Ледовый дворец» | Факторы внешней среды ГАУ РМ «Ледовый дворец» | |
| **Возможности**  Отсутствие конкурентов в сфере услуг по зимним видам спорта и отдыха в РМ  Высокая финансовая и имиджевая поддержка со стороны региональных органов власти  Восторженные отзывы известных людей спорта и действующих спортсменовоб организации соревнований в учреждении и качестве льда  Невысокая стоимость местных гостиниц | **Угрозы**  Высокая интенсивность конкуренции с АУ РМ «СК Мордовия» по услугам, отличным от зимних  Открытие «Саранск-Арены» в г.Саранск  Высокая конкурентная сила потребителей  Ограниченный спрос населения г. Саранск и РМ на физкультурно-оздоровительные и досуговые услуги  Экономический кризис, вызванный пандемией короновируса |
| **Сильные стороны:**  Предоставление уникальных услуг на рынке РМ – зимних видов спорта и отдыха (фигурное катание, хоккей, шорт-трек)  Широкий охват потребителей через сеть филиалов  Выгодное местоположение и транспортная доступность центрального здания  Большое число парковочных мест около учреждения  Организации 3-х СДЮСШ (хоккей с шайбой, фигурное катание на коньках, шорт-трек; против 2-х)  Большая вместимость главной ледовой арены по сравнению с универсальным залом АУ РМ «СК Мордовия»  Взвешенный подход к ассортиментной политике, формирование на основе ее широкого. полного, глубокого и устойчивого ассортиментного портфеля услуг  Гибкая ценовая политика на основе комбинированного метода ценообразования  Использование эффективных инструментов в политике качества:  набор грамотных тренеров и их непрерывное профессиональное обучение;  внедрение инновационных программ тренировок;  обеспечение клиентов современным спортивным оборудованием и инвентарем, представителей сборных РМ по шорт-треку и фигурному катанию – высокотехнологичной экипировкой  поддержание высокого качество льда  высокий уровень организации соревнований  Среди достижений в имиджевой политике ГАУ РМ «Ледовый дворец» мы выявили следующие: создание привлекательного имиджа за счет известности и популярности своих сотрудников, клиентов и гостей; использование отзывов экспертов; продвижение имиджа с помощью значимых событий и через интернет-ресурсы (официальный сайт и соцсеть ВКонтакте); проведение дней открытых дверей и благотворительных акций  Рост доходов от рекламы, услуг массового катания | Открытие «специализированных» сеансов массового катания  Предоставление услуг индивидуального тренера и группового обучения катанию на коньках в рамках платной школы по фигурному катанию  Организация сборов спортсменов шорт-трека и фигурного катания из других регионов | Оплата абонементов и клубных карт в рассрочку  Введение карт постоянных посетителей  Внедрение программы лояльности Mobifitness  Красочное оформление разовых билетов на услуги  Создание кёрлинг-клуба с площадкой на большой ледовой арене |
| Продолжение таблицы 2.11 | | |
| Факторы внутренней среды  ГАУ РМ «Ледовый дворец» | Факторы внешней среды  ГАУ РМ «Ледовый дворец» | |
| **Слабые стороны:**  Потеря позиций в хоккейной среде из-за роспуска ХК «Мордовия»  Несоответствие размеров главной арены учреждения современным требованиям  Отсутствие маркетолога в штате учреждения  Отсутствие стратегического управления, а вместе с ним – полноценных маркетинговых исследований рынка, долгосрочных планов, конкурентной стратегии  Не функционирование кнопок перехода с сайта на странички ресурсов Facebook и Твиттер  Не предусмотрена рассрочка в продаже дорогостоящих билетов на услуги  Недостаточное внимание политике продаж, падение доходов от продажи платных услуг  Низкая проходимость центрального здания учреждения | Развитие доступных условий для занятий детско-юношеского и любительского хоккея  Активизация кнопок перехода с сайта на странички ресурсов Facebook и Твиттер  Введение кнопок поделиться в соцсетях | Введение ставки маркетолога в штат учреждения  Разработка стратегии конкурентного поведения  Разработка компонентов бренда  Закрытие солярия |

Заполнив матрицу SWOT-анализа для ГАУ РМ «Ледовый дворец», очевидно, что благодаря своим сильным сторонам, учреждение сможет воспользоваться открывающимися для него возможностями, если в числе приоритетных направлений своего развития определит: открытие «специализированных» сеансов массового катания; предоставление услуги индивидуального тренера для катания на коньках; организация сборов спортсменов шорт-трека и фигурного катания из других регионов.

Успешное развитие учреждения на рынке физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг РМ и РФ, введение ставки маркетолога в штат учреждения, разработка стратегии конкурентного поведения и компонентов бренда, закрытие солярия смогут ослабить действие слабых сторон ГАУ РМ «Ледовый дворец» и ослабить влияние потенциальных угроз.

В свою очередь, если возможности будут реализованы, то при условии развития доступных условий для занятий детско-юношеского и любительского хоккея, активизации кнопок перехода с сайта на странички ресурсов Facebook и Твиттер, введения кнопок «поделиться в соцсетях», ГАУ РМ «Ледовый дворец» сможет обратить слабые стороны в сильные.

Учитывая сильные стороны и возможные угрозы, мы также сформулировали основные мероприятия, которые будут способствовать скорейшему решению имеющихся проблем во внешней среде: оплата абонементов и клубных карт в рассрочку; введение карт постоянных посетителей; внедрение программы лояльности Mobifitness; красочное оформление разовых билетов на услуги; создание кёрлинг-клуба с площадкой на большой ледовой арене.

Итак, оценив управление конкурентоспособностью ГАУ РМ «Ледовый дворец» с позиции эффективности, мы выявили как позитивные, так и негативные тенденции. Причем, достижений в реализации данного направления менеджмента, набрался весомый перечень. Во-первых, взвешенный подход к ассортиментной политике и формирование на ее основе широкого, полного, глубокого и устойчивого ассортиментного портфеля услуг. Во-вторых, гибкая ценовая политика на основе комбинированного метода ценообразования. В-третьих, использование передовых инструментов в политике качества (набор грамотных тренеров и их непрерывное профессиональное обучение; внедрение инновационных программ тренировок; обеспечение клиентов современным спортивным оборудованием и инвентарем, представителей сборных РМ по шорт-треку и фигурному катанию – высокотехнологичной экипировкой; поддержание высокого качество льда; высокий уровень организации соревнований). В-четвертых, создание привлекательного имиджа за счет известности и популярности своих сотрудников, клиентов и гостей; использования отзывов экспертов; продвижения имиджа с помощью значимых событий и через интернет-ресурсы (официальный сайт и соцсеть ВКонтакте); проведения дней открытых дверей и благотворительных акций. Тем не менее, если политике продаж ГАУ РМ «Ледовый дворец», в части услуг массового катания и рекламы, можно присвоить статус эффективной, то относительно иных платных услуг – нет. Обобщить оценку эффективности управления конкурентоспособностью отдельных услуг нам помогла матрица БКГ. По итогам ее составления, высокой оценки заслуживает управление конкурентоспособностью услуг ледовой арены и рекламы. В свою очередь, услуги тренажерного зала, фитнеса и хоккея требуют пересмотра подходов в управлении. Отсутствуют перспективы повышении конкурентоспособности услуг солярия, поэтому ГАУ РМ «Ледовый дворец» их нужно выводить из ассортимента и не тратить ресурсы на управление. Что касается развлекательных мероприятий по фигурному катанию, на которые осуществляется продажа билетов, то их конкурентоспособность не возможно восстановить (площадь главной ледовой арены перестала соответствовать новым требованиям). Но можно рассмотреть возможность внедрения новых платных услуг по фигурному катанию. Далее, оперируя методикой SWOT-анализа, мы систематизировали все наши умозаключения и пришли к выводу, что управление конкурентоспособностью в ГАУ РМ «Ледовый дворец» достаточно эффективно, на что указывает весомый список сильных сторон внутренней среды. Однако, есть и узкие места в управлении, на что указывает наличие слабых сторон учреждения. Но, в любом случае от ГАУ РМ «Ледовый дворец» требуется активная позиция в управлении конкурентоспособностью, чтобы нивелировать воздействие угроз рынка и использовать его возможности для укрепления сильных сторон и устранения слабых.

**2.3 Предложения по повышению конкурентоспособности ГАУ РМ «Ледовый дворец» и оценка их эффективности средствами библиотек Python**

По результатам оценки конкурентоспособности товара можно принять следующие решения [4]:

**3 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления конкурентоспособностью в ГАУ РМ «Ледовый дворец»**

**3.1 Обоснование стратегических приоритетов повышения конкурентных преимуществ организации**

Исследование конкурентных позиций ГАУ РМ «Ледовый дворец» на рынке РМ выявило ряд слабых сторон относительно основного конкурента – АУ РМ «СК Мордовия» (меньшее число секций для детей и подростков, а также вместимость конференц-зала). Тем не менее, с позиции перспективы, их устранение не является целесообразным. Во-первых, в Ледовом дворце нет спортивных залов для размещения большего количества секций. Во-вторых, доходы от аренды конференц-залов занимают невысокую долю в структуре доходов от предпринимательской деятельности.

Необходимо выбрать такие приоритеты повышения конкурентных преимуществ, которые были бы ориентированы на будущее, то есть являлись бы для учреждения стратегическими. Из всех возможных вариантов, нами были выбраны те, что наиболее важны для успеха учреждения в течение следующих нескольких лет (рисунок 3.1).

ВЫГОДЫ

Стратегические приоритеты роста конкурентных преимуществ

ГАУ РМ «Ледовый дворец»

Развитие доступных условий для занятий детско-юношеского и любительского хоккея

Создание кёрлинг-клуба с площадкой на большой ледовой арене

Открытие «специализированных» сеансов массового катания

Введение карт постоянных посетителей

Рост имиджа

Уникальность

Приток посетителей

Предоставление услуг индивидуального тренера и группового обучения катанию на коньках в рамках платной школы по фигурному катанию

Рисунок 3.1 – Стратегические приоритеты повышения конкурентных преимуществ ГАУ РМ «Ледовый дворец»

ГАУ РМ «Ледовый дворец», при поддержке Минспорттуризма РМ, объективно важно культивировать в регионе хоккей. Анализируя все существующие виды спорта, можно заключить, что хоккей в нашей стране, находиться на вершине своей популярности. Он полноценно конкурирует с футболом, баскетболом и прочими видами спорта. Организация на ледовых аренах большего числа хоккейных турниров не только позволит учреждению получать большие доходы и пускать их на развития учреждение, но и повысит его имидж. К тому же, это и дополнительные инвестиции в бюджет РМ.

Рассчитывать на возобновление проведения хоккейных матчей ХЛ «Б» в ГАУ РМ «Ледовый дворец», которые бы пополняли бюджет учреждения, возможно при условии воссоздания ХК «Мордовия». Однако, из-за проблемы его финансирования, усугубленной текущим кризисом, в ближайшие годы этого не произойдет. Более того, даже при возрождении ХК «Мордовия» после открытия «Саранск-Арены», все матчи скорее всего будут проводиться на ее ледовой площадке. В этой связи, ГАУ РМ «Ледовый дворец» целесообразно акцентировать внимание на создание условий, для привлечения на свои ледовые арены детей, юношей и любителей хоккея (рисунок 3.2).

Обеспечить бесплатный вход болельщиков

на матчи любительского хоккея

Предоставить ледовую арену

на Светотехстрое для тренировок

детско-юношеским хоккейным командам (пока доступ на нее закрыт)

Привести в порядок внутреннее состояние залов филиалов ГАУ РМ «Ледовый дворец» и систему обслуживания матчей

Развитие услуг детско-юношеского и любительского хоккея в ГАУ РМ «Ледовый дворец»

Организовать доставку автобусами детей и юношей из хоккейных секций районов, неохваченных учреждением, в близлежащие филиалы

Закупка и раздача бесплатных комплектов экипировки для вновь пришедших ребят в детский хоккей или из малоимущих семей

Рисунок 3.2 – Рекомендуемые ГАУ РМ «Ледовый дворец» направления по развитию услуг детско-юношеского и любительского хоккея

В части детско-юношеского хоккея – базовое значение для ГАУ РМ «Ледовый дворец» имеет стабилизация и недопущение дальнейшего снижения численности ребят в командах. ГАУ РМ «Ледовый дворец» предоставляет лед для тренировок в центральном здании, а также во всех своих филиалах, кроме [Пролетарского](http://arenaicerm.ru/filialy-uchrezhdeniya/filial-1/) района г. Саранск. Поэтому руководству учреждения важно решить вопрос о том, чтобы дети и юноши могли проводить тренировки на ледовой арене и в этом филиале. Тогда у ребят со Светотехстроя появится возможность заниматься хоккеем у себя в микрорайоне и их численность в хоккейных секциях увеличится.

Напомним, что детско-юношеский хоккей развивается как в районах РМ, охваченных ГАУ РМ «Ледовый дворец», так и нет. Но так как филиалы Ледового дворца в них республика строить не планирует, учреждению при поддержке Минспорттуризма РМ можно рассмотреть вариант доставки детей и юношей из хоккейных секций этих районов на автобусах в близлежащие филиалы ГАУ РМ «Ледовый дворец».

Для привлечения максимального числа участников в ГБУ РМ «СШОР по хоккею» ГАУ РМ «Ледовый дворец» может рассмотреть возможность закупки и раздачи бесплатных комплектов экипировки. Ее стоимость варьирует в пределах 15-50 тыс. руб. Даже если обмундирование будет выдаваться только вновь пришедшим детям или ребятам из малоимущих семей, это уже увеличит численный состав детских хоккейных команд. Будучи уже в команде, ребята смогут перекупать бывшую в употреблении экипировку у детей постарше, что будет гораздо дешевле новой.

Из детских хоккейных команд перспективные ребята будут переходить в Юниорский хоккейный клуб (ЮХК) «Мордовия», а далее – в хоккейный клуб «Мордовия» (при условии его воссоздания). Тем самым будет решена важная проблема – будет отсутствовать необходимость покупке «легионеров», их места займут местные воспитанники. По мнению экспертов, на возрождение профессинального хоккея в Республике Мордовия понадобится два-три года [36].

С точки зрения развития массовых занятий хоккеем, ГАУ РМ «Ледовый дворец» в ближайшей перспективе необходимо значительное внимание уделить вопросам поддержки и развития любительского хоккея. Это важный источник имиджевого конкурентного преимущества. Для того, что добиться результатов в этом направлении, учреждению необходимо: сохранять бесплатный вход болельщиков на матчи; привести в порядок внутреннее состояние залов филиалов ГАУ РМ «Ледовый дворец» и систему обслуживания матчей – отремонтировать сиденья и электронные табло; обеспечить работу дикторов и музыкального сопровождения, бесплатную раздачу бахил.

Еще одним перспективным направлением развития ГАУ РМ «Ледовый дворец», способным обеспечить ему конкурентное преимущество на рынке физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг республики и страны в целом, может стать организация спортивной школы олимпийского резерва по кёрлингу, а также оказание платных услуг по данному виду спорта – аренды дорожек для кёрлинга.

Кёрлинг, являясь одновременно древней шотландской игрой и олимпийским видом спорта, набирает популярность в нашей стране. Пока он получил распространение далеко не во всех наших регионах. Одними из основных центров керлинга в России являются – Москва, Санкт-Петербург, Челябинск, Иркутск, Ижевск, Казань, Уфа. Таким образом, Мордовия относится к тем регионам, где данный вид спорта и развлечения еще не запущен. Поэтому идея его зарождения в стенах ГАУ РМ «Ледовый дворец» весьма актуальна. К тому же, она перспективна своей рентабельностью, несложным ведением дела и минимальной конкуренцией с близлежащими регионами.

Под площадку для кёрлинга ГАУ РМ «Ледовый дворец» необходимо выделить ледовое поле, состоящее из четырех дорожек, размерами 47 х 5 м, итого – 940 м2. Эти параметрам более чем соответствует малая ледовая арена (28 x 58 м = 1624 м2). Однако, на ней проводятся тренировки по фигурному катанию на коньках, хоккею и организуются сеансы массового катания. Поэтому, целесообразно для кёрлинга использовать основную арену ( 30 x 60 м = 1800 м2). Тем более, что теперь хоккейные матчи лиги Б на ней не проводятся. Свободную площадь льда можно будет использовать для мобильной фуршетной зоны со стульями и столами (на ковриках). Здесь посетители могут попить чай и перекусить. Для дополнительного дохода целесообразно открытье небольшой фитобар с горячими напитками и десертами. В холодном помещении фитобар будет отличным бонусом для гостей ГАУ РМ «Ледовый дворец».

Покрытие из искусственного льда была бы самой крупной статьей расходов (110 тыс. руб.), но ледовая арена уже функционирует. Поэтому на открытие кёрлинг-клуба в ГАУ РМ «Ледовый дворец» потребуется минимум 2304 тыс. руб. – это уже с учетом годового фонда оплаты труда тренеров по кёрлингу (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Первоначальные расходы на открытие кёрлинг-клуба в ГАУ РМ «Ледовый дворец»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование расходов | Стоимость,  тыс. руб. |
| Реклама | 150,00 |
| Оборудование и инвентарь: | 660,00 |
| установка дорожек (2 шт.) | 200,00 |
| камень (20 шт.) | 400,00 |
| щетка для кёрлинга (20 шт.) | 50,00 |
| жилетки для команд (20 шт.) | 10,00 |
| специальные ботинки (20 шт.) | 300,00 |
| cлайдеры и антислайдеры (80 шт.) | 24,00 |
| Обновление сайта | 30,00 |
| Годовой фонд заработной платы (2 сотрудника) | 480,00 |
| Итого | 2304,00 |

ГАУ РМ «Ледовый дворец» следует ожидать, что большое количество клиентов будет осуществляться в выходные и праздничные дни. В будни прибыль может сильно колебаться. Но, при грамотном продвижении новых услуг вложения могут окупиться достаточно быстро. По оценкам экспертов этот период может составлять от 8 мес. до 1,5 лет [61].

Для рекламы кёрлинг-клуба ГАУ РМ «Ледовый дворец» следует использовать популярные интернет-платформы, социальные сети, обновить официальный сайт, разместите плакаты в самом учреждении и проходимых местах г. Саранск, запустить рекламу на местном радио и телевидении. Также можно провести агитацию. К примеру, в торговых центрах города раздать купоны для скидки для первых посетителей. Достаточно предлагать скидку от 5% до 10% от стоимости билета, чтобы получить новых клиентов.

В период рекламной кампании ГАУ РМ «Ледовый дворец» может использовать разнообразные рекламные фразы для привлечения клиентов (рисунок 3.3).

* Пришло время бросать камни
* Оставь заявку прямо сейчас и получи скидку 15% на первое посещение клуба и бесплатный инструктаж
* Устали от стандартных фитнес-программ и давно хотели освоить новый вид спорта?
* Мы поможем исполнить все ваши желания: индивидуальные и командные тренировки в керлинг-клубе ГАУ РМ «Ледовый дворец» – это польза и удовольствие одновременно
* Наши занятия составлены так, что заниматься кёрлингом сможет каждый желающий, независимо от уровня подготовки, индивидуальных особенностей и возраста

Рисунок 3.3 – Рекомендуемые ГАУ РМ «Ледовый дворец» рекламные фразы для привлечения клиентов в кёрлинг-клуб

День открытия самого клуба ГАУ РМ «Ледовый дворец» стоит организовать, как праздничное мероприятие Можно вручить детям шарики, для взрослых призы или купоны на скидку. Можно также попробовать подвязать клиентов, предлагая для частых посетителей дисконт. Или попробовать сделать для всех каждое десятое посещение бесплатным. При этом, на официальном сайте следует выложить информацию о стоимости игры и самые яркие фотографии. Всего для организации активной маркетинговой деятельности необходимо выделить около 30 тыс. руб.

ГАУ РМ «Ледовый дворец» целесообразно организовать секции кёрлинга для взрослых и для детей в возрасте от 8 до 16 лет. В последнем варианте это должно происходить в рамках вновь организованной спортивной школы олимпийского резерва (СШОР). Cекции детского кёрлинга должны быть бесплатными, для взрослой группы – стоимость по усмотрению ГАУ РМ «Ледовый дворец» и Минспорттуризма РМ. Так, например, в московских секциях по кёрлингу для взрослых есть занятия по 8 тыс. руб. в месяц 3 раза в неделю [35].

В ассортименте услуг по кёрлингу для взрослой категории следует предусмотреть шеринг – это когда расходы на аренду дорожки делятся на несколько человек. Шеринг предназначен для тех, кто давно хочет поиграть в кёрлинг, но никак не может собрать свою команду. Клиенты смогут прийти по одному или с друзьями, для этого необходимо будет забронировать за собой место в команде. Тренеры по керлингу должны будут собрать группу желающих, провести инструктаж и объяснить правила игры.

Тренировочные занятия в СШОР по кёрлингу на всех этапах подготовки должны будут проводиться согласно программе спортивной подготовки в соответствии с годовым тренировочным планом, рассчитанным на 52 недели. При этом, в ГАУ РМ «Ледовый дворец» должны быть разработаны нормативные требования (по примеру таблицы 3.2), характеризующие продолжительность этапов спортивной подготовки, минимальный возраст для зачисления спортсменов на этапы подготовки и минимальное количество спортсменов, занимающихся в группе на каждом этапе подготовки

Таблица 3.2 – Рекомендуемые ГАУ РМ «Ледовый дворец» нормативные требования к этапам спортивной подготовки по кёрлингу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этапы спортивной  подготовки | Продолжительность этапов, лет | Минимальный  возраст для зачисления в группы, лет | Наполняемость  групп, чел. |
| Этап начальной подготовки | 3 | 8 | 10 |
| Тренировочный этап (этап спортивной специализации) | 5 | 10 | 8 |
| Этап совершенствования спортивного мастерства | Без ограничений | 14 | 4 |
| Этап высшего спортивного мастерства | Без ограничений | 16 | 2 |

На этап начальной подготовки с СШОР РМ по кёрлингу должны будут зачисляться учащиеся общеобразовательных школ, желающие заняться спортом и имеющие письменное разрешение врача – педиатра. Суть этого этапа – укрепление здоровья, всестороннее физическое развитие, направленное развитие основных двигательных качеств, обучение основным правилам игры в керлинг, ознакомление с основами правил тактики игры, ознакомление с основными техническими приемами и основными терминами.

На тренировочный этап ГАУ РМ «Ледовый дворец» следует отбирать ребят на конкурсной основе:

прохождение необходимой подготовки в течение 1 года и более;

выполнение приемных нормативов по общефизической и специальной подготовке.

На этапе спортивного совершенствования 1-2 года обучения, должна производиться специализированная подготовка перспективных спортсменов в целях достижения ими стабильных результатов, позволяющих войти в составы сборных команд Мордовии и России (этап высшего спортивного мастерства).

ГАУ РМ «Ледовый дворец» рекомендуем ввести в регламент своих услуг организацию специализированных сеансов на льду, например, дискотек для молодёжи, ретро дискотек, катания под музыку вальса, проведения весёлых стартов, организацию детских сеансов, бесплатных мастер классов, дней рождений (в том числе детских), частных (корпоративных) вечеринок на льду, оригинальных свадеб или эксклюзивных фотосессий и т.п.. В этом случае, следует предлагать клиентам разные варианты: кататься вместе с другими людьми или взять каток в аренду. Можно даже обустроить в учреждении отдельную VIP-комнату, где будет проходить банкет таких гостей.

В рамках разного рода праздников на катке ГАУ РМ «Ледовый дворец» можно организовать работу тренеров по фигурному катанию или шорт-трека, которые могут показывать мастер-классы для участников мероприятий, выступив в роли своеобразных аниматоров. Кроме того, от учреждения можно делать виновникам торжества небольшие подарки – например, сертификат на посещение катка, детям вручать воздушные шарики.

ГАУ РМ «Ледовый дворец» следует также расширить спектр услуг ведением карт постоянных посетителей, которые могут быть едиными для всех залов и быть накопительными с предоставлением системы скидок. При этом, необходимо разработать регламент порядок выдачи и пользования такой карты (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Рекомендуемый ГАУ РМ «Ледовый дворец» порядок выдачи и пользования картой постоянного посетителя

|  |  |
| --- | --- |
| Пункты регламента | Содержание пунктов регламента |
| Условия приобретения статуса  постоянного посетителя | Иметь в своем арсенале к моменту получения карты как 3 минимум использованных абонемента  Лично заполнить бланк заявления о предоставлении статуса постоянного посетителя  После этого заявителю выдается карта постоянного посетителя  Заявитель ставит личную подпись, в результате членская карта вступает в силу |
| Права постоянного посетителя | Постоянный посетитель имеет право на скидку 10 % за каждое 5 посещение или на бесплатный инвентарь в прокате на 1 занятие  Постоянный посетитель имеет право на скидку 15% за каждое 10 посещение или на бесплатный инвентарь в прокате на 2 занятие  Постоянный посетитель имеет право на получение бесплатного подарка на ежегодную годовщину учреждения |
| Срок действия карты постоянного посетителя | Карта постоянного посетителя выдается на срок 4 года, исчисляемого с момента получения карты. По истечении срока карта аннулируется  По истечении срока действия карты, держатель карты  информируется по телефону или е-mail о бесплатном предоставлении другой карты на новый 4-летний срок |
| Продолжение таблицы 3.3 | |
| Пункты регламента | Содержание пунктов регламента |
| Прочие условия | Пользоваться картой может только держатель карты постоянного посетителя, запрещено передавать карту другим лицам  Карта действительна только при предъявлении удостоверения личности  В случае потери или повреждения карты следует незамедлительно обратиться в учреждение с заявлением о восстановлении карты. За восстановление карты взимается плата в размере ее себестоимости – 100 руб.  Учреждение берет на себя обязательство о неразглашении полученных при оформлении карты личных данных |

Введение предлагаемых карт обеспечит ГАУ РМ «Ледовый дворец» приток постоянных посетителей.

​ Пропаганда здорового образа жизни, проводимая государством, привела к тому, чтожители РМ разных возрастов стали активно заниматься спортом. Многие приходят в ГАУ РМ «Ледовый дворец» с целью научиться кататься на фигурных коньках или усовершенствовать свое мастерство. Поэтому мы рекомендуем учреждению открыть набор для взрослых и подростков в платную школу фигурного катания и предусмотреть в ней индивидуальные и групповые занятия. Все уроки целесообразно проводить в формате художественного катания и так называемого ICE-фитнеса. Все тренировки должны проходить в динамичном ритме и быть направлены на:

* формирование базовых навыков катания;
* обучение технике безопасности на льду;
* выполнение классических физических упражнений, хореографических элементов и упражнений на гибкость.

Иными словами, программа таких занятий должна быть составлена таким образом, чтобы можно было получать навыки катания на коньках и одновременно укреплять свое тело, развивать мускулатуру, поддерживать тонус всех мышечных групп.

При этом, тренеры новой школы фигурного катания ГАУ РМ «Ледовый дворец» должны учитывать возраст, состояние здоровья и физические данные каждого ученика, поскольку у всех разная подготовка и состояние здоровья. Перед тем, как выходить на лед, важно будет проводить подготовительную растяжку, давать хореографические упражнения, а также базовые силовые нагрузки. Только после этого можно разрешать взрослым ученикам приступить к практике фигурного катания. Для самых успешных мы рекомендуем организовывать соревнования среди любителей фигурного катания.

Таким образом, повышение конкурентных преимуществ ГАУ РМ «Ледовый дворец» мы связываем с разработкой и реализацией таких приоритетов, которые бы имели для него стратегические перспективы.

Одним из них является развитие доступных условий для занятий детско-юношеского и любительского хоккея, чем будет обеспечен рост имиджа учреждения. Такой выбор обоснован несколькими факторами: роспуск ХК «Мордовия»; угроза открытия «Саранск-Арены», где будут проходить крупные соревнования по фигурному катанию и турниры по хоккею после воссоздания профессионального клуба. Для реализации предложенного направления ГАУ РМ «Ледовый дворец» предстоит решить несколько вопросов: предоставить ледовую арену на Светотехстрое для тренировок детско-юношеским хоккейным командам (пока доступ на нее закрыт); организовать доставку автобусами детей и юношей из хоккейных секций районов, неохваченных учреждением, в близлежащие филиалы; закупить и раздать бесплатные комплекты экипировки для вновь пришедших ребят в детский хоккей или из малоимущих семей; обеспечить бесплатный вход болельщиков на матчи любительского хоккея; привести в порядок внутреннее состояние залов филиалов ГАУ РМ «Ледовый дворец» и систему обслуживания матчей.

Уникальность на рынке спортивно-оздоровительных и досуговых услуг в ближайшей перспективе обеспечит создание кёрлинг-клуба с площадкой на большой ледовой арене. Актуальность данного нововведения опять-таки обусловлена появлением в ближайшем будущем у ГАУ РМ «Ледовый дворец» конкурента по зимним видам спорта (хоккею и фигурному катанию) – «Саранск-Арены». В услуги будущего кёрлинг-клуба должно входить: организация спортивной школы олимпийского резерва по кёрлингу, а также оказание платных услуг по аренде дорожек для кёрлинга. При этом важно запустить рекламу клуба с броскими рекламными фразами и устроить праздничное открытие. По оценкам экспертов, проект может окупиться максимум за 1,5 года.

Рост посещаемости ГАУ РМ «Ледовый дворец» будет обеспечен, если ассортиментный портфель учреждения пополнить:

* «специализированными» сеансами массового катания (тематические дискотеки, весёлые старты, дни рождения, свадьбы, фотосессии, мастер-классы);
* картами постоянных посетителей (единые для всех залов, накопительные с предоставлением системы скидок) с четко проработанным регламентом порядка выдачи и пользования;
* услугами индивидуального тренера и группового обучения катанию на коньках в формате художественного катания и ICE-фитнеса в рамках платной школы по фигурному катанию.

**3.2 Разработка стратегии конкурентного поведения ГАУ РМ «Ледовый дворец» на рынке РМ**

В целях повышения конкурентоспособности ГАУ РМ «Ледовый дворец», на основе уже достигнутых и потенциальных конкурентных преимуществ, учреждению необходимо разработать и задокументировать стратегию конкурентного поведения, то есть обобщенную модель действий и совокупность тактик, которыми следует руководствоваться при принятии решений о достижении и долгосрочном поддержании конкурентоспособности ГАУ РМ «Ледовый дворец». Ее разработка должна осуществляться на основе использования аналитической информации, проведения маркетинговых исследований и оценки имеющихся у учреждения кадровых, материальных, технологических и финансовых ресурсов.

На наш взгляд, стратегия конкурентного поведения необходима для того, чтобы у менеджмента ГАУ РМ «Ледовый дворец» было ясное понимание того, к чему стремиться в долгосрочной перспективе и как принимать решения в повседневной деятельности, чтобы достичь поставленных целей. Кроме того, стратегия повысит управляемость конкурентоспособностью ГАУ РМ «Ледовый дворец» за счет вовлечения персонала в принятие управленческих решений.

При этом, благодаря стратегии конкурентного поведения, ГАУ РМ «Ледовый дворец» сможет решить целый комплекс задач:

* формирование образа будущей конкурентоспособной спортивной организации;
* разработка миссии, ценностей и принципов управления конкурентоспособностью, карты целей стратегии;
* составление плана реализации стратегии на 5 лет;
* разработка плана-графика реализации стратегии на 1 год.

В конечном счете, разработка и реализация стратегии конкурентного поведения позволит ГАУ РМ «Ледовый дворец» соответствовать самым современным стандартам успешного функционирования спортивной организации.

Весь комплекс работ по разработке и реализации стратегии конкурентного поведения ГАУ РМ «Ледовый дворец» можно условно разбить на несколько крупных блоков (рисунок 3.4).

Предварительный этап предполагает издание приказа о формировании соответствующей рабочей группы в ГАУ РМ «Ледовый дворец» и презентацию порядка разработки стратегии. Мы считаем, что рабочая группа должна включать представителя Минспортуризма РМ, директора учреждения, функциональных руководителей, экономиста-аналитика из Планово-экономического отдела.

Предварительный этап

Создание рабочей группы по разработке и реализации стратегии

Этап 1

Оценка производственно-экономического потенциала учреждения

Этап 2

Анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на конкурентные позиции и оценка последних

Этап 3

Определение миссии, ценностей, руководящих принципов, стратегических,

долгосрочных и среднесрочных целей учреждения

Этап 4

Выбор мероприятий по достижению целей учреждения на основе проведенного исследования

Этап 5

Определение краткосрочных, долгосрочных и стратегических сроков реализации

целей и мероприятий по их достижению. Назначение руководителя проекта

Этап 6

Балансировка ресурсов и сроков реализации стратегии

Этап 7

Утверждение приказа о принятии стратегии, документирование стратегии, ознакомление с ней сотрудников

Этап 9

Мониторинг реализации стратегии конкурентного поведения

Этап 8

Реализация стратегии конкурентного поведения

Этап 10

Оценка эффективности реализации стратегии. Корректировка при необходимости

Рисунок 3.4 – Рекомендуемые этапы формирования и реализации

стратегии конкурентного поведения ГАУ РМ «Ледовый дворец»

Целесообразно принять на работу и включить в рабочую группу маркетолога, а также привлечь внешнего консультанта, ввиду того, что такая стратегия ранее не разрабатывалась. Основная его функция будет состоять в «расширении видения» участников рабочей группы со стороны ГАУ РМ «Ледовый дворец» и Минспортуризма РМ, привнесение независимого «взгляда со стороны» на проблемы и перспективы учреждения, а также опыта стратегических разработок в других спортивных организациях. Важнейшая задача консультанта в ходе разработки стратегии – выступать модераторами при обсуждениях стратегических вопросов и согласовании позиций заинтересованных сторон.

Обязанности по разработке стратегии конкурентного поведения в ГАУ РМ «Ледовый дворец» целесообразно распределить следующим образом:

* директор формулирует стратегические, среднесрочные и оперативные цели конкурентного поведения;
* функциональные руководители определяют задачи, в том числе показатели конкурентоспособности, отражающие цели различных периодов;
* маркетолог занимается оценкой и прогнозом конкурентного поведения, непосредственной разработкой стратегии и ее корректировкой;
* экономист-аналитик обеспечивает участников группы необходимыми аналитическими данными и результатами экономических расчетов;
* внешний консультант осуществляет обоснование стратегических целей и предлагает альтернативные варианты.

Этапы 1-2. Оценку производственно-экономического потенциала ГАУ РМ «Ледовый дворец» должен проводить экономист-аналитик под контролем начальника ПЭО; оценку конкурентный позиций – маркетолог. Затем целесообразен мозговой штурм по потенциальным решениям.

В ходе написания дипломной работы, мы самостоятельно провели комплекс аналитических процедур, касающихся конкурентного положения ГАУ РМ «Ледовый дворец» на рынке физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг (модель 5 конкурентных сил Портера, матрица «BCG», SWOT-анализ), и на основании этого далее выстраивали содержание остальных этапов разработки стратегии. Между тем, будущему маркетологу мы рекомендуем использовать и другие методы: SNW-анализ, PIMS-анализ.

Этапы 3-4. Миссия должна отражать генеральную цель деятельности учреждения, таковой для ГАУ РМ «Ледовый дворец» должна быть: создание современной и конкурентоспособной модели спортивной организации, стремящейся производить разнообразные, доступные, качественные и безопасные физкультурно-оздоровительные и досуговые услуги; популяризация здорового образа жизни, массового спорта и спорта высших достижений (рисунок 3.5).

МИССИЯ

* создание современной и конкурентоспособной модели спортивной организации, стремящейся производить разнообразные, доступные, качественные и безопасные физкультурно-оздоровительные и досуговые услуги; популяризация здорового образа жизни, массового спорта и спорта высших достижений

Ценности

* Использование современных методов
* Приобщение граждан к здоровому образу жизни, массовому спорту и спорту высших достижений
* Быть в тренде
* Популяризация бренда

Руководящие принципы

* Ориентация на потребителей физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг
* Роль высшего руководства ГАУ РМ «Ледовый дворец»
* Вовлечение сотрудников в процессы формирования конкурентных преимуществ
* Подход к формированию конкурентных преимуществ как к процессу
* Системный подход к формированию конкурентных преимуществ
* Постоянное улучшение менеджмента качества и безопасности
* Принятие решений, основанное на фактах
* Взаимовыгодные отношения с поставщиками и потребителями

Рисунок 3.5 – Миссия, ценности и руководящие принципы

ГАУ РМ «Ледовый дворец»

Ценности ГАУ РМ «Ледовый дворец» должны отражать ключевые ориентиры, которые декларируются учреждением в процессе обеспечения конкурентоспособности. А именно:

1) Использование современных методов.

Мы стараемся быть одним из лучших спортивных учреждений РМ и Ледовых дворцов РФ, используя качественно новые знания и технологии в сфере менеджмента и маркетинга физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг.

2) Приобщение граждан к здоровому образу жизни, массовому спорту и спорту высших достижений.

Развивая массовый спорт в РМ, ГАУ РМ «Ледовый дворец» стремится вовлекать и приобщать граждан к здоровому образу жизни, создавая комфортные условия для занятия спортом, в том числе профессиональным.

3) Быть в тренде.

ГАУ РМ «Ледовый дворец» стремится сделать спорт и активный досуг модным, а физкультурно-оздоровительные услуги – доступными для всех.

4) Популяризация бренда.

Продвижение бренда ГАУ РМ «Ледовый дворец» не только на региональном, но и на всероссийском и международном уровнях, повышение узнаваемости учреждения как части спортивно-досуговой сферы Республики Мордовия.

В числе руководящих принципов ГАУ РМ «Ледовый дворец» должны быть определены идеи, которыми будет руководствоваться учреждения для достижения целей. Мы считаем, что таковыми для исследуемого спортивной организации должны выступать следующие:

1) Ориентация на потребителей физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг.

Учреждение должен ориентироваться на требования своих клиентов, поэтому сотрудники во главе с руководством должны знать и понимать их потребности, которые существуют в настоящий момент, а также могут возникнуть в будущем, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

2) Роль высшего руководства ГАУ РМ «Ледовый дворец».

Директор и функциональные руководители учреждения должны добиваться единства целей и направлений формирования конкурентного положения. Они должны создавать внутреннюю среду корпоративного менеджмента, который позволяет сотрудникам быть в полной мере вовлеченными в процесс достижения стратегических целей.

3) Вовлечение сотрудников в процессы формирования конкурентных преимуществ.

Вовлечение сотрудников всех уровней в реализацию целей стратегии конкурентного поведения должно составлять основу воплощения в жизнь методов и инструментов корпоративного менеджмента ГАУ РМ «Ледовый дворец» и его структурных подразделений; полное вовлечение даст возможность руководству использовать способности персонала с максимальной выгодой, как для учреждения, так и для клиентов.

4) Подход к формированию конкурентных преимуществ как к процессу.

Запланированные показатели производственно-экономического потенциала и другие индикаторы, отражающие конкурентные позиции ГАУ РМ «Ледовый дворец», должны достигаться наиболее эффективным способом, когда соответствующими видами деятельности и необходимыми для нее ресурсами руководят и управляют как процессом.

5) Системный подход к формированию конкурентных преимуществ ГАУ РМ «Ледовый дворец».

Должна обеспечиваться идентификация всех процессов системы обеспечения конкурентных позиций, их понимание, руководство и управление ими как единой системой с целью повышения конкурентного положения учреждения при достижении его стратегических целей.

6) Постоянное улучшение менеджмента качества и безопасности.

Для постоянного обеспечения удовлетворения запросов потребителей физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг, должен эффективно реализовываться принцип непрерывного улучшения функционирования менеджмента качества и безопасности ГАУ РМ «Ледовый дворец».

7) Принятие решений, основанное на фактах.

Для достижения реальной эффективности принимаемых решений в системе обеспечения конкурентных позиций Ледового дворца необходимо добиться правового закрепления принципа принятия решений, базирующегося на анализе факторов внешней среды учреждения, оценке его конкурентного положения в отрасли, а также показателей производственно-экономического потенциала, исключая недостоверность и обеспечивая актуальность данных.

8) Взаимовыгодные отношения с поставщиками и потребителями.

Для обеспечения эффективности взаимоотношений субъектов управления конкурентоспособностью ГАУ РМ «Ледовый дворец» с внешними клиентами, необходимо вести постоянный мониторинг этих процессов с соответствующим анализом и предложениями по постоянному улучшению, что будет способствовать привлечению постоянных и конкурентоспособных поставщиков, верных и платежеспособных клиентов.

В документе, отражающем Стратегию конкурентного поведения ГАУ РМ «Ледовый дворец» должно быть обозначено дерево целей и мероприятия по их достижению (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Иерархия целей Стратегии конкурентного поведения ГАУ РМ «Ледовый дворец» и мероприятия по их достижению

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид цели | Содержание цели | Мероприятия по достижению цели |
| Долгосрочная цель | Формирование конкурентоспособного бренда услуг ГАУ РМ «Ледовый дворец» | * улучшение аналитической базы для принятия решений в области управления конкурентоспособностью: введение ставки маркетолога в штат учреждения * внедрение инновационных управленческих решений для повышения имиджа: создание и продвижение бренда ГАУ РМ «Ледовый дворец», расширение присутствия учреждения в социальных сетях |
| Стратегическая цель | Расширение присутствия учреждения на рынке физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг | * развитие доступных условий для занятий детско-юношеского и любительского хоккея * создание кёрлинг-клуба с площадкой на большой ледовой арене * запуск программы лояльности Mobifitnes |
| Продолжение таблицы 3.4 | | |
| Вид цели | Содержание цели | Мероприятия по достижению цели |
| Краткосрочная цель | Сохранение конкурентных позиций на рынке физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг путем восстановления притока потребителей | * расширение ассортиментного портфеля услуг за счет включения в него: «специализированных» сеансов массового катания, карт постоянных посетителей, услуг индивидуального тренера и группового обучения катанию на коньках в рамках платной школы по фигурному катанию * расширение спектра маркетинговых инструментов путем внедрения рассрочки для оплаты абонементов и клубных карт, проведения маркетинговых акций и анализа сроков покупки разовых билетов |

В основе выбора конкурентной стратегии должны лежать достигнутые ГАУ РМ «Ледовый дворец» конкурентные преимущества. По нашему мнению они позволят учреждению в перспективе придерживаться стратегии широкой дифференциации, суть которой состоит в адаптации своих услуг к пожеланиям всех потребителей из большинства сегментов рынка присутствия. При этом, дифференциация должна идти по нескольким направлениям (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Рекомендуемые ГАУ РМ «Ледовый дворец» направления дифференциации в рамках стратегии конкурентного поведения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Конкурентные  преимущества | Направления  дифференциации | Инструменты для реализации |
| Предоставление уникальных услуг на рынке РМ – зимних видов спорта и отдыха (фигурное катание, хоккей, шорт-трек)  Организации 3-х СДЮСШ  Создание и продвижение привлекательного имиджа | Дифференциация  по имиджу | Улучшение имиджа путем:   * развития доступных условий для детско-юношеского и любительского хоккея * создания кёрлинг-клуба * разработки компонентов бренда * активизации кнопок перехода с сайта на ресурсы Facebook и Твиттер * введения кнопок «поделиться в соцсетях» |
| Взвешенный подход к ассортиментной политике  Формирование широкого, полного, глубокого и устойчивого ассортимента услуг | Дифференциация  по услугам | Углубление ассортимента за счет:   * открытия «специализированных» сеансов массового катания * внедрения услуг индивидуального и группового обучения катанию на коньках * введения карт постоянных посетителей |
| Гибкая ценовая политика с учетом распределения клиентов по времени суток, количества посещений, категории клиента | Дифференциация по цене | Запуск скидки в зависимости от сроков оплаты в виде:   * рассрочки для оплаты абонементов и клубных карт |
| Продолжение таблицы 3.5 | | |
| Конкурентные  преимущества | Направления  дифференциации | Инструменты для реализации |
| Оснащенность современным спортоборудованием и инвентарем, качественным льдом, высокотехнологичной экипировкой  Качественный состав тренерской команды и программ тренировок | Дифференциация  по процессу оказания услуг | Улучшение процесса оказания услуг путем:   * своевременного обновления экипировки, спортоборудования и инвентаря * повышения скоростных свойств льда * сохранения высокого уровня тренерской команды и программ тренировок |
| Выгодное местоположение и транспортная доступность центрального здания  Большое число парковочных мест около учреждения  Большая вместимость главной ледовой арены  Высокий уровень организации соревнований | Дифференциация  по сервису | Обеспечение конкурентного уровня обслуживания клиентов путем:   * поддержания достигнутого уровня обслуживания в центральном здании; * повышения уровня доступности обслуживания в филиалах |
| Наличие экономиста-аналитика, выполняющего функции маркетолога  Широкий охват потребителей через сеть филиалов | Дифференциация  по маркетинговым  коммуникациям | Развитие маркетинговых коммуникаций за счет:   * внедрения программы лояльности Mobifitness * красочного оформления разовых билетов на услуги |

Дифференциация по имиджу предполагает формирование имиджа ГАУ РМ «Ледовый дворец» и предоставляемых им услуг таким образом, чтобы было выгодное отличие в глазах потребителей от имиджа конкурирующих спортивных организаций (в регионе – это пока АУ «СК Мордовия») и их услуг. При реализации рекомендуемого комплекса действий по улучшению имиджа, учреждение сможет оказывать брендовые услуги.

Дифференциация по услугам потребует от ГАУ РМ «Ледовый дворец» обеспечить предложение услуг с характеристиками лучшими, чем у конкурентов. Основу такой дифференциации для учреждения составит конкурентоспособный ассортимент услуг, что можно добиться путем его углубления.

Дифференциацию по цене мы рекомендуем учреждению углубить за счет запуска института рассрочки для оплаты абонементов и клубных карт. В данном случае, цена на услуги с [отсрочкой платежа](http://www.peo.su/?p=28) будет выше, чем при единовременной полной оплате. Тем не менее, нагрузка на бюджет клиентов будет снижена за счет ее распределения во времени. Эта мера позволит ГАУ РМ «Ледовый дворец» увеличить долю на рынке физкультурно-оздоровительных услуг РМ, повысить конкурентоспособность и стимулировать спрос на услуги.

Дифференциация по процессу оказания услуг ГАУ РМ «Ледовый дворец» будет заключаться в более высоком технологическом снабжении спортивных залов, ледовой арены и непосредственно спортсменов, чем у конкурентов, для обеспечения безопасных условий занятия массовым и профессиональным спортом.

В рамках сервисной дифференциации ГАУ РМ «Ледовый дворец» следует рассмотреть варианты разнообразия и улучшения условий обслуживания клиентов (по сравнению с конкурентами). В этой связи, учреждению особенно важно сконцентрироваться на решении имеющихся проблем с комфортом в своих филиалах.

Стратегия дифференциации по маркетинговым коммуникациям поможет ГАУ РМ «Ледовый дворец» привлечь внимание потребителей к физкультурно-оздоровительным услугам .Комплекс маркетинговых коммуникаций Ледового дворца в первую очередь необходимо пополнить такими средствами продвижения, как программа лояльности Mobifitness и красочное оформление разовых билетов на услуги.

Конкурентная стратегия дифференциации защитит ГАУ РМ «Ледовый дворец» от пяти конкурентных сил. По отношению к прямым конкурентам дифференциация снизит заменимость услуг, усилит приверженность бренду «Ледовый дворец Мордовии», уменьшит чувствительность к цене и тем самым повысит рентабельность. Приверженность потребителей бренду ослабит их давление на учреждение и затруднит влияние нового конкурента – «Саранск Арены». Повышенная рентабельность услуг увеличит устойчивость ГАУ РМ «Ледовый дворец» к возможному росту издержек в результате действий поставщиков. И, наконец, отличительные свойства услуг и завоеванная приверженность потребителей защитят учреждение от услуг–заменителей.

Наличие отличительных качеств потребует от ГАУ РМ «Ледовый дворец» более высоких издержек, что приведет к росту цен на оказываемые услуги. Однако успешная дифференциация позволит учреждению добиться большей рентабельности, поскольку потребители будут готовы платить за уникальность услуг. Стратегия дифференциации потребуют от ГАУ РМ «Ледовый дворец» развития интегрированных маркетинговых коммуникаций с целью довести до клиентов информацию о заявляемых отличительных особенностях физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг.

Этап 5. Для ГАУ РМ «Ледовый дворец» вероятные сроки краткосрочных, долгосрочных и стратегических сроков реализации решений, а также целевых ориентиров будут следующие: 1 год, 5 лет и 3 года соответственно.

На данном этапе следует также определить руководителя проекта по внедрению мероприятий стратегии конкурентного поведения. Им необходимо назначить маркетолога. Он же должен будет провести анализ возможного дублирования мероприятий, а также трудоемкость выполнения.

Этап 6. Балансировка ресурсов и сроков потребует от маркетолога, как руководителя проекта, произвести выравнивание обязанностей руководителей и специалистов, участвующих в разработке стратегии ГАУ РМ «Ледовый дворец», в рамках совмещения работ по расширению конкурентных преимущества и текущей деятельности.

Этап 7. Утверждение приказа о принятии стратегии конкурентного поведения директором ГАУ РМ «Ледовый дворец». Документирование стратегии и ознакомление с ней сотрудников.

Расходы на реализацию стратегии будут контролироваться Минспорттуризмом РМ, поэтому потребуется ее документальное оформление. Необходимо подтвердить связь мероприятий стратегии с хозяйственной деятельностью ГАУ РМ «Ледовый дворец». Поможет в этом приказ по учреждению, изданный директором ГАУ РМ «Ледовый дворец» в произвольной форме. При этом, в обязательном порядке он должен содержать, следующую информацию: цель и необходимость реализации стратегии конкурентного поведения; сроки реализации заложенных в ней мероприятий; список сотрудников, ответственных за проведение мероприятий; порядок подачи отчетов о выполнении мероприятий стратегии.

Также к приказу следует приложить текст стратегии. Кроме того, целесообразно его задокументировать отдельно – в виде красочной брошюры под названием «Стратегия конкурентного поведения ГАУ РМ «Ледовый дворец» – стратегия дифференциации». После чего она должна быть распространена среди членов рабочей группы и доведена до других сотрудников учреждения, что является важнейшим фактором успеха реализации стратегии.

Оформление стратегии поможет ГАУ РМ «Ледовый дворец»:

1) Принимать решения. Возможность участников рабочей группы иметь стратегию перед глазами ускорит принятие решений по претворению заложенных в ней мероприятий в жизнь.

2) Согласовывать действия. Общение намного эффективнее, когда все понимают, что они делают, зачем они это делают и как они это делают. К тому же когда участники рабочей группы и другие сотрудники учреждения начнут понимать цель различных инициатив, им будет проще их реализовывать.

3) Вести учет. Наличие документа стратегии поможет участникам группы контролировать все процессы по реализации мероприятий стратегии, своевременно выявлять и устранять проблемные моменты, поддерживать положительную динамику.

Этапы 8-10. Реализация стратегии ГАУ РМ «Ледовый дворец» должна быть нацелена на ее содержание. При этом, для того, чтобы этот процесс проходил продуктивно (в установленные сроки и в рамках заложенных ресурсов), важна постоянная дискуссия между ответственными за реализацию и другими сотрудниками учреждения. Успех будет обеспечен, если за результатами реализации будет налажено слежение в режиме реального времени. На постоянной основе должны быть проводиться следующие вспомогательные мероприятия: анализ текущего положения ГАУ РМ «Ледовый дворец», установление обратной связи, отслеживание распределения ресурсов, результатов и их отклонений от планов. Информация в реальном времени поможет учреждению грамотней и успешней реализовывать стратегию, замечая и исправляя ошибки на этапе их зарождения.

Ежегодно стратегия конкурентного поведения ГАУ РМ «Ледовый дворец» должна актуализироваться с учетом изменяющихся внешних условий и требований к предоставлению физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг. Для этого в I квартале каждого года необходимо выполнять мониторинг реализации конкурентной стратегии, который должен включать в себя анализ выполненных за истекший период работ, анализ изменения внешних факторов, требований и ограничений, уточнение отраслевых трендов, прогнозов развития рынка.

По результатам мониторинга должны быть подготовлены предложения по корректировке конкурентной стратегии дифференциации. В случае, если данные корректировки будут касаться вопросов включения новых стратегических направлений повышений конкурентоспособности ГАУ РМ «Ледовый дворец», а также существенного пересмотра плана расходов, то измененная программа должна утверждаться Минспорттуризмом РМ. В ином случае корректировка стратегии может утверждаться директором учреждения.

Итак, совершенствование процесса управления конкурентоспособностью в ГАУ РМ «Ледовый дворец» принесет больший эффект при условии разработки стратегии конкурентного поведения на рынке РМ. Данный процесс требует прохождения ряда этапов, основополагающими которых будет определение миссии, ценностей и руководящих принципов, а также иерархии целей и мероприятий по их достижению. На основании анализа имеющихся у ГАУ РМ «Ледовый дворец» конкурентных преимуществ, мы пришли к выводу, что учреждению следует выбрать конкурентную стратегию дифференциации. Мы уверены, что ГАУ РМ «Ледовый дворец» сможет обеспечить для потребителей уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) своих услуг, процесса их оказания, политики цен, сервиса, маркетинговых коммуникаций, а также имиджа учреждения. А благодаря ряду нововведений и соответствующего мониторинга ГАУ РМ «Ледовый дворец» обеспечит поддержку этой уникальности в течение длительного времени.

**3.3 Рекомендации по совершенствованию организации процесса управления конкурентоспособностью организации**

Функционируя в условиях конкуренции, ГАУ РМ «Ледовый дворец»использует наработанный механизм организации процесса управления своей конкурентоспособностью. Причем, пока учреждению удается извлекать из него определенные выгоды. Вместе с тем, развитие отрасли физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг в РМ и РФ, а с ней и методов ведения конкурентной борьбы, ставят перед учреждением задачу совершенствования своего механизма (рисунок 3.6).

Возможности совершенствования организации управления конкурентоспособностью

в ГАУ РМ «Ледовый дворец»

Введение ставки маркетолога в штат учреждения

Запуск программы лояльности Mobifitness

Внедрение рассрочки для оплаты абонементов и клубных карт

Проведение маркетинговых акций и анализа сроков покупки разовых билетов

Расширение присутствия учреждения в социальных сетях

Создание и продвижение бренда ГАУ РМ «Ледовый дворец»

Рисунок 3.6 – Рекомендуемые ГАУ РМ «Ледовый дворец» направления

по совершенствованию организации процесса управления конкурентоспособностью

Процесс управления конкурентоспособностью в ГАУ РМ «Ледовый дворец» будет более эффективно организован, если в учреждении будет открыта ставка маркетолога. Причем, маркетолог должен будет подчиняться непосредственно директору. Это ускорит оперативность взаимодействий маркетолога как с директором, так и с функциональными руководителями за счет более коротких связей (рисунок 3.7).

Начальник ПЭО

Директор

ГАУ РМ «Ледовый дворец»

Функциональные руководители

Директор

ГАУ РМ «Ледовый дворец»

Начальник ПЭО

Функциональные руководители

экономист-аналитик

экономист-аналитик

маркетолог

**ДО**

**ПОСЛЕ**

Рисунок 3.7 – Схема взаимодействия субъектов управления конкурентоспособностью в ГАУ РМ «Ледовый дворец»

«до» и «после» введения в нее маркетолога

Функции экономиста-аналитика в части маркетинговых исследований рынка физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг должны будут переданы новому сотруднику, а экономист-аналитик будет заниматься анализом экономической деятельности ГАУ РМ «Ледовый дворец» и составлением отчетов в целях управления конкурентоспособностью учреждения, но в тесном сотрудничестве с маркетологом. В свою очередь, у последнего функции должны быть расширены до стратегического планирования (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Обязанности по стратегическому планированию между субъектами управления конкурентоспособностью в ГАУ РМ «Ледовый дворец»

|  |  |
| --- | --- |
| Субъекты управления | Обязанности в части стратегического планирования |
| Директор | Разработка и утверждение стратегического плана развития учреждения на 5 лет  Разработка и утверждение стратегии конкурентного поведения на 3 года |
| Маркетолог | Организация стратегического планирования с использованием методов: SWOT-, SNW-, PESTLE-, PIMS-анализа, матрицы «BCG», 5 конкурентных сил Портера  Разработка стратегического плана развития учреждения на 5 лет  Разработка стратегии конкурентного поведения (3 года) |
| Экономист-аналитик | Обеспечение маркетолога регулярными аналитическими отчетами по:  экономическим показателям текущей деятельности учреждения;  прогнозирование развития рынка физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг;  реализации ценовой политики учреждения;  эффективности деятельности по продвижению услуг;  вырабатывает рекомендации по повышению ее эффективности |
| Функциональные руководители | Представление данных для формирования стратегического плана и стратегии конкурентного поведения  Участие в разработке и реализации стратегии конкурентного поведения |

Помимо мероприятий стратегического планирования, выделение должности маркетолога позволит ГАУ РМ «Ледовый дворец» более углубленно заниматься следующими вопросами:

* углубленное исследование факторов, формирующих динамику спроса на физкультурно-оздоровительные и досуговые услуги;
* оперативный сбор информации, касающейся сбыта физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг;
* выбор и организация практической реализации методов стимулирования сбыта услуг;
* разработка и организация реализации маркетинговых коммуникаций;
* мероприятия по формированию фирменного стиля учреждения и фирменного оформления рекламной продукции.

изучение информации с сайта и на основании нее осуществление анализа удовлетворенности потребителей.

Введение маркетолога в штат ГАУ РМ «Ледовый дворец» должно сопровождаться разработкой и утверждением соответствующей должностной инструкции.

Как только аналитическая функция маркетолога в управлении конкурентоспособностью заработает в должной мере, ГАУ РМ «Ледовый дворец» приобретет целый ряд преимуществ:

* налаженный информационный обмен между субъектами управления конкурентоспособностью, вследствие чего информационные потоки будут упорядочены и контролируемы;
* централизация сбора, обработки, анализа и хранения информации, из-за чего будет исключен риск ее потери
* передача информации без искажения, даже при наличии большого количества промежуточных звеньев;
* искоренение ошибочных выводов и управленческих решений, основанных на неверных данных.

Между тем, роль маркетолога в ГАУ РМ «Ледовый дворец» будет полностью определяться отношением к нему руководства. Если у него осознание необходимости маркетинга для бизнеса будет отсутствовать, то новый субъект управления никогда не будет работать успешно, даже если на должность маркетолога будет принят высококвалифицированный специалист.

Маркетологу ГАУ РМ «Ледовый дворец» рекомендуем изучить возможность внедрения программ лояльности, реализуемые в мобильном приложения Mobifitness. Это единая платформа, с комплексным наполнением, все элементы которого интегрированы между собой и созданы для повышения конкурентоспособности (рисунок 3.8).

В среднем, в спортивных клубах, где это уже используется, продажи дополнительных услуг выросли на 10 %, а количество продлений абонементов увеличилось на 7 % [68].

Активно участвуют в программе лояльности клиенты ГАУ РМ «Ледовый дворец», получая за активные действия призы от своего фитнес-клуба, например: персональные тренировки и занятия в мини-группах, дополнительную заморозку карты и скидки на продление, бесплатное посещение солярия и другие подарки от клуба.

Наполнение Mobifitness

* Учетная система для легкого управления
* Мобильное приложение для улучшения коммуникации с клиентами
* Онлайн-запись для снижения нагрузки на рецепцию
* Умная онлайн-касса для ускорения работы администратора
* Личный кабинет и интернет-магазин для увеличения продаж
* CRM-система (в разработке) для постановки задач сотрудникам

Выгоды для ГАУ РМ «Ледовый дворец»

* повышение годового оборота продаж, увеличение количества продлений абонементов и покупок в учреждении;
* бесплатную рекламу в социальных сетях;
* приверженность клиентов именно к ГАУ РМ «Ледовый дворец»;
* повышение лояльности среди клиентов, удержание клиентов;
* начисление баллов за репосты клиентов в соцсетях и отслеживание этого процесса приложением автоматически;
* конкурентное преимущество перед конкурентами

Рисунок 3.8 – Содержание программы лояльности, реализуемые в мобильном приложения Mobifitness, и ее выгоды для ГАУ РМ «Ледовый дворец»

Одним из основных преимуществ использования программы лояльности от [Mobifitness](http://mobifitness.ru/?utm_source=Fitnessexpert12.02.2018&utm_medium=sait&utm_campaign=Fitnessexpert12.02.2018_loyalty) для ГАУ РМ «Ледовый дворец» будет бесплатная реклама в соцсетях силами клиентов. Они будут делится в ВКонтакте, Facebook, Instagram, Swarm, Twitter новостями и акциями учреждения, информацией о занятиях прямо из мобильного приложения от [Mobifitness](http://mobifitness.ru/?utm_source=loyaltyblog&utm_medium=referal&utm_campaign=loyaltyblog). При этом в каждом посте автоматически будет появляться ссылка на сайт ГАУ РМ «Ледовый дворец» и хештеги, а клиенту будут начисляться баллы за шеринг новостей.

Благодаря Mobifitness, ГАУ РМ «Ледовый дворец» сможет позволить себе собственную учетную систему, мобильное приложение, качественное расписание занятий и другие продукты, которые оптимизируют рабочий процесс сотрудников, повысят лояльность клиентов и продажи.

Продукты [Mobifitness](http://mobifitness.ru/?utm_source=loyaltyblog&utm_medium=referal&utm_campaign=loyaltyblog) будут брендироваться под фирменный стиль  [ГАУ РМ «Ледовый дворец»](http://mobifitness.ru/?utm_source=loyaltyblog&utm_medium=referal&utm_campaign=loyaltyblog), при этом являясь бесплатными для клиентов учреждения. А цены подходят даже небольшим студиям или школам, не то что ГАУ РМ «Ледовый дворец».

ГАУ РМ «Ледовый дворец» сможет начислять баллы клиентам за различные покупки в спортивном магазине учреждения, продление абонемента и другие активности. Здесь стоит отметить, что через мобильное приложение эти покупки также можно и оплачивать, что будет увеличивать количество спонтанных покупок. Кроме того, баллы можно начислять за различные действия клиентов на усмотрение ледового дворца, например, привод друга, день рожденья, тысячный клиент и так далее.

Количество баллов, начисляемое за каждое действие, уже продумано и прописано в приложении [Mobifitness](http://mobifitness.ru/?utm_source=loyaltyblog&utm_medium=referal&utm_campaign=loyaltyblog), но при желании ГАУ РМ «Ледовый дворец» сможет изменить стандартные настройки. Баллы клиенты учреждения смогут копить с последующей возможностью их обмена на призы, которые будут отображаться в каталоге призов мобильного приложения. Данный каталог ГАУ РМ «Ледовый дворец» должен сформировать самостоятельно и определить цену подарка (количество баллов).

В готовом каталоге предусмотрено более 30 призов с картинками – это призы, которые Ледовый дворец сможет предоставить своим клиентам, а им, в свою очередь, приятно их получить. Если каталог призов для учреждения окажется недостаточен, то его можно дополнить.

Эксперты затрудняются в прогнозах окончания кризиса короновируса, поэтому существующие и потенциальные клиенты ГАУ РМ «Ледовый дворец» станут экономнее относиться к своим тратам, в том числе на походы в спортивные залы. В этой связи, для удержания и привлечения потребителей мы рекомендуем учреждению организовать продажи абонементов и клубных карт в рассрочку. Причем, предлагать ее надо не после отказа от 100-процентной предоплаты, а когда клиент принимает решение на месте, непосредственно в ГАУ РМ «Ледовый дворец».

Мы бы рекомендовали ГАУ РМ «Ледовый дворец» работать в условиях рассрочки по следующей схеме. Клиент делает первоначальный взнос, плюс оплачивает стоимость 1 мес., далее оплата производится за каждый месяц отдельно. Конечно, в этом случае стоимость месяца для клиента немного возрастет. Однако, сейчас многим людям удобнее планировать свои расходы помесячно, даже если в итоге цена за клубную карту или абонемент получится немного выше по сравнению с единовременной суммой. При этом, обязательно должен быть оформлен договор с клиентом. А в скриптах важно прописать напоминание о рассрочке платежа или использовать SMS-информирование.

Преимущества от этого нововведения получит как ГАУ РМ «Ледовый дворец», так и клиенты (рисунок 3.9).

**ГАУ РМ**

**«Ледовый дворец»**

**клиенты**

Рисунок 3.9 – Преимущества и недостатки рассрочки платежа абонемента или клубной карты для ГАУ РМ «Ледовый дворец» и его клиентов

Во-первых, рассрочка позволит повысить стоимость месяца занятий по клубной карте и абонементу, к тому же, в следующем месяце после нововведения учреждение получит от 75 до 90 % гарантированных поступлений денежных средств от клиентов [32]. Оставшаяся часть будет приходиться на просроченные платежи от тех клиентов, которые в Ледовый дворец просто перестали ходить. Но здесь нужно учитывать сезонность, так как в летний период проценты доплат, вероятно, снизятся.

Во-вторых, рассрочка позволит минимизировать действие фактора цены в конкурентной борьбе ГАУ РМ «Ледовый дворец» и АУ «Спорткомплекс Мордовия». То есть учреждение больше не будет соревноваться с конкурентом по принципу «кто дал скидку больше».

В-третьих, при наличии рассрочки ГАУ РМ «Ледовый дворец» станет меньше тратить времени на разработку акций и их расчет, а больше внимания уделять привлечению новых потребителей и работе с существующими.

В-четвертых, расширение целевой аудитории, как для абонементов и клубных карт, так и для дополнительных услуг. Клиенты ГАУ РМ «Ледовый дворец» в текущем месяце, выплачивая лишь небольшую часть полной стоимости клубной карты или абонемента, будут готовы тратить больше денег в учреждении на персональные тренировки, кафе-бар, массаж.

Из минусов рассрочки для ГАУ РМ «Ледовый дворец» можно назвать угрозу потери клиентов, если откроется клуб-конкурент (в нашем случае это Саранск-Арена). Перед открытием новый спорткомплекс может устроить выгодные акции, и клиенты Ледового дворца, купившие карту в рассрочку, могут уйти. Возможно, они позже вернутся, но даже временный отток для ГАУ РМ «Ледовый дворец» все равно нежелателен.

Клиенты ГАУ РМ «Ледовый дворец» от использования рассрочки получат следующие преимущества:

* возможность приступить к тренировкам даже в тот момент, когда нет свободной суммы для оплаты полной клубной карты или абонемента;
* расходы на клубную карту или абонемент легко укладываются в бюджет клиента (семьи), они распределены на 3-6 месяцев, и даже с учетом переплаты, эта финансовая нагрузка не будет явно заметна.

Для управления выручкой от продаж разовых билетов на услуги ГАУ РМ «Ледовый дворец» мы рекомендуем будущему маркетологу анализировать, какая доля билетов приобретается заранее, а какая – накануне мероприятия (менее чем за три дня до его начала). Интерес к разовым билетам можно поднять путем проведения маркетинговых акций, например выпуска специальным образом оформленных билетов (к памятным датам), организации розыгрышей призов по номерам билетов.

Повысить эффективность управления конкурентоспособностью позволит создание и продвижение бренда «ГАУ РМ «Ледовый дворец» (визуализация имиджа). Он должен быть связан с имиджем РМ и престижностью занятий ледовыми и иными видами спорта (в тренажерном зале, фитнес-клубе), а профессиональные спортсмены, вышедшие из стен учреждения, стали своего рода национальными героями. Это предполагает подготовку компонентов фирменного стиля учреждения (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Рекомендуемые ГАУ РМ «Ледовый дворец» компоненты фирменного стиля

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование компонентов | Характеристика компонентов |
| Название | Ледовый дворец Мордовии |
| Логотип | Ледяная снежинка, на кристаллах которой расположены фигурки, обозначающие виды спорта на льду, инвентарь фитнес-клуба, тренажерного зала, а вокруг ледяные узоры, стилизованные мордовской тематикой |
| Товарный знак и его графическое изображение | Зарегистрированное и одновременно защищенное законом наименование услуг Ледовый дворец Мордовии  Пример: Мордовский лёд и не только  Графическое изображение – логотип |
| Слоган | Должен отражать призыв к людям заниматься ледовыми и иными видами спорта. Пример: Больше, чем просто лёд |
| Сувенирная продукция | Ручки, блокноты, кепки, футболки, пакеты мягкая игрушка – снежинка с изображением логотипа, слогана и товарного знака, с |
| Корпоративная одежда | Синего цвета брюки, юбка, спортивная одежда с нанесением логотипа и товарного знака |
| Продолжение таблицы 3.7 | |
| Наименование компонентов | Характеристика компонентов |
| Корпоративный сайт | Должен быть оформлен в фирменном стиле учреждения, отражать философию бренда и формировать его имидж, транслировать образ и философию ГАУ РМ «Ледовый дворец», продвигать [экспертность](https://journal.reconcept.ru/prokachali-ekspertnost-rasskazhite-ob-etom) |

Формирование указанных в таблице 3.7 компонентов фирменного стиля станут основой создания долгосрочного предпочтения к бренду ГАУ РМ «Ледовый дворец», как совокупному спортивному продукту, отличающемуся от конкурентов. Так, сувенирная продукция с символикой бренда может стать удачным подарком и вызывать гордость за свой Ледовый дворец у широкой аудитории стейкхолдеров. Повышая известность бренда, они помогут строить отношения с общественностью и оказывать знаки внимания потребителям.

Корпоративная униформа ГАУ РМ «Ледовый дворец» также будет работать на создание позитивного имиджа учреждения, привлекая потребителей и партнеров. Это должна быть качественная, удобная, стильная одежда, цвет который сочетается с корпоративными цветами.

Корпоративный сайт ГАУ РМ «Ледовый дворец» должен стать бренд-платформой, а потому должен быть оформлен в фирменном стиле учреждения, отражать философию бренда и формировать его имидж, транслировать образ и философию учреждения, продвигать [экспертность](https://journal.reconcept.ru/prokachali-ekspertnost-rasskazhite-ob-etom). Разработка такого сайта потребует больше сил и средств, чем обыкновенного сайта.

На брендированном сайте ГАУ РМ «Ледовый дворец» не только должен быть изображен логотип учреждения в левом верхнем углу. Фирменный стиль должен прослеживаться в каждой детали – в изображениях, иконках, графических элементах, цветовой палитре. Только в этом случае посетитель с первых мгновений сможет идентифицировать бренд. Хороший пример – [сайт](https://www.megafon.ru/) Мегафон. Любой человек, знакомый с брендом Мегафон, поймет, что находится на его сайте, даже если прикрыть логотип.

Любой компонент коммуникации ГАУ РМ «Ледовый дворец» с потребителями должен отражать философию бренда и сайт не исключение. Чтобы потребители видели бренд так, как нужно, руководству ГАУ РМ «Ледовый дворец» важно сформулировать философию учреждения и организовать трансляцию философии всеми доступными способами. Для этого целесообразно внедрить на сайт [блог компетенции](http://journal.reconcept.ru/79-blog-kompetentsii), который сделает доступным для учреждения  [контент-маркетинг](http://journal.reconcept.ru/47-zachem-i-kak-vesti-korporativnyj-blog). Это значит, что ГАУ РМ «Ледовый дворец» сможет наполнять блог компетентными профессиональными статьями и распространять их в интернете, то есть транслировать философию бренда. Чем интенсивнее ГАУ РМ «Ледовый дворец» будет транслировать ценности бренда, тем шире охват будет брендинга и больше людей соприкоснутся с брендом.

Помимо корпоративного сайта, брендированной должна быть и действующая страничка ВКонтакте. В частности, посты лучше оформлять в фирменные цвета бренда и добавлять логотип. Аккаунт ГАУ РМ «Ледовый дворец» должен быть наполнен качественным контентом. Целесообразно составить контент-план и регулярно публиковать материалы. Имеет смысл освещать своевременно все физкультурно-оздоровительные и досуговые мероприятия, делиться кейсами и полезными материалами. Причем, нужно стремиться, чтобы контент был авторским, креативным и уникальным, только тогда он получит широкий охват и максимальную виральность. При составлении контента необходимо учитывать специфику социальной сети ВКонтакте и ее аудиторию. Все это не только повысит эстетику сообщества, но и позволит лучше закрепить бренд в сознании пользователей и упростить его идентификацию в будущем.

В ВКонтакте необходимо подключить возможность отправления сообщений сообществу, но дополнительно следует завести профиль представителя ГАУ РМ «Ледовый дворец» (маркетолога), который будет оперативно отвечать на вопросы пользователей. Такой дуализм необходим, так как некоторые пользователи не привыкли к формату переписки напрямую с сообществом, у них больше доверия вызывает общение с «официальным представителем» учреждения.

ГАУ РМ «Ледовый дворец» необходимо использовать возможности таргетированной рекламы ВКонтакте. Это эффективный способ привлечь аудиторию в сообщество: можно выбрать формат рекламы поста в ленте, если имеется достойный промоушн пост, а можно продвигать сообщество оригинальным объявлением с тщательно настроенным таргетингом.

Учреждению важно также расширить присутствие в социальных сетях – создать аккаунты в Facebook и Твиттер, а иконки перехода на них на корпоративном сайте сделать активными. Вновь созданные странички должны быть также брендированными.

При этом, системному администратору ГАУ РМ «Ледовый дворец» важно оптимизировать корпоративный сайт под соцсети путем установки кнопок «поделиться». Это позволит посетителям сайта делиться материалами в социальных сетях и привлекать дополнительный трафик на сайт, что обеспечит приток клиентов в учреждение.

Только после того как сайт будет оптимизирован, маркетолог ГАУ РМ «Ледовый дворец» сможет полноценно привлекать аудиторию из социальных сетей. Для существенного увеличения входящего трафика на сайт учреждения достаточно инвестировать 6 часов в день присутствия в социальных сетях. Новому специалисту по маркетингу важно следить за статистикой и анализировать эффективность присутствия ГАУ РМ «Ледовый дворец» в соцсетях: проставлять utm-метки в ссылках в платных и бесплатнах постах для отслеживания трафика, выделять наиболее активную аудиторию и адаптировать под ее запросы контент.

Таким образом, наработанная ГАУ РМ «Ледовый дворец» практика организации процесса управления конкурентоспособностью нуждается в совершенствовании. В первую очередь, считаем необходимым введение в штат учреждения ставки маркетолога, это позволит повысить уровень управления конкурентоспособностью, особенно за счет повышения скорости взаимодействия между субъектами управления и возможности усиленного внимания стратегическому планированию. Весомый вклад в процесс управления конкурентоспособностью внесет запуск программы лояльности Mobifitness, особенно за счет брендирования продуктов приложения под фирменный стиль  [ГАУ РМ «Ледовый дворец»](http://mobifitness.ru/?utm_source=loyaltyblog&utm_medium=referal&utm_campaign=loyaltyblog). Не менее результативным должно стать внедрение уникального для сферы спортивно-оздоровительных и досуговых услуг РМ инструмента – рассрочки для оплаты абонементов и клубных карт. Это позволит учреждению удерживать и привлекать потребителей, а клиентам – тренироваться даже при финансовых трудностях. Требует совершенствования и процесс продажи разовых билетов – на основе анализа времени их продажи до искомого мероприятия, необходимо разработать маркетинговые акции, например выпуск специальным образом оформленных билетов, организация розыгрышей призов по номерам билетов. Существенно повысить эффективность управления конкурентоспособностью позволит создание и продвижение бренда ГАУ РМ «Ледовый дворец», что предполагает подготовку компонентов фирменного стиля учреждения. Определенный вклад в реализацию данного направления внесёт оптимизация корпоративного сайт под соцсети – нужно, чтобы посетители могли делиться в социальных сетях информацией с сайта. Данное нововведение сможет полноценно привлекать в клиенты ГАУ РМ «Ледовый дворец» аудиторию из социальных сетей.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Обобщая итоги исследования понятия конкурентоспособности предприятия и факторов, ее определяющих, мы пришли к выводу, что формирование категориального состава в этой области еще не завершено. Учитывая подходы ученых к трактовке конкурентоспособности данного уровня и присущие ей признаки, мы определили конкурентоспособность предприятия как комплексную характеристику его конкурентных преимуществ перед конкурентами по ряду показателей за определенный период времени в условиях конкретного рынка, а также способность к прибыльному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся факторам внутренней и внешней среды.

На сегодняшний день разработано большое количество методических подходов к оценке эффективности конкурентоспособности предприятия. При этом, для объективной оценки имеет смысл использовать несколько подходов, так как каждый в отдельности несет в себе не только достоинства, но и недостатки. Между тем, сам процесс мониторинга целесообразно выстроить в определенной последовательности. Итогом такой оценки станет собранная и систематизированная информация, которая послужит базисом для дальнейших поисков адекватных условиям конкуренции инструментов управления и рычагов повышения конкурентоспособности.

Обобщая подходы к исследованию понятия управления конкурентоспособностью предприятия, мы пришли к выводу, что управление конкурентоспособностью предприятия должно отражать соответствующую систему управления, субъекты которой, выполняя определенные функции менеджмента с учетом совокупности принципов, научных подходов, поставленных цели, задач и вооружившись комплексом инструментов, поэтапно разрабатывают и реализуют управленческие решения относительно установления, обеспечения, поддержания и повышения уровня конкурентоспособности с учетом факторов внешней и внутренней среды. При этом управление должно опираться на конкурентные стратегии и тактики, а те, в свою очередь, ориентироваться на соответствующий уровень управления конкурентоспособностью.

По итогам анализа конкурентных позиций ГАУ РМ «Ледовый дворец» на рынке РМ, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, в региональной сфере зимних видов спорта и отдыха учреждение обладает уникальным предложением – хоккей с шайбой, фигурное катание на коньках, шорт-трек, ледовые шоу, аналогов которым в РМ. Поэтому в данном сегменте рынка у ГАУ РМ «Ледовый дворец» конкуренты отсутствуют. На рынке иных видов физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг основным конкурентом является АУ РМ «СК «Мордовия». Интенсивность конкуренции среди них можно признать высокой. Между тем, ГАУ РМ «Ледовый дворец» удалось завоевать более прочное конкурентное положение в РМ.

Во-вторых, угрозу появления новых конкурентов у ГАУ РМ «Ледовый дворец» на рынке физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг региона можно признать высокой. Несмотря на высокие барьеры вступления в отрасль, благодаря бюджетной поддержке, в 2020 г. может появиться прямой конкурент – спорткомплекс «Саранск-Арена».

В-третьих, несмотря на открытие Саранск-Арены, угроза появления новых услуг-заменителей (например, керлинга) низкая.

В-четвертых, поставщики не могут сильно влиять на конкурентные позиции ГАУ РМ «Ледовый дворец».

В-пятых, конкурентная сила потребителей услуг ГАУ РМ «Ледовый дворец» является сильной.

В-шестых, важно указать на высокую конкурентоспособность ГАУ РМ «Ледовый дворец» на рынке зимних видов спорта и отдыха РФ, чему способствует. Единственно, с сентября 2019 г. Ледовый дворец потерял свои позиции в хоккейной среде, так как была расформирована местная взрослая команда.

В-седьмых, со II кв. 2020 г. кризис, вызванный пандемией короновируса, поставил ГАУ РМ «Ледовый дворец» и его конкурентов в равные условия, обрушив рынок физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг.

Исследование процесса управления конкурентоспособностьюв ГАУ РМ «Ледовый дворец» показало, что в него вовлечены все структурные подразделения и ответственные лица. Находясь в непрерывной связи по обмену ресурсами, они выстраивают данный процесс поэтапно, минуя стадии планирования, действия, контроля и совершенствования. При этом, в качестве приоритетов выбраны ассортиментная, ценовая, имиджевая политики, а также политика качества. К настоящему времени ГАУ РМ «Ледовый дворец» удалось внедрить целый ряд прогрессивных механизмов управления конкурентоспособностью. Между тем, управление конкурентоспособностью в ГАУ РМ «Ледовый дворец» не лишено недостатков, среди них – отсутствие стратегического управления, о чем свидетельствует неимение долгосрочных планов и конкурентной стратегии; функционирующих кнопок перехода с сайта на странички ресурсов Facebook и Твиттер; рассрочки в продаже дорогостоящих билетов на услуги; маркетолога в штате учреждения.

Оценив управление конкурентоспособностью ГАУ РМ «Ледовый дворец» с позиции эффективности, мы выявили как позитивные, так и негативные тенденции. Причем, достижений в реализации данного направления менеджмента, набрался весомый перечень. Во-первых, взвешенный подход к ассортиментной политике и формирование на ее основе широкого, полного, глубокого и устойчивого ассортиментного портфеля услуг. Во-вторых, гибкая ценовая политика на основе комбинированного метода ценообразования. В-третьих, использование передовых инструментов в политике качества (набор грамотных тренеров и их непрерывное профессиональное обучение; внедрение инновационных программ тренировок; обеспечение клиентов современным спортивным оборудованием и инвентарем, представителей сборных РМ по шорт-треку и фигурному катанию – высокотехнологичной экипировкой; поддержание высокого качество льда; высокий уровень организации соревнований). В-четвертых, создание привлекательного имиджа за счет известности и популярности своих сотрудников, клиентов и гостей; использования отзывов экспертов; продвижения имиджа с помощью значимых событий и через интернет-ресурсы (официальный сайт и соцсеть ВКонтакте); проведения дней открытых дверей и благотворительных акций. Тем не менее, если политике продаж ГАУ РМ «Ледовый дворец», в части услуг массового катания и рекламы, можно присвоить статус эффективной, то относительно иных платных услуг – нет. Обобщить оценку эффективности управления конкурентоспособностью отдельных услуг нам помогла матрица БКГ. По итогам ее составления, высокой оценки заслуживает управление конкурентоспособностью услуг ледовой арены и рекламы. В свою очередь, услуги тренажерного зала, фитнеса и хоккея требуют пересмотра подходов в управлении. Отсутствуют перспективы повышении конкурентоспособности услуг солярия, поэтому ГАУ РМ «Ледовый дворец» их нужно выводить из ассортимента и не тратить ресурсы на управление. Что касается развлекательных мероприятий по фигурному катанию, на которые осуществляется продажа билетов, то их конкурентоспособность не возможно восстановить (площадь главной ледовой арены перестала соответствовать новым требованиям). Но можно рассмотреть возможность внедрения новых платных услуг по фигурному катанию. Далее, оперируя методикой SWOT-анализа, мы систематизировали все наши умозаключения и пришли к выводу, что управление конкурентоспособностью в ГАУ РМ «Ледовый дворец» достаточно эффективно, на что указывает весомый список сильных сторон внутренней среды. Однако, есть и узкие места в управлении, на что указывает наличие слабых сторон учреждения. Но, в любом случае от ГАУ РМ «Ледовый дворец» требуется активная позиция в управлении конкурентоспособностью, чтобы нивелировать воздействие угроз рынка и использовать его возможности для укрепления сильных сторон и устранения слабых.

Повышение конкурентных преимуществ ГАУ РМ «Ледовый дворец» мы связываем с разработкой и реализацией таких приоритетов, которые бы имели для него стратегические перспективы.

Одним из них является развитие доступных условий для занятий детско-юношеского и любительского хоккея, чем будет обеспечен рост имиджа учреждения.

Уникальность на рынке спортивно-оздоровительных и досуговых услуг в ближайшей перспективе обеспечит создание кёрлинг-клуба с площадкой на большой ледовой арене.

Рост посещаемости ГАУ РМ «Ледовый дворец» будет обеспечен, если ассортиментный портфель учреждения пополнить:

* «специализированными» сеансами массового катания;
* картами постоянных посетителей;
* услугами индивидуального тренера и группового обучения катанию на коньках в рамках платной школы по фигурному катанию.

Совершенствование процесса управления конкурентоспособностью в ГАУ РМ «Ледовый дворец» принесет больший эффект при условии разработки стратегии конкурентного поведения на рынке РМ. На основании анализа имеющихся у ГАУ РМ «Ледовый дворец» конкурентных преимуществ, мы пришли к выводу, что учреждению следует выбрать конкурентную стратегию дифференциации. Мы уверены, что ГАУ РМ «Ледовый дворец» сможет обеспечить для потребителей уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) своих услуг, процесса их оказания, политики цен, сервиса, маркетинговых коммуникаций, а также имиджа учреждения. А благодаря ряду нововведений и соответствующего мониторинга ГАУ РМ «Ледовый дворец» обеспечит поддержку этой уникальности в течение длительного времени.

Наработанная ГАУ РМ «Ледовый дворец» практика организации процесса управления конкурентоспособностью требует совершенствования. В первую очередь, считаем необходимым введение в штат учреждения ставки маркетолога, это позволит повысить уровень управления конкурентоспособностью, особенно за счет повышения скорости взаимодействия между субъектами управления и возможности усиленного внимания стратегическому планированию. Весомый вклад в процесс управления конкурентоспособностью внесет запуск программы лояльности Mobifitness, особенно за счет брендирования продуктов приложения под фирменный стиль  [ГАУ РМ «Ледовый дворец»](http://mobifitness.ru/?utm_source=loyaltyblog&utm_medium=referal&utm_campaign=loyaltyblog). Не менее результативным должно стать внедрение уникального для сферы спортивно-оздоровительных и досуговых услуг РМ инструмента – рассрочки для оплаты абонементов и клубных карт. Это позволит учреждению удерживать и привлекать потребителей, а клиентам – тренироваться даже при финансовых трудностях. Требует совершенствования и процесс продажи разовых билетов – на основе анализа времени их продажи до искомого мероприятия, необходимо разработать маркетинговые акции, например выпуск специальным образом оформленных билетов, организация розыгрышей призов по номерам билетов. Существенно повысить эффективность управления конкурентоспособностью позволит создание и продвижение бренда ГАУ РМ «Ледовый дворец», что предполагает подготовку компонентов фирменного стиля учреждения. Определенный вклад в реализацию данного направления внесёт оптимизация корпоративного сайт под соцсети – нужно, чтобы посетители могли делиться в социальных сетях информацией с сайта. Данное нововведение сможет полноценно привлекать в клиенты ГАУ РМ «Ледовый дворец» аудиторию из социальных сетей.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абаева Н. Е. Управление конкурентоспособностью предприятия / Н. Е. Абаева, А. А. Амангельдиева // [Вестник Омского регионального института](https://elibrary.ru/contents.asp?id=39203517). –2018. – [№ 3](https://elibrary.ru/contents.asp?id=39203517&selid=39203577). – С. 261-264.
2. Абдуллина К. В. Управление конкурентоспособностью предприятия / К. В. Абдуллина // [Россия – Азия – Африка – Латинская Америка: экономика взаимного доверия](https://elibrary.ru/item.asp?id=41448818): материалы X Евразийского экономического форума молодежи. – 2019. – С. 29-31.
3. Адамова Н. Н. Управление конкурентоспособности предприятия / Н. Н. Адамова // [Актуальные вопросы образования и науки](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36728635). – 2018. – [№ 4 (66)](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36728635&selid=36728645). – С. 58-62.
4. Аллахяров А. С. Возможности использования SWOT И PEST-анализа, их сравнение и использование в практике современных компаний / А. С. Аллахяров // [Аллея науки](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=37043036). – 2019. – Т. 1. – [№ 1 (28)](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=37043036&selid=37043118). – С. 387-394.
5. Алфёрова Н. Н. Концепция конкурентных преимуществ в контексте конкурентоспособности предприятия / Н. Н. Алферова [Электронный ресурс] // [Бюллетень Оренбургского научного центра УрО РАН](http://cyberleninka.ru/journal/n/byulleten-orenburgskogo-nauchnogo-tsentra-uro-ran). – 2015. – № 2. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-konkurentnyh-preimuschestv-v-kontekste-konkurentosposobnosti-predpriyatiya>. – Загл. с экрана.
6. Антипова О. В. Модель портера как инструмент стратегического планирования / О. В. Антипова // [Достижения, проблемы и перспективы развития нефтегазовой отрасли](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37191007). – 2018. – С. 586-590.
7. Арбенина Т. И. Принципы оценки конкурентоспособности организации / Т. И. Арбенина // [Стратегические приоритеты и драйверы развития предприятия](https://elibrary.ru/item.asp?id=41303325): сборник научных статей, приуроченный к 50-летию кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета. – 2019. – С. 18-30.
8. АУ «СК Мордовия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sportrm.ru/>. – Загл. с экрана.
9. Бабошин А. В. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции / А. В. Бабошин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cyberleninka.ru/article/n/ konkurentnye-pozitsii-subektov-predprinimatelstva-v-sovremennoy-teorii-konku rentsii](https://cyberleninka.ru/article/n/%20konkurentnye-pozitsii-subektov-predprinimatelstva-v-sovremennoy-teorii-konku%20rentsii). – Загл. с экрана.
10. Бакальская Е. В. Конкуренция, конкурентоспособность организации / Е. В. Бакальская, А. Ю. Лебедева // [Аллея науки](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36794220). – 2018. –Т. 2. – [№ 10 (26)](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36794220&selid=36794329). – С. 518-520.
11. Бурак А. В. Конкурентоспособность предприятия: оценка уровня и обоснование путей повышения / А. В. Бурак, Е. Э. Головчанская // [Инновационное развитие организаций в современных экономических условиях Республики Беларусь](https://elibrary.ru/item.asp?id=35070568): материалы Второго форума молодых учёных [Электронный ресурс]. – 2018. – С. 22-33.
12. Ваняшева А. Е. Оценка качества и конкурентоспособности предоставляемых услуг / А. Е. Ваняшева, Л. В. Макарова // [Аллея науки](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34837597). – 2018. – Т. 1. – [№ 2 (18)](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34837597&selid=32639632). – С. 487-493.
13. Ветошко Г. В. Методические аспекты оценки конкурентоспособности фитнес-клубов на основе исследования факторов ее формирования / Г. В. Ветошко // [Азимут научных исследований: экономика и управление](https://elibrary.ru/contents.asp?id=35326214). – 2018. – Т. 7 – [№ 2 (23)](https://elibrary.ru/contents.asp?id=35326214&selid=35326235). – С. 89-92.
14. Виды конкурентных преимуществ / А. Н. Гончаров, Н. Ю. Дорогойченко, Я. И. Белоусова // Экономическое развитие общества в современных кризисных условиях: сборник статей Международной научно-практической конференции «Экономическое развитие общества в современных кризисных условиях», 15 янв. 2019 г., г. Челябинск / отв. ред.: А. А. Сукиасян. – Уфа, 2019. – С. 61-63.
15. Воробьева С. А. Исследование и оценка конкурентного положения предприятия на рынке / С. А. Воробьева, Е. Н. Золина, О. Ю. Пуреськина [Электронный ресурс] // [Современные проблемы науки и образования](http://cyberleninka.ru/journal/n/sovremennye-problemy-nauki-i-obrazovaniya). – 2015. – № 1-2. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-i-otsenka-konkurentnogo-polozheniya-predpriyatiya-na-rynke>. – Загл. с экрана.
16. Галездинова Д. А. Конкурентная стратегия предприятий и использование конкурентных преимуществ / Д. А. Галездинова, В. В. Семенова // [Международный научно-исследовательский журнал](http://cyberleninka.ru/journal/n/mezhdunarodnyy-nauchno-issledovatelskiy-zhurnal). – 2015. – № 1-2 (32). – С. 21-23.
17. [ГАУ РМ «Ледовый Дворец](https://www.rusprofile.ru/id/187855)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/contractors/187855/3?role=customer>. – Загл. с экрана.
18. Гончаров И. С. Управление конкурентоспособностью предприятия как неотъемлемый элемент эффективной деятельности хозяйствующего субъекта / И. С. Гончаров, О. В. Дрозняк, Ю. С. Старухина // Научный вестник ГОУ Луганской Народной Республики «Луганский национальный аграрный университет». – 2019. – № 5. – С. 40-48.
19. Гришков А. Ф. Применение управленческих механизмов для обеспечения конкурентоспособности организаций сферы услуг / А. Ф. Гришков // [Экономика и управление: современные тенденции](https://elibrary.ru/item.asp?id=37271712): сборник статей. – 2019. – С. 42-47.
20. Даниленко Н. Н. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг: теория и методика оценки: монография / Н. Н. Даниленко, Е. А. Арбатская – Москва: Русайнс, 2020. – 159 с.
21. Датиева Л. М. Пути повышения конкурентоспособности предприятий / Л. М. Датиева // [Социально-экономические науки и гуманитарные исследования](http://cyberleninka.ru/journal/n/sotsialno-ekonomicheskie-nauki-i-gumanitarnye-issledovaniya). – 2015. – № 4. – С. 115-117.
22. Дубравина Л. И. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия / Л. И. Дубравина, В. В. Величко // [Научный вестник ГОУ Луганской Народной Республики «Луганский национальный аграрный университет»](https://elibrary.ru/contents.asp?id=39186363). – 2019. – [№ 5](https://elibrary.ru/contents.asp?id=39186363&selid=39186430). – С. 615-621.
23. Егорушкина Т. Н. Анализ методов комплексной оценки конкурентоспособности организации в условиях современного рынка / Т. Н. Егорушкина, М. Г. Мартынова, М. С. Кулакова и др. // STUDENT RESEARCH: сборник научно-практического конкурса. – Пенза: Наука и Просвещение. – 2018. – С. 49-55.
24. Ерочкина Н. В. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия / Н. В. Ерочкина, В. Ю. Сапунова // [Экономика и бизнес: теория и практика](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36589237). – 2018. – [№ 11-1](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36589237&selid=36589253). – С. 87-89.
25. Зотов А. В. Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия / А. В. Зотов // [Экономика, социология и право](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34464914). – 2017. – [№ 2](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34464914&selid=28800479). – С. 6-10.
26. Иваненко Е. С. Анализ сущности конкурентоспособности коммерческой организации / Е. С. Иваненко // [Матрица научного познания](https://elibrary.ru/contents.asp?id=37335415). – 2019. – [№ 4](https://elibrary.ru/contents.asp?id=37335415&selid=37335435). – С. 98-103.
27. Иванова И. В. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия / И. В. Иванова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф.Т. II. – М.: РИОР, 2011. – С. 97-100.
28. Иванова О. Е. Бенчмаркинг как технология повышения конкурентных преимуществ компании / О. Е. Иванова, Е. Н. Сидоренко // [Финансовая экономика](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=39180913). – 2019. – [№ 4](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=39180913&selid=39181150). – С. 1038-1040.
29. Иванова Т. Л. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе метода теории эффективной конкуренции / Т. Л. Иванова, А. В. Игуменцева // [Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=41434987). – 2019. – [№ 2](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=41434987&selid=41435003). – С. 137-148.
30. Илдарханов Р. Ф. Методика оценки конкурентоспособности / Р. Ф. Илдарханов, А. А. Бадретдинов, А. Р. Валиахметов и др. // [Перспективы науки](https://elibrary.ru/contents.asp?id=35022152). – 2018. – [№ 2 (101)](https://elibrary.ru/contents.asp?id=35022152&selid=35022154). – С. 11-14.
31. Имамов Р. Саранск восемь лет не может достроить ледовую арену. Но город – лидер турниров по фигурному катанию / Р. Имамов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sport.business-gazeta.ru/article/251513>. – Загл. с экрана.
32. Исаева И. Кредит или рассрочка / И. Исаева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fitnessexpert.com/journal/kredit-ili-rassrochka>. – Загл. с экрана.
33. Исмаилов У. Ф. Совершенствование механизма управления конкурентоспособностью предприятия / У.Ф. Исмаилов, М. К. Ильясова // [Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития](https://elibrary.ru/item.asp?id=41497325): сборник научных трудов / под общ. ред. М.Н. Стефаненко. – 2019. – С. 222-227.
34. Источники и сущность конкурентных преимуществ компании / Ф. С. Извеков // Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы: сборник статей Международной научно-практической конференции «Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы», 11 янв. 2019 г., г. Уфа / отв. ред.: А. А. Сукиасян. – Уфа, 2019. – С. 103-105.
35. Как открыть кёрлинг-клуб с нуля [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://alterainvest.ru/rus/biznes-idei/detail-2049148/>. – Загл. с экрана.
36. Какое направление взял мордовский хоккей? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://izvmor.ru/novosti/sport/kakoe-napravlenie-vzyal-mordov skij-khokkej](https://izvmor.ru/novosti/sport/kakoe-napravlenie-vzyal-mordov%20skij-khokkej). – Загл. с экрана.
37. Ключевые критерии конкурентоспособности современной организации / А. В. Колпакова, И .А. Пархоменко // Актуальные проблемы психологии труда: теория и практика: материалы II Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы психологии труда: теория и практика», 22 нояб. 2019 г., г. Красноярск / отв. ред.: Н. В. Лукьянченко. – Красноярск, 2019 – С. 92-96.
38. Конкурентный бенчмаркинг / Т. Г. Вальков, В. А. Жихар // [Материалы международной научно-практической конференции молодых исследователей им. Д. И. Менделеева, посвященной 10-летию Института промышленных технологий и инжиниринга](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42364522): Международная науно-практическая конференция молодых исследователей им. Д. И. Менделеева посвященная 10-летию Института промышленных технологий и инжиниринга , 22-26 окт. 2019 г., г. Тюмень / отв. ред.: А. Н. Халин. – Тюмень, 2019. – С. 18-20.
39. Конкурентоспособность как ведущий фактор управления организацией / К. О. Богомолова // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XXIX Международной научно-практической конференции «Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации», 25 июня 2019 г., г. Пенза: / отв. ред.: Г. Ю. Гуляев. – Пенза, 2019. – С. 112-115.
40. Конкурентоспособность – критерий эффективности системы управления / Т. В. Гришина // Актуальные проблемы информационного общества в науковедении, культуре, образовании, экономике: сборник научных докладов XV Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы информационного общества в науковедении, культуре, образовании, экономике», 19-20 апр. 2018 г., г. Москва / отв. ред.: Э. А. Пронин. – Москва, 2018 – С. 182-189.
41. Корончик А. О. Актуальные вопросы повышения конкурентоспособности промышленных предприятий России / А. О. Корончик // [Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития](http://cyberleninka.ru/journal/n/infrastrukturnye-otrasli-ekonomiki-problemy-i-perspektivy-razvitiya). – 2015. – № 8. – С. 111-114.
42. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – М.: Диалектика, 2018. – 488 с.
43. Красноселова А. Д. Конкурентоспособность – ключевой фактор развития / А. Д. Красноселова // [Конкурентоспособность территорий](https://elibrary.ru/item.asp?id=36677015). – 2018. – С. 57-60.
44. Кузьминич Г. Г. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предпринимательских структур / Г. Г. Кузьминич [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://com-nauka.isea.ru/files/s1/37%20Кузьминич.pdf>. – Загл. с экрана.
45. Лазаренко Н. В. Оценка и факторы повышения конкурентоспособности предприятия / Н. В. Лазаренко, А. П. Коваленко // [Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34834971). – 2018. – [№ 7](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34834971&selid=32544318). – С. 26-30.
46. Лазутина А. С. Факторы конкурентоспособности предприятия / А. С. Лазутина, Е. П. Гармашова // [Вектор экономики](https://elibrary.ru/contents.asp?id=37328676). – 2019. – [№ 3 (33)](https://elibrary.ru/contents.asp?id=37328676&selid=37328775). – С. 90
47. Ледовый дворец «Марий Эл» г. Йошкар-Ола [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vk.com/ledmariel>. – Загл. с экрана.
48. Лежнина Т. А. Конкурентная карта как инструмент определения конкурентоспособности предприятия / Т. А. Лежнина // [Аллея науки](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=41479675). – 2019. – Т. 1. – [№ 10 (37)](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=41479675&selid=41479754). – С. 327-330.
49. Лемешева Ж. С. Конкурентная карта рынка как инструмент маркетингового анализа / Ж. С. Лемешева // [Образование. Наука. Научные кадры](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=34540950). – 2017. – [№ 5](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=34540950&selid=30309568). – С. 96-99.
50. Мамедова В. А. PEST – анализ: классика и актуальные версии / В. А. Мамедова // [Современная мировая экономика: проблемы и перспективы в эпоху развития цифровых технологий и биотехнологии](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41726354): сборник научных статей по итогам работы девятого международного круглого стола. – 2019. – С. 143-145.
51. МБУ «Конькобежный центр «Коломна» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kolomna-speed-skating.com/>. – Загл. с экрана.
52. Мельничук Л. Д. Управление конкурентоспособностью предприятия / Л. Д. Мельничук, С. Г. Придыус // [Тенденции развития науки и образования](https://elibrary.ru/contents.asp?id=41580352). – 2019. – [№ 55-10](https://elibrary.ru/contents.asp?id=41580352&selid=41580369). – С. 63-68.
53. Методы оценки конкурентоспособности предприятий / Л. И. Ганеев, Д. Р. Шагаипов , Д. М. Лысанов // [Научные исследования: теория, методика и практика](https://elibrary.ru/item.asp?id=32585873): сборник материалов IV Международной научно-практической конференции «[Научные исследования: теория, методика и практика](https://elibrary.ru/item.asp?id=32585873)», 29 янв. 2018 г., г. Чебоксары / отв. ред.: Т. В. Яковлева. – Чебоксары, 2018. – С. 327-328.
54. Механизм и основные принципы управления конкурентоспособностью предприятия / Ю. А. Малова // Инвестиционное и кадровое обеспечение инновационного производства на территориях: динамика, проблемы и перспективы: материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Инвестиционное и кадровое обеспечение инновационного производства на территориях», 20 нояб. 2018 г., г. Владимир / отв. ред.: О. А. Доничев. – Владимир, 2018. – С. 52-56.
55. Многоуровневая конструкция конкурентоспособности современной организации / Р. Т. Шаюков // [Актуальные проблемы экономической теории](https://elibrary.ru/item.asp?id=41238014): материалы II Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых «[Актуальные проблемы экономической теории](https://elibrary.ru/item.asp?id=41238014)», 05-06 нояб. 2018 г., г. Екатеринбург / отв. ред. А. А. Илюхин. – Екатеринбург, 2019. – С. 44-47.
56. МУП «Дворец спорта «Рубин» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vk.com/dsrubin>. – Загл. с экрана.
57. Мусальников Д. А. Конкурентоспособность предприятия. Факторы, пути повышения конкурентоспособности / Д. А. Мусальников // [Вопросы науки и образования](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36885462). – 2019. – [№ 1 (43)](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36885462&selid=36885463). – С. 4-8.
58. Нагапетян З. Х. Конкурентоспособность предприятия, методы оценки и пути повышения / З. Х. Нагапетян // [Новая наука: Теоретический и практический взгляд](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1574731). – 2016. – [№ 5-1 (81)](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1574731&selid=25949427). – С. 188-190.
59. Немцова Ю. Г. Развитие методических подходов к управлению конкурентоспособностью предприятия / Ю. Г. Немцова, О. А. Лузгина // [Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами](https://elibrary.ru/item.asp?id=38500890). – 2019. – С. 179-182
60. Остапенко В. В. Конкурентоспособность как определяющий фактор управления организацией / В. В. Остапенко // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика. – 2019. – С. 43-46.
61. Открываем кёрлинг клуб как бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://melnicabiz.ru/ideas_new2/934_business_curlingclub.html>. – Загл. с экрана.
62. Оценка конкурентоспособности методами многомерного дискриминантного анализа / Е. В Казанцева, В. Р. Беденкова, Е. Е. Сивак // [Структурные преобразования экономики территорий: в поиске социального и экономического равновесия](https://elibrary.ru/item.asp?id=34928715): сборник научных статей Международной научно-практической конференции «[Структурные преобразования экономики территорий: в поиске социального и экономического равновесия](https://elibrary.ru/item.asp?id=34928715)», 15-16 марта 2018 г., г. Курск / отв. ред.: А. А. Горохов – Курск, 2018. – С. 78-81.
63. Петрова А. М. Имидж фирмы как фактор повышения конкурентоспособности / А. М. Петрова // [Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем XXI века](https://elibrary.ru/contents.asp?id=37381927). – 2019. – [№ 13](https://elibrary.ru/contents.asp?id=37381927&selid=37381950). – С. 77-80.
64. Пешкова В. А. Повышение конкурентоспособности организации / В. А. Пешкова, И. В. Булавина // [Вестник науки](https://elibrary.ru/contents.asp?id=37172523). – 2019. – Т. 5. –[№ 3 (12)](https://elibrary.ru/contents.asp?id=37172523&selid=37172533). – С. 50-52.
65. Понятие конкурентоспособности предприятия / В. В. Брижак // Высокие технологии, наука и образование: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей международной научно практической конференции «Высокие технологии, наука и образование: актуальные вопросы, достижения и инновации», 17 мая 2018 г., г. Пенза: в 2 ч. / отв. ред.: Г. Ю. Гуляев. – Пенза, 2018. – Ч. 2: МЦНС «Наука и Просвещение». – С. 146-148.
66. Порезанова Е. В. Факторы повышения конкурентоспособности продукции / Е. В. Порезанова // Качество продукции: контроль, управление, повышения, планирование. – 2018. – С. 166-168.
67. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 715 с.
68. Программа лояльности для фитнес-клуба [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fitnessexpert.com/journal/programma-loyalnosti-dlya-fitnes-kluba>. – Загл. с экрана.
69. Рознина Н. В. Оценка конкурентоспособности организации комбинированным методом / Н. В. Рознина, М. В. Карпова // [Островские чтения](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36296416). – 2018. – [№ 1](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36296416&selid=36296437). – С. 118.
70. Рубин Ю. Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде / Ю. Б. Рубин // Теория конкуренции – 2014. – № 2 (44). – С. 121-143.
71. Савченко Д. Д. Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа его деятельности / Д. Д. Савченко [Электронный ресурс] // [Экономика и юриспруденция](http://cyberleninka.ru/journal/n/universum-ekonomika-i-yurisprudentsiya). – 2015. – № 8 (19). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-konkurentnoy-strategii-predpriyatiya-na-osnove-analiza-ego-deyatelnosti>. – Загл. с экрана.
72. СЗК «Дизель-Арена [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn----8sbanfckh3ax5a5l.xn--p1ai/uslugi/>. – Загл. с экрана.
73. Сизинцева Ю. Х. Конкурентные преимущества как элемент эффективности конкурентоспособности организации / Ю. Х Сизинцева, А. А. Аюпов // [Сборник трудов молодых ученых УВО «Университет управления «ТИСБИ»:](https://elibrary.ru/item.asp?id=41595407) Сборник статей. – 2018. – С. 190-194.
74. Слепенко Е. Д. К понятию конкурентоспособности организации / Е. Д. Слепенко, Е. А. Слепенко // [Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36300246). – 2018. – Т. 1. – с. 160-166.
75. Слепенко Е. Д. Методические подходы к оценке конкурентоспособности коммерческих организаций / Е. Д. Слепенко, Е. А. Слепенко // [Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36300246). – 2018. – Т. 1. – Т. 166-174.
76. Смирнов Д. В. Использование BCG – матрицы для принятия экономически целесообразного управленческого решения по развитию компании / Д. В. Смирнов // [Наука через призму времени](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=34526490). – 2017. – [№ 4 (4)](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=34526490&selid=29760052). – С. 33-35.
77. Смирнов С. Р. Основы конкурентоспособности современной организации / С. Р. Смирнов // [Инновации и инвестиции](https://elibrary.ru/contents.asp?id=41485091). – 2018. – [№ 9](https://elibrary.ru/contents.asp?id=41485091&selid=41485112). – С. 87-91.
78. Составляющие конкурентоспособности организации / Н. П. Сур // Экономика, бизнес и право в новых условиях: сборник статей II Международной научно-практической конференции, 20 нояб. 2019 г., г. Пенза / отв. ред.: Г. Ю. Гуляев – Пенза, 2019. – С. 18-20.
79. Спиридонова Е. В. PEST – анализ, как главный инструмент анализа факторов дальнего окружения / Е. В. Спиридонова // [Современные научные исследования и инновации](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=34472757). 2017. – [№ 3 (71)](https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=34472757&selid=29002334). – С. 400-405.
80. Сталаш В. А. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия в России / В. А. Сталаш // [Инновационная наука](http://cyberleninka.ru/journal/n/innovatsionnaya-nauka). – 2015. – № 7-1. – С. 154-155.
81. Стратегических подход к повышению конкурентоспособности организации / А. В. Балановская, М. А. Романенко // Экономика в теории и на практике: актуальные вопросы и современные аспекты: сборник статей II Международной научно-практической конференции «Экономика в теории и на практике: актуальные вопросы и современные аспекты», 05 нояб. 2019 г., г. Пенза / отв. ред.: Г. Ю. Гуляев. – Пенза, 2019. – С. 160-163.
82. Сущность, экономическое содержание и признаки понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность» / Н. С. Кудрявцев // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XXXIV Международной научно-практической конференции «Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации», 05 фев. 2020 г., г. Пенза / отв. ред.: Г. Ю. Гуляев. – Пенза, 2020. – С. 153-158.
83. Теоретические аспекты и сущность конкурентоспособности организации / К. С. Логвинова, А. Э. Еремеева // [Национальные тенденции в современном образовании](https://elibrary.ru/item.asp?id=37057250): I Всероссийская научно-практическая конференция «[Национальные тенденции в современном образовании](https://elibrary.ru/item.asp?id=37057250)», 25 дек. 2018 г., г. Омск / отв. ред.: А.Э. Еремеева. – Омск, 2019. – С. 32-38.
84. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия / А. А. Романов // Актуальные проблемы финансов глазами молодежи: IV Всероссийская студенческая научно-практическая конференция «Актуальные проблемы финансов глазами молодежи», 22 мая 2018 г., г. Ульяновск / отв. ред.: Е. В. Бенько – Ульяновск, 2018. – С. 219-222.
85. Теория и практика применения SNW-анализа / С. А. Крылова // Экономика сферы сервиса: проблемы и перспективы: материалы IV межвузовской научно-практической конференции «Экономика сферы сервиса: проблемы и перспективы», 04-05 дек. 2017 г., г. Омск / отв. ред.: А. С. Полынский. – Омск, 2018. – С. 96-99.
86. Теренина Н. Л. Управление конкурентоспособностью организации / Н. Л. Теренина, И. Ю. Харламова // [Вестник современных исследований](https://elibrary.ru/contents.asp?id=37111502). – 2019. – [№ 2.10 (29)](https://elibrary.ru/contents.asp?id=37111502&selid=37111518). – С. 76-79.
87. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. / А. А. Томпсон, III. А. Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2008. – 928 с.
88. Тясто А. В. Оценка конкурентной позиции организации и обоснование стратегии конкурентоспособности / А. В. Тясто // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. – 2018. – С. 196-198.
89. Удовик Е. Э. Оценка конкурентоспособности организаций / Е. Э. Удовик, Р. В. Костенко // Лучшая научная статья 2018: сборник статей XV Международного научно-исследовательского конкурса. – 2018. – С. 160-164.
90. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. А. Баданина // Фундаментальные основы инновационного развития науки и образования: сборник статей III Международной научно-практической конференции «Фундаментальные основы инновационного развития науки и образования», 27 марта 2019 г., г. Пенза / отв. ред.: Г. Ю. Гуляев. – Пенза, 2019. – С. 77-79.
91. Управление конкурентоспособностью предприятия / П. В. Вишневская, Т. Г. Гурнович // [Будущее науки – 2019](https://elibrary.ru/item.asp?id=38093768): сборник научных статей 7-й Международной молодежной научной конференции «[Будущее науки – 2019](https://elibrary.ru/item.asp?id=38093768)», 25-26 апр. 2019 г., г. Курск / отв. ред.: А. А. Горохов. – Курск, 2019. – С. 96-99.
92. Факторы влияющие на конкурентоспособность предприятия / Н. С. Климов, В. И. Мордик // Новая наука: новые перспективы: сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции «Новая наука: новые перспективы», 28 фев. 2019 г., г. Краснодар / отв. ред.: Е. А. Янпольская. – Краснодар, 2019. – С. 120-127.
93. Фасхиев Х. А. Двухступенчатая модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х. А. Фасхиев, А. В. Крахмалева // [Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета](http://cyberleninka.ru/journal/n/vestnik-ufimskogo-gosudarstvennogo-aviatsionnogo-tehnicheskogo-universiteta). – 2015. –Т. 19. – № 1 (67). – С. 278-294.
94. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Маркет ДС, 2008. – 432 с.
95. Фомченкова Л. В. Оценка конкурентоспособности организации в системе «потенциал – конкурентное преимущество – конкурентоспособность» / Л. В. Фомченкова, В. С. Крупенькина // [Экономика и бизнес: теория и практика](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36774948). – 2018. – [№ 12-2](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36774948&selid=36774985). – С. 175-178
96. Харытинский С. С. Оценка конкурентоспособности спортивной организации / С. С. Харытинский, Н. В. Кузнецова // [Современный менеджмент: теория и практика](https://elibrary.ru/item.asp?id=35425464). – 2018. – С. 25-32.
97. Хвостенко Т. М. Конкурентоспособность товара и конкурентоспособность организации – взаимосвязь и отличие / Т. М. Хвостенко // [Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление](https://elibrary.ru/contents.asp?id=41653766). – 2019. – [№ 14](https://elibrary.ru/contents.asp?id=41653766&selid=41653801). – С. 97-98
98. Хисматуллина А. М. Сравнительный анализ способов оценки конкурентоспособности предприятия / А. М. Хисматуллина // [Вестник науки и образования](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34844280). – 2018. – Т. 2 – [№ 4 (40)](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34844280&selid=32824129). – С. 48-50.
99. Черноусова А. Д. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Д. Черноусова // [Россия – Азия – Африка – Латинская Америка: экономика взаимного доверия](https://elibrary.ru/item.asp?id=41448818): материалы X Евразийского экономического форума молодежи. – 2019. – С. 47-49.
100. Шарафутдинова Н. С. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие / Шарафутдинова Н.С., Палякин Р.Б. – Москва : Русайнс, 2017. – 132 с.
101. Экспертный метод при оценке конкурентоспособности предприятия / А. Т. Уракчеева // [Экономика и управление: современные тенденции](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29673863): материалы IV Международной студенческой научно-практической конференции «[Экономика и управление: современные тенденции](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29673863)», 05 апр. 2017 г., г Ростов-на-Дону / отв. ред.: К. А. Бармута. – Ростов-на-Дону, 2017. – С. 127-131.
102. Ямалова Р. Д. Методы повышения конкурентоспособности предприятия / Р. Д. Ямалова, К. И. Старикова, А. И. Шарова // Молодой ученый. – 2019. – № 21 (259). – С. 288-291.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**(справочное)**

**Доходы от предпринимательской деятельности**

**ГАУ РМ «Ледовый дворец» за 2017-2019 гг.**

