

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО КЛУБА

Выпускная квалификационная работа

по направлению подготовки

49.03.01 Физическая культура

профилю подготовки

Спортивный менеджмент

Идентификационный код ВКР: 1408139

Екатеринбург, 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра теории и методики физической культуры

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:  
Зав. Кафедрой ТМФК  
\_\_\_\_\_ Т.В. Андрюхина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

---

### **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО КЛУБА**

Исполнитель:

Обучающаяся группы № ФКм-411

Е.А. Костромина

(подпись)

Руководитель

К.п.н., доцент

Т.К. Хозяинова

(подпись)

Нормоконтролер

К.п.н., доцент

Е.В. Кетриш

(подпись)

Екатеринбург, 2018

## АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 52 страницах, содержит 4 рисунка, 4 таблицы, 38 источников литературы, а также 2 приложения на 2 страницах.

Ключевые слова: конкуренты, рыночные условия, спортивно-оздоровительная индустрия, стратегические цели, стратегия развития, фитнес, фитнес-клуб, фитнес-услуги, SWOT-анализ.

Объект исследования - сеть фитнес-клубов «Bright Fit» города Екатеринбурга.

Предмет исследования - факторы, влияющие на реализацию стратегии развития сети фитнес-клубов «Bright Fit» города Екатеринбурга.

Цель работы - разработать стратегию развития для сети фитнес-клубов «Bright Fit».

Основные задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы стратегического плана развития спортивно-оздоровительного клуба;
2. Изучить и проанализировать возможности и угрозы развития сети фитнес-клубов «Bright Fit» города Екатеринбурга;
3. Определить миссию и разработать стратегию развития для сети фитнес-клубов «Bright Fit».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО КЛУБА .....	7
1.1. История развития спортивно-оздоровительной индустрии .....	7
1.2. Основные стратегии развития спортивно-оздоровительного клуба .....	18
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО КЛУБА .....	27
2.1. Общая характеристика сети фитнес-клубов «Bright Fit» .....	27
2.2. SWOT-анализ деятельности сети фитнес-клубов «Bright Fit» .....	38
2.3. Разработка стратегии развития для сети фитнес-клубов «Bright Fit» .....	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	45
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	47
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	51
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	52

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность* данной работы обусловлена тем, что рынок фитнес-услуг стремительно развивается. На сегодняшний день здоровье входит в моду и становится образом жизни, тем самым люди все больше желают заниматься спортом и различными видами фитнеса. Но с ростом спроса возрастает и количество разнообразных фитнес-клубов, с представляемыми фитнес-услугами. Для того чтобы не дать конкурентам выиграть в этой борьбе, предприятия должны иметь не только тактику, но и стратегию, которая опирается на четкое понимание данного рынка и оценку позиции предприятия на рынке. Именно стратегия разрабатывает и реализует действия, ведущие к долгосрочному повышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

Разработка стратегии предприятия зарождается с определения главных целей предпринимательской деятельности. Наиболее значимым источником информации для составления стратегических целей являются данные о внутренней и внешней среде предприятия. Их анализ позволяет дать оценку реальным поставленным целям, предсказать возможные изменения, а также выбрать преимущественно эффективную стратегию предприятия [26].

В конечном итоге стратегию можно рассматривать, как управленческий план, который направлен на упрочнение позиций предприятия, удовлетворение интересов ее клиентов, а также достижение запланированных результатов деятельности. Стратегия, которая более приглянулась руководству, указывает в каком направлении вести бизнес. Если руководство не применяет стратегию, то значит у него и нет обдуманного курса движения и программы действий для достижения ожидаемых результатов.

Руководитель должен грамотно разработать стратегию и умело ее реализовать для того, чтобы компания стремительно развивалась. Чем более обдумана стратегия предприятия, и чем более компетентно она применяется, тем выше объективная возможность того, что предприятие достигнет наивысших

результатов. Оперативное использование продуктивной стратегии и есть путь к успеху в бизнесе.

Сеть фитнес-клубов «Bright Fit» на рынке спортивно-оздоровительных услуг уже 6 лет. И за это время она стремительно развивается. Данная сеть предоставляет спортивно-оздоровительные услуги для ярких, активных и целеустремленных людей. Фитнес-клубы «Bright Fit» имеют достаточное количество конкурентных преимуществ, позволяющие заинтересовать масштабное количество новых клиентов. Но также они имеют и слабые стороны, как и любое другое предприятие. Устранить эти слабые стороны помогут сильные стороны деятельности компании и четко сформулированная стратегия.

*Объект:* сеть фитнес-клубов «Bright Fit» города Екатеринбурга.

*Предмет:* факторы, влияющие на реализацию стратегии развития сети фитнес-клубов «Bright Fit» города Екатеринбурга.

*Цель выпускной квалификационной работы:* разработка стратегии развития для сети фитнес-клубов «Bright Fit».

Для достижения поставленной цели, были определены следующие *задачи:*

1. Рассмотреть теоретические основы стратегического плана развития спортивно-оздоровительного клуба;
2. Изучить и проанализировать возможности и угрозы развития сети фитнес-клубов «Bright Fit» города Екатеринбурга;
3. Определить миссию и разработать стратегию развития для сети фитнес-клубов «Bright Fit».

*Методы исследования:*

- ✓ Анализ
- ✓ Синтез
- ✓ Обобщение
- ✓ Классификация

# ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО КЛУБА

## 1.1. История развития спортивно-оздоровительной индустрии

В Федеральном законе "О физической культуре и спорта" во второй статье прописано, что спорт - это сфера социально-культурной деятельности как совокупность видов спорта, сложившаяся в форме соревнований и специальной практики подготовки человека к ним. В то же время есть определение физической культуры - часть культуры, представляющая собой совокупность ценностей, норм и знаний, создаваемых и используемых обществом в целях физического интеллектуального развития способностей человека, совершенствования его двигательной активности и формирования здорового образа жизни, социальной адаптации путем физического воспитания, физической подготовки и физического развития [30].

Исходя от существующего Общероссийского классификатора видов экономической деятельности занятия спортом отнесены в раздел деятельности в области отдыха и развлечений. А ранее, в существовавшей классификации отраслей народного хозяйства, спорт и физическая культура являлись главным звеном отрасли здравоохранения, физической культуры и социального обеспечения. Развернутое обозначение нынешнего спорта организует направление коммерческой части, несмотря на то, что в предыдущей классификации эту сферу рассматривали с социальной стороны [13]. Достаточно верно Попова А.Ф. в своей статье написала, что физкультурно-спортивная деятельность в настоящее время сформировалась в самостоятельную отрасль национальной экономики. Главными элементами в ней являются физкультурно-спортивные услуги, которые предусматривают дисциплинированные занятия физическими упражнениями и различными видами спорта с разнообразными целями. Также деятельность по их обеспечению, имеющую в виду сущность сети физкультурно-спортивных сооружений и координацию обслуживания их

клиентов во время занятий, проведение спортивных соревнований и массово-зрелищных мероприятий, высокопрофессиональную подготовку кадров, продажа, прокат в аренду и ремонт физкультурно-спортивного инвентаря и оборудования [18].

Из этого следует, что в Российской Федерации в настоящий момент "спорт" и "физическая культура" это два понятия социальной сферы. Они объединились не только в крупную отрасль, но и значительную индустрию, которая отражает взаимодействие спорта и взаимозависимых с ним сфер и областей деятельности.

Доктор экономических наук Леднев В.А. выделил десять основных сегментов индустрии спорта (предоставлены на рисунке 1) [11].

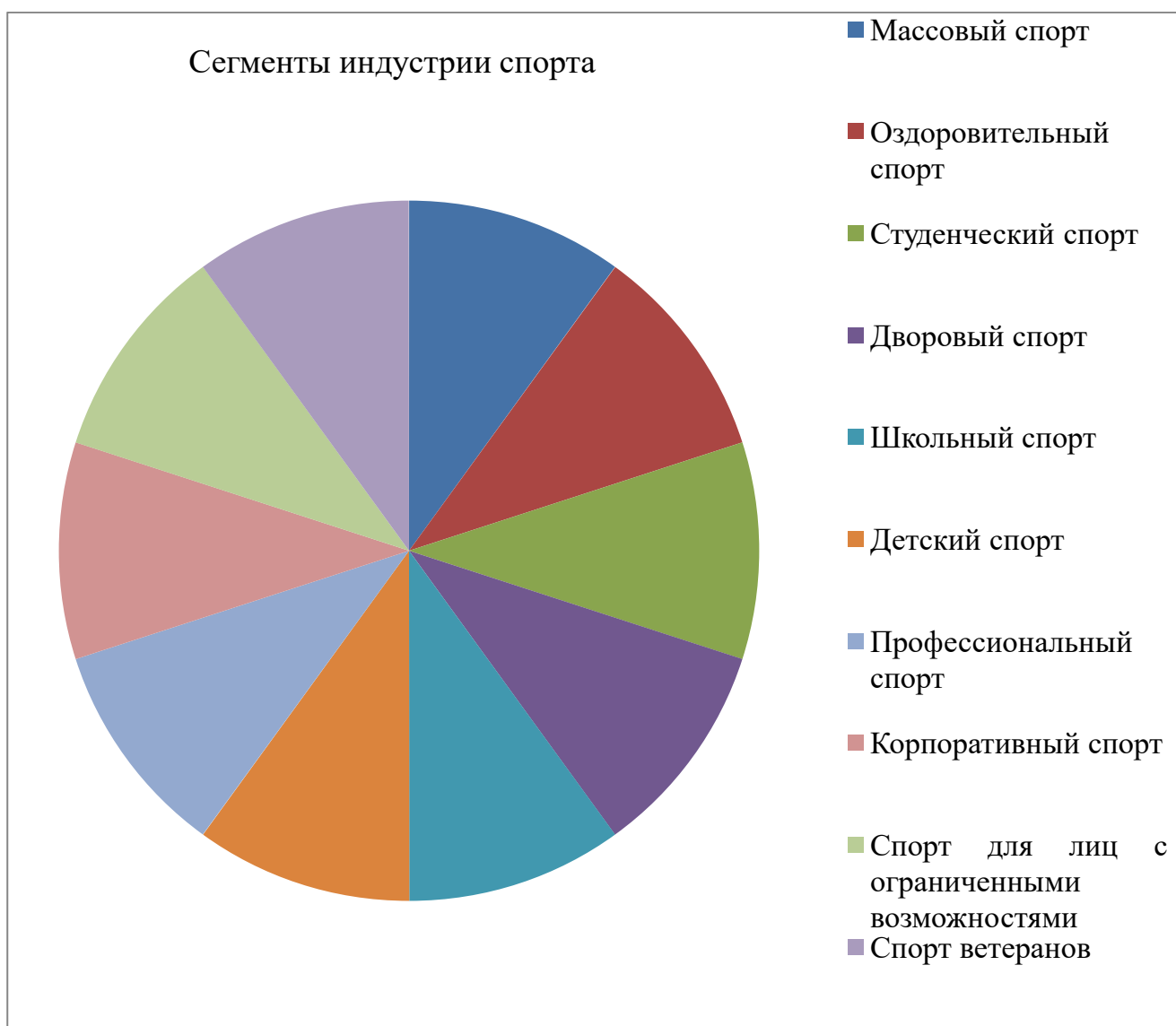


Рисунок 1. Основные сегменты индустрии спорта



Сам термин "оздоровительный сегмент индустрии спорта" был введен также Ледневым В.А. В настоящее время оздоровительный сегмент называют фитнес-индустрией.

Фитнес - наглядно показывает, что всё новое, может заменить, хорошо забытое старое. Обществу всегда было привлекательно смотреть на симпатичное подтянутое тело человека, но только возникала трудность, как сформировать и удержать эту фигуру. Эта задача беспокоила еще тогда, когда никто не знал о слове - "фитнес". В античные времена существовал культ гармонии и здорового, крепкого тела. Благодаря этому на Олимпийских играх одерживал победу философ Платон [24]. А древнегреческие драматурги Еврипид и Софокл кроме наград за свои произведения получали и награды за спортивные достижения. Тогда и Гиппократ считал, что регулярная физическая культура является залогом здоровья человека наряду с питанием и образом жизни. Ещё в те времена спорт являлся профессией, атлеты всё своё свободное время отводили тренировочному процессу. Это было для того, чтобы раз в четыре года выиграть Олимпийские игры, которые проводились на большом поле в городе Олимпия [4]. В то время присутствовали места, в которых можно было не только тренироваться, но и побывать в бане, отдохнуть, пообщаться с друзьями. Сейчас такие места принято называть фитнес-клубы. В средневековой Европе значительно меньше времени уделялось уходу за своим телом, да и любоваться им было не принято.

Восстанавливать древнегреческие традиции обществу пришлось в конце XIX и начале XX вв. Именно в этот период научно-технический процесс упростил жизнь людей до такой степени, что многим стала угрожать гиподинамия. Позже в странах Европы стали появляться разнообразные гимнастические школы, которые заставляли задействовать в работе мышцы организма. В 1896 году Пьер де Френди, барон де Кубертен возродил Олимпийские игры, и античные идеалы полностью вернулись в европейское общество [27]. После этого в Америке возник бодибилдинг, во Франции появился культуризм, сторонники этих направлений наращивают и развивают мышечную массу с помощью специальных физических упражнений, делая своё тело рельефным.

Последующий этап развития спортивно-оздоровительной индустрии связан со Второй мировой войной. Тогда солдаты из Америки для поддержания отличной физической формы не только тренировались, а специально уделяли внимание работе над отдельными группами мышц. Эти американские упражнения в дальнейшем вошли в базу некоторых современных фитнес-программ.

В 1960-е годы национальная политика развитых стран заключалась в оздоровлении нации. В программе Коммунистической партии Советского Союза было записано: "Партия считает одной из важнейших задач - обеспечить воспитание, начиная с самого раннего детского возраста, физически крепкого молодого поколения с гармоническим развитием физических и духовных сил" [20]. Джон Кеннеди президент США в 1960 г. после своих знаменитых слов "мы нетренированная нация, мы смотрим вместо того, чтобы играть самим, мы едим вместо прогулки" учредил Президентский совет по фитнесу, и призвал американское общество к здоровому образу жизни. В 1960-80-е годы за рубежом и в СССР зарождаются научно-обоснованные физкультурно-спортивные технологии, которые стремительно прогрессируют и заинтересовывают население [10]. В 1968 г. американский доктор Кеннет Купер выпустил книгу "Аэробика", суть ее заключалась в новой программе физических упражнений. По этой книге в дальнейшем занимались служащие Военно-воздушных сил, а позже и всё население мира [32]. Спустя время Джейн Фонда американская актриса разработала танцевальную аэробику и ритмическую гимнастику. Почти все женщины с удовольствием танцевали под эти видео-уроки.

В России фитнес возник в 1990-е года. Красивое слово "фитнес" на письме обозначали с двумя буквами "с", так как оно являлось образованным от великобританского "fitness", но на сегодняшний день осталась только одна буква "с". Существует немного вариантов предположений на тему того, чем является иностранный и таинственный фитнес. Можно привести пример того, что одни ученые думают, что фитнес - это некое соединение физических упражнений и занятий на специальных тренажерах для развития всех физических качеств, необходимых для повседневной жизни [33]. В своём учебном пособии О.В.

Сапожникова пишет, что фитнес - система занятий физической культурой, включающие не только поддержание хорошей физической формы, но и интеллектуальное, эмоциональное, духовное и социальное начало, то есть это увлекательные и полезные занятия физической культурой для людей разных возрастов [21]. А с точки зрения науки фитнес - это способность сердца, легких, мышц и кровеносных сосудов работать с наибольшей эффективностью [28]. Слово *fitness* с английского языка переводится как пригодность, подготовленность, хорошая физическая форма. Фитнес имеет в виду согласованность разнообразных спортивных упражнений и других способов улучшения состояния здоровья, изменение фигуры и общего укрепления организма. Важно заметить, что фитнес не представляет собой спорт, это объясняется тем, что у спорта главной задачей ставятся соревнования, а также целенаправленный процесс к ним. Фитнес же в свою очередь одно из самых эффективных средств борьбы со стрессами, так как регулярные тренировки улучшают самочувствие, снимают нервное напряжение, и поэтому его можно назвать убеждением здорового образа жизни [22].

Конечно, культ красивого подтянутого тела существовал и в 30-е годы. В 50-70-е годы имела гимнастика, как в школе, так и на производстве. Спортивные клубы, секции являлись в доступности для всего желающего народа, даже для тех, кто не стремился к высотам достижения в спорте. Определение физической культуры на данный момент частично и есть прототип программ для фитнеса.

Когда советский период распался, стадионы и спортивные площадки постепенно превращались в рынки и, тем самым, физкультурная система приходила в упадок. В 1990-х годах, население страны, уставшее от перестроек и инфляций, стали забывать о своем внешнем виде. Именно в этот период из-за рубежа стали проникать различные популярные направления в жизни общества. Также стало важно выглядеть успешно и иметь подтянутое спортивное телосложение. Это поспособствовало зарождению фитнеса в России. Он появился в России в двух вариантах: первый - на видеокассетах с записанными

программами, и второй - в виде практических занятий, мастер-классов, для которых стали приезжать учителя фитнеса из Америки. На Западе в это время уже существовали разнообразные программы, был наработан значительный опыт, которым стали пользоваться и в России. Обществу объяснили и помогли разобраться в правильном питании, как лучше ухаживать за своим телом, и сколько часов требуется отводить тренировкам для достижения определенного результата. Оказалось, что уже давно имеются специальные методики, в которых учитывают физиологические особенности женщин и мужчин, также возраст и тип фигуры [12].

По всей стране стало открываться большое количество фитнес-клубов. Профессионалы в области физической культуры и спорта разрабатывают программы для каждого человека, которые включают в себя элементы различных видов фитнеса, а именно: аэробики, кроссфита, стретчинга и другие. Используют специальные упражнения на тренажерах для получения наилучшего результата. В настоящее время посетитель спортивного центра подаёт хороший пример населению и будущему поколению.

В 2003 году объём рынка фитнес-услуг в России оценивался приблизительно в 300-340 миллионов долларов. К 2004 году эти показатели увеличились до отметки в 500 миллионов долларов. На конец 2005 года, по оценкам экспертов, оборот фитнес-индустрии составлял до 600 миллионов долларов. К 2006 году количество фитнес-клубов в России насчитывали около 1485 клубов, большая половина из которых расположились в Москве. По данным маркетинговых агентств, можно сделать вывод, что в спортивных клубах занималось примерно 2 процента населения, то есть примерно три миллиона человек. По мнению компаний, которые занимались исследовательской деятельностью в области фитнес-индустрии, в столице рынок фитнес-услуг на то время был заполнен чуть больше половины, но это не мешало московским сетям спортивных клубов выходить на региональные рынки. Профессионалы считали, что достаточно прибыльно строить новые фитнес-центры в развитых городах России. И такими городами были: Санкт-Петербург, Ханты-Мансийск,

Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Новосибирск, Тюмень. Именно в них окупаемость шла быстрее [6].

По маркетинговым исследованиям компании "Экспресс-Обзор" в 2007 году было насчитано 1625 фитнес-клубов, это на 125 единиц больше, чем в 2006 году. Примерно 55 процентов клубов располагались в регионах России. Большая часть оборота фитнес-индустрии приходилась на Москву и Санкт-Петербург [38].

В 2010 году в Петербурге количество клиентов фитнес-клуба увеличилось, а в Москве, наоборот, уменьшилось. К факторам, которые задерживают развитие рынка можно отнести нехватку подходящих площадей, связанные с техническими параметрами. Значимой проблемой остаётся нехватка кадров, недостаточной популяризации здорового образа жизни, спорта и физкультуры [9].

Главная возможность роста отрасли приходится на бизнес, основывающийся в среднем ценовом сегменте. Это связано с развитием рынка от клубов высшего ценового сегмента к более низким ценовым сегментам. По итогам 2011 года рынок фитнес-индустрии вернулся к докризисным данным.

Оценка действующего состояния процесса сети спортивных клубов реализовывалась по сравнению с целевыми показателями, которые опубликованы в Стратегии развития и Плане деятельности Министерства спорта Российской Федерации на 2013-2018 годы. План был утверждён приказом Министра спорта Российской Федерации В.Л. Мутко 25 июля 2014 года (данные представлены в таблице 1) [17].

Таблица 1. Целевые показатели развития сети спортивных клубов в Российской Федерации на период 2013-2020 годов

Показатель	Значение показателя по годам							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Доля организаций, имеющих спортивные клубы, %	X	X	20	X	X	X	X	45
Доля образовательных учреждений, имеющих клубы, %	25	30	35	40	45	50	X	X

В Российской Федерации число учреждений, предприятий и организаций системы физической культуры и спорта, на начало 2013 года, составляло почти 169 300 единиц. Количество российских учреждений в образовательной сфере, на базе которых имелись спортивные клубы, составляло примерно 92 350 единиц, но только 3,5 процента из них реально имели эти клубы. Анализируя долю организаций, которые имеют спортивные клубы, можно сделать вывод, что у руководителей и собственников отсутствует мотивация, также им не хватает финансовых ресурсов для создания структур. Из вышперечисленного следует вывод, что целевые значения отстают от темпов развития системы спортивных клубов в Российской Федерации.

Однако условия расширения сети спортивных клубов в крупных городах являются более оптимистичными. А именно, в нашей столице доля организаций, которые имеют спортивные клубы на 2014 год составляла 22,5 процентов (отображены на таблице 2) [8].

Таблица 2. Показатели развития сети спортивных клубов Москвы за период 2011-2015 годов

Показатели	2011	2012	2013	2014	2015
Число учреждений и образовательных организаций, на базе которых возможно создать спортивные клубы, единиц	3283	3074	2697	2441	2137
Из них те, кто имеют спортивные клубы: единиц, %	454 13,8	541 17,6	538 19,9	549 22,5	562 26,3
Число учреждений профессионального образования, единиц	303	300	292	288	282
Из них те, у кого присутствуют спортивные клубы, %	37	39	42	46	45
Число физкультурно-спортивных клубов по месту жительства, единиц	1575	1592	1761	1769	1778
Доля физкультурно-спортивных клубов от общего числа учреждений и организаций физической культуры и спорта, %	20,3	21,3	27,9	30,3	31,5

Из таблицы видно, что в Москве в 2013 году величина целевого показателя доли образовательных учреждений, которые имеют спортивные клубы, приближается к поставленному нормативу в 25%. Но по доле спортклубов при учреждениях профессионального образования превышает этот норматив почти в 2

раза. Также за этот период времени видна динамика величин целевых показателей развития сети спортивных клубов в Москве (рисунок 2).

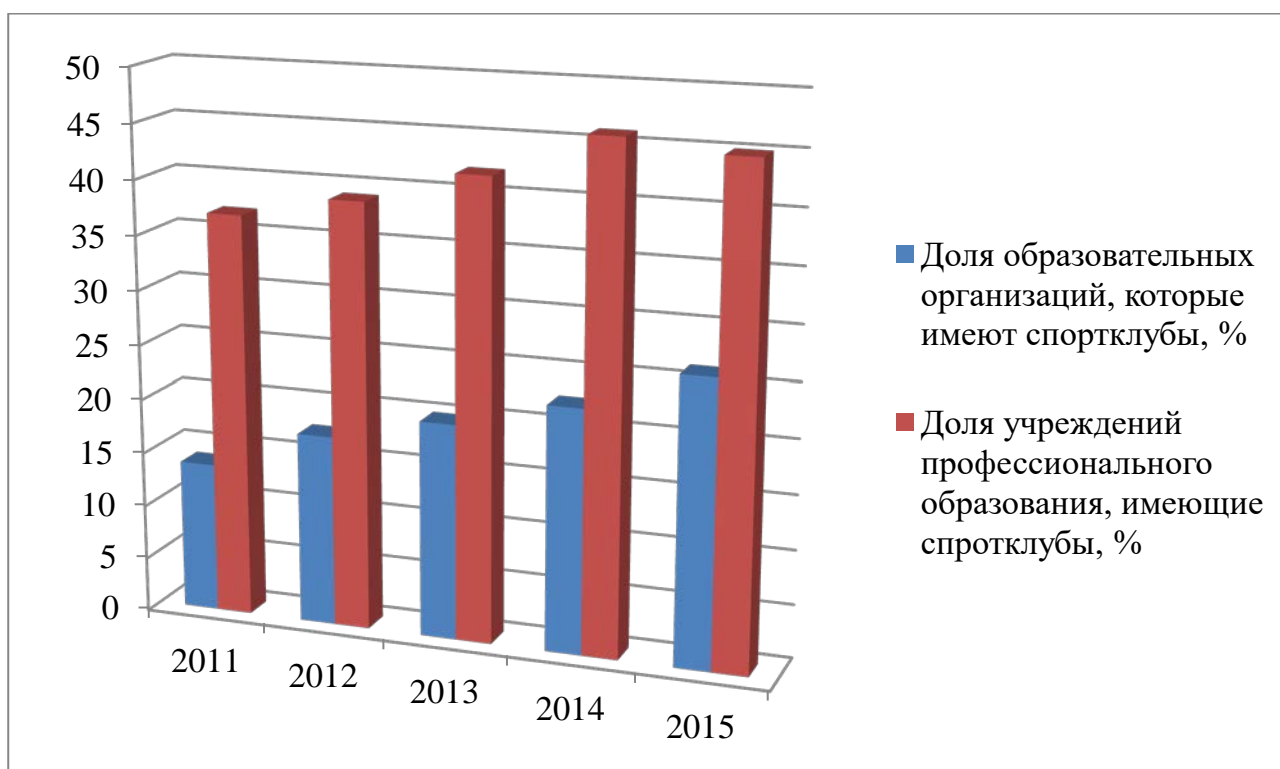


Рисунок 2. Динамика величин целевых показателей развития сети спортклубов Москвы с 2011 по 2015 гг.

Развитие сети спортивных клубов в Москве происходит также в направлении организации физкультурно-спортивных клубов по месту жительства. Доля этих клубов в столице постоянно увеличивается. Рассматривая в целом можно сделать вывод, что за этот период времени их доля увеличилась на 11,2 %. (рисунок 3).



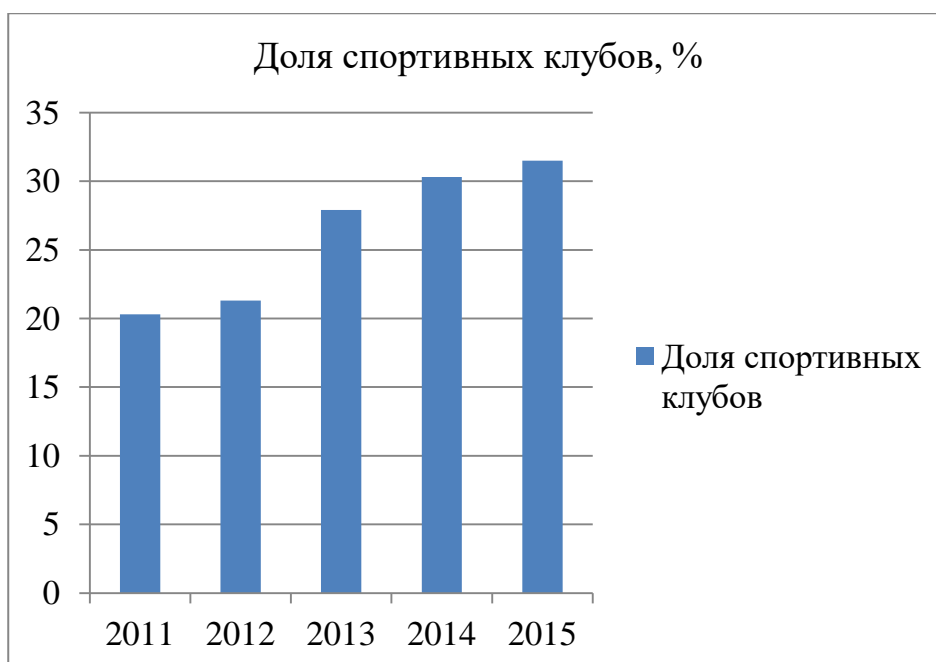


Рисунок 3. Динамика роста физкультурно-спортивных клубов в Москве

Проблемой крупных городов является то, что снижается число спортивных клубов, которые создаются на базе предпринимательских структур (организаций и предприятий реального сектора). В столице России за период 2011-2015 гг. число таких спортклубов сократилось на 12,2%.

Причиной является кризисные ожидания руководителей компаний и развитость инфраструктуры спортивно-физкультурных учреждений. Руководители не планируют зачислять в бюджеты собственных организаций затраты на строительство, поддержание спортивного клуба на базе компании, обучение кадров. Любой из сотрудников может выбрать другой спортивно-оздоровительный клуб с многообразными услугами.

Нехватка кадров или недостаточно квалифицированный профессиональный персонал, который осуществляет руководство деятельности создаваемых спортивных клубов, все это препятствует интенсивному развитию спортивных клубов в Российской Федерации. Спортивный клуб, как рыночный клиент инфраструктуры индустрии физической культуры и спорта, должен во-первых, быть проводником развития общества в осуществлении их интересов саморазвития и улучшения физических навыков в процессе занятий тем или иным

видом спортивной деятельности, а во-вторых, представлять заинтересованность своих членов через прямое взаимодействие с альтернативными субъектами инфраструктуры путём участия в спортивных мероприятиях на соревновательной основе. В определенных рамках рынка для реализации этой заинтересованности от менеджеров спортклубов требуются организационные и управленческие компетенции по работе со спонсорами и управленцами фондов для финансирования проведения чемпионатов, кубков и турниров [19].

## 1.2. Основные стратегии развития спортивно-оздоровительного клуба

Спортивно-оздоровительная индустрия состоит из большого числа субъектов, в качестве примера приведем: оздоровительные клубы, спортклубы, физкультурно-оздоровительные клубы, фитнес-клубы, физкультурно-оздоровительные центры и другие. В настоящее время спортивно-оздоровительная индустрия представляет с собой одну из самых популярных и интересных подразделений деятельности у предпринимателей. У этой индустрии существуют собственные производители и потребители, а также цены и услуги. В спортивно-оздоровительной индустрии предпринимательская деятельность целеустремленно развивается, строятся новые спортивные клубы, которые финансируются за счёт предоставляемых потребителям услуг [5].

Спортивно-оздоровительный клуб можно охарактеризовать, как предприятие, которое предоставляет разнообразные услуги потребителю, учитывая собственные стратегии развития бизнеса.

В России и за рубежом разные смыслы понятия "фитнес-клуб". Так, на Западе, акцент делают на три основных типа спортивных учреждений: gym, health-center и wellness & spa center [34].

В первом варианте необходимым считается тренажерный зал, так как "gym" переводится, как тренажерный, спортивный зал. В этом зале главные усилия идут на развитие крепкого телосложения. Также в спортклубе предоставлены площадки для игр в волейбол и футбол, ещё площадки для восточных

единоборств и бокса. Всё это в России тоже предлагают на площадках со спортивными сооружениями.

Второй вариант приближен к фитнес заведению в нашей стране. Перевод звучит, как клуб здоровья, то есть это клуб со многими функциями, который предлагает как можно больше и разнообразней тренажеры и групповые программы. Также в этих клубах присутствуют услуги по уходу за своим телом.

Третий вариант звучит, как оздоровительный центр и спа-центр. Он акцент делает на массажах, заботе о своем теле и программах для похудения, но при этом физические нагрузки обязательно должны присутствовать. В нашей стране этот вариант появился позже всех и пока ещё мало распространен.

Не считая эти варианты, в Америке широко распространяются женские заведения, которые отдельно нацелены на похудение. В России же такие специальные клубы для женщин не распространены.

Международная Фитнес Ассоциация (IH RSA) - некоммерческая организация, которая объединяет фитнес-клубы, поставщиков спортивного оборудования и консалтинговые компании во всем мире. Именно она ежегодно составляет рейтинг фитнес-клубов, под названием "Global 25". В нем рассматриваются многие параметры оценок спортивных заведений, а именно, количество клубов и сети, качество инвентаря, приток новых клиентов и скорость роста выручки [35].

В России такой определенной классификации фитнес-клубов, как на Западе, не существует. Но если не считать подпольные тренажерные залы и площадки со спортивными сооружениями, то все остальные допускается расположить в зависимости от таких критериев как: количество предоставляемых услуг, целевая аудитория, стоимость абонемента фитнес-клуба на год, размер площади, система оплаты и варианты членства [34].

1. По количеству предоставляемых услуг.

- а) наличие или отсутствие тренажерного зала с силовыми тренажерами.

Но в настоящее время фитнес-клубы уже предполагают наличие тренажерного зала.

б) наличие или отсутствие бассейна.

Это не является образцовым показателем, потому что в некоторых клубах с высокой ценовой категории нет бассейна, а в простых, доступных клубах он присутствует.

в) наличие или отсутствие зала с кардиотренажерами.

Здесь также, как и с тренажерным залом, они встречаются почти везде.

г) наличие или отсутствие залов для занятий восточными единоборствами и боксом.

д) наличие или отсутствие детской комнаты, с проводимыми для детей занятиями.

На данный момент это очень востребовано, и поэтому все чаще открываются детские комнаты при фитнес-клубах.

е) наличие или отсутствие бани, сауны.

ж) наличие или отсутствие фитнес-бара.

В настоящее время это становится популярно и они присутствуют во всех фитнес-клубах.

з) наличие или отсутствие SPA-услуг.

Во многих фитнес - клубах имеется солярий, а также салоны красоты.

Таким образом, из перечисленных услуг фитнес-клубы делятся на:

— клубы, которые могут предложить все виды услуг;

— клубы, которые могут предложить все виды услуг, кроме бассейна и детской комнаты;

— клубы, которые направлены на групповые программы. В такие залы обычно ходят девушки и женщины на танцы, аэробику, йогу и другие направления фитнеса.

2. По целевой аудитории.

а) клубы, ориентированные на высокую ценовую категорию, для требовательных клиентов.

Такие клубы, как правило, предлагают качественный сервис, высококвалифицированный тренерский состав и множество услуг. Большинство

посетители этих клубов считают, что ходить в него модно и престижно, так как именно в них можно заметить популярных музыкантов и известных актеров. Люди, которые могут позволить себе такие клубы, часто посещают их, чтобы показать себя, пообщаться с товарищами, а не тренироваться. Хотя, именно такие клубы бывают не предлагают тот самый качественный сервис.

б) клубы для среднего класса.

К этой категории относятся те клубы, которые предлагают целый набор стандартных услуг, как с бассейном, так и без него, но при этом они не требуют большую сумму денег за престиж и эксклюзивность. Подразумевают постоянное наличие в тренажерном зале дежурного тренера, множество групповых занятий, рекомендации фитнес-врача. Но фитнес-врач есть не во всех клубах. Тогда для этого существует альтернатива - бесплатная услуга "фитнес-тестирование". На это тестирование желательно записываться с самого начала тренировок для того, чтобы сразу получить всю необходимую информацию.

в) клубы для людей, которые ограничены в средствах, бюджетные.

Чаще такие клубы существуют без бассейна. Предоставляют узкий минимум: тренажерный зал, несколько групповых программ и душ. В наличии имеется сауна, персональные тренеры, возможен и фитнес-бар, но все это за отдельную плату. Площадь у бюджетных клубов небольшая, в дневные часы большой поток посетителей. Чтобы попасть к хорошему востребованному тренеру на занятия, нужно будет предварительно записаться.

г) клубы, ориентированные на студентов и молодежь.

У этих клубов площадь маленькая и чаще всего они располагаются на первых этажах жилых домов. Предлагают обычно разные варианты групповых занятий, обучение современным танцам. В качестве комфорта предлагают лишь раздевалки и душевые.

д) клубы, которые только для женщин.

Такие клубы, как правило, могут относиться и к престижным, и к бюджетным вариантам.

3. По стоимости абонемента фитнес-клуба на год:

- а) свыше 80.000 рублей - премиум / люкс;
- б) от 50.000 до 80.000 рублей - бизнес;
- в) от 30.000 до 50.000 рублей - комфорт;
- г) от 15.000 до 30.000 рублей - эконом;
- д) до 15.000 - лоу-кост [36].

#### 4. По размеру площади:

- а) свыше 7.000 кв.м. - клубы-гиганты;
- б) от 5.000 до 7.000 кв.м. - крупные клубы;
- в) от 2.000 до 5.000 кв.м. - средние клубы;
- г) до 2.000 кв.м. - малые клубы.

Нужно обратить внимание, что на стоимость клуба его площадь не влияет.

Цена зависит от его престижа. И поэтому существуют крупные клубы, которые действуют в среднем классе.

#### 5. Система оплаты и варианты членства.

- а) клубная карта на полгода или год членства в клубе.

Предполагает услуги, которые включены в стоимость карты. Эти услуги заранее обговариваются. В некоторых клубах предлагают рассрочку оплаты. Также могут предложить:

— дневную карту дня. Это когда клуб посещают только в дневное время с понедельника по пятницу с 10 до 17 часов. Такие карты стоят дешевле, потому что нужно заполнить зал и снизить нагрузку по вечерам;

— карту выходного дня. В этом случае посещение возможно только в выходные дни. Такая карта является дороже, чем предыдущая карта;

- семейные карты. Предоставляют скидку на покупку двух и более карт.

- б) абонемент на месяц.

Большинство клубов в нашей стране переходят на вид, который предлагает длительные отношения с клиентом, тем самым они формируют атмосферу внутри клуба. Но если абонемент на месяц все же существует, то в него включают определенное количество посещений. Обычно такие карты клуб предлагает студентам или людям, которые ограничены в средствах.

в) оплата за каждое посещение.

Для малого клуба оплата будет воспроизводиться за один час занятия, а для престижного фитнес-клуба за оплату одного посещения можно воспользоваться разными услугами в течение всего дня. Исходя из этого, цены тоже будут разные. За одно посещение в престижном фитнес-клубе можно заплатить столько же, сколько и за 8 занятий в малом клубе.

Рыночные отношения носят сопернический характер с хозяйствующими субъектами, которые предлагают взаимозаменяемые потребительские услуги и товары. В России на рынке соперничество фитнес-услуг складывается по следующему ряду направлений:

- между сети фитнес-клуба и другими сетями фитнес-клубов;
- между сети фитнес-клуба и одиночными фитнес-клубами;
- между одиночными или сети фитнес-клуба и физкультурно-спортивными комплексами.

В настоящее время как в крупных города, так и в небольших городах сетевых клубов меньше, чем отдельных фитнес-клубов. В Екатеринбурге можно выделить три крупные компании на рынке фитнес-услуг: сетевой "Powerhouse Gym", "Ратиборец", состоящий из двух фитнес-клубов, а также отдельный фитнес-клуб "Зарядка".

Следует обратить внимание на то, что преграды для входа в фитнес-индустрию небольшие. Исходя из этого на рынке появляются новые компании, предоставляющие фитнес-услуги. Однако рынок в России на 85% заполнен клубами премиум-класса, а рынок клубов среднего класса заполнился лишь на 35%. Поэтому возможность появления неизвестных конкурентов нужно рассматривать скорее всего на уровне среднего и демократичного класса.

В конкурентной стратегии нужно учитывать способность потребителей фитнес-индустрии требовать свои условия. Будущий клиент фитнес-клуба ожидает, чтобы спортивно-оздоровительный клуб, который он планирует посещать, был оборудован современными тренажерами, различными снарядами, а так же, чтобы было замечательное обслуживание. Особенностью фитнес-

индустрии является то, что важное значение для клиентов фитнес-клубов премиум-класса приобретают его имя (то есть образ), контингент, посещающий зал и цена клубных карт (считают, что чем цена выше, тем клуб лучше) [15].

В настоящее время на Западе считают, что красота и здоровье являются незаменимыми атрибутами состоявшегося и успешного человека. Спрос на услуги, предоставляемые фитнес-клубами, постоянно увеличивается, также как и растет количество потребителей.

Таким образом, характер соперничества в фитнес-индустрии определяется в первую очередь соперничеством между сетевыми и обычными клубами. Рамки выхода на рынок небольшие, и поэтому растет динамика создания новых клубов.

Спорт, на сегодняшний день, стремительно развивается в фитнес-индустрии, и тем самым является новым привлекательным сектором экономики для инвесторов. Размеры продвижения современной мировой фитнес-индустрии настолько внушительные, что даже мировой финансово-экономический кризис никак не отразился на ее расширении.

Для открытия своего фитнес-клуба предпринимателю нужно будет:

— найти помещение. Его можно как построить, так и арендовать уже готовое. Но нужно помнить, что не существуют стандарты помещений для спортивно-оздоровительных клубов, и поэтому они могут быть даже без вентиляции, окон и т.д.;

— подобрать персонал. Заранее позаботиться о квалификации. Ведь на сегодняшний день очень много разнообразных курсов, пройдя которые можно получить сертификат;

— создать процесс предоставления дополнительных услуг, которые хоть как-то пересекаются с фитнес-индустрией или красотой. Например: расслабляющие и спортивные массажи, обертывания, работа косметолога, салон красоты, солярий, фитнес-бар и многое другое;

— выявить ценовую политику. Здесь следует учитывать и статус заведения, и его месторасположение, и профессионализм сотрудников, и качество тренажеров, и аренду, если не строили здание и другое. Но многие фитнес-клубы



руководствуются по принципу сколько максимально сможет заплатить среднее количество посетителей, и поэтому завышают ценовую политику;

— пригласить потребителей услуг. Потому что любая реклама не отражает в полной мере всю объективную картину и часто бывает ложной.

Предприниматель может, после соблюдения всех вышеперечисленных условий, открывать свой фитнес-клуб [31].

В настоящее время стало уже знакомым, что каждая спортивная лига, спортивный клуб или же федерация вырабатывают собственную конкурентную стратегию, в которой они стараются уделить внимание в первую очередь анализу рыночных отношений в фитнес-индустрии, далее созданию индивидуального ассортимента продукции, и уже в конце пытаются как можно точно выявить свою целевую аудиторию. Нужно отметить, что финансовые возможности спортивной организации и наличие значимого бюджета не всегда являются главным фактором в конкурентной стратегии. Респектабельно иметь интересный, яркий и современный физкультурный продукт для спортивной организации, то есть насыщенное и запоминающееся спортивное событие, которое будет интересно для всех потребителей, к которым можно также отнести: зрителей, телевидение, средства массовой информации и т.д. [3].

Главным потребителем в спортивно-оздоровительной индустрии пока остается зритель, ведь именно он может быть как дома, так и на стадионе. Именно зритель покупает билет, приобретает сувенирную продукцию с символикой и чаще приходит на стадион. Зритель, он же болельщик, является желанным клиентом для спортивных организаций, и также он важен для рекламодателя и спонсора. Соперничество за потребителя в спортивной индустрии одерживает та спортивная организация, которая предоставит зрителям смотреть соревнования в комфортных и благоприятных условиях. Благоустроенный стадион также является важным фактором конкурентоспособности в спортивно-оздоровительной индустрии.

По этой причине в настоящее время стратегии в спорте считаются успешными только те, которые кроме хороших спортивных результатов

позволяют добиться и экономических. В действительных рыночных условиях спортивные организации, в том числе и спортклубы и лиги, стараются работать как настоящие коммерческие предприятия. Спортивным организациям для того, что бы победить в жесткой конкурентной борьбе необходимы правильно выстроенные конкурентные стратегии и организованные конкурентоспособные кадры для благополучного развития и завоевания высших результатов в спорте и экономике [7].

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО КЛУБА

### 2.1. Общая характеристика сети фитнес-клубов «Bright Fit»

Особенно важным составляющим элементом политической и экономической жизни населения является физическое и душевное здоровье общества. Положительное здоровье населения благоприятно воздействует на образование, науку, культуру и здравоохранение, так как у здоровой нации все перечисленные сферы преуспевают. А в нездоровом обществе растет количество преступности, наркомании и т.д. И это приводит к тому, что образование и культура распадаются, уменьшается уровень ответственности за свою нацию и сформировывается комплекс неполноценности. Во взглядах и убеждениях здорового общества преобладает оптимизм и вера в собственную значимость и благоприятное будущее.

Наукой доказано, что не только от физического состояния зависит здоровье человека, но и от полноценного ряда внутренних и внешних факторов. К таким факторам можно отнести стрессы, экологию, питание, образ жизни в целом, и другое. Появляется нужда в организации отдыха, что и предлагают спортивно-оздоровительные услуги.

Основой в спортивно-оздоровительных услугах является предоставление услуг в сфере физической культуры и спорта. Распределение запрашиваемых услуг по спортивной направленности см. приложение 1. Также существуют косметические услуги - массаж, обертывание и другие. Помимо этого, деятельность услуг в спортивно-оздоровительной сфере взаимосвязана с другими сферами деятельности, такими как хозяйственная, административная, медицинская, научная, а именно психология, биохимия, педагогика и т.д.

Предоставление населению спортивно-оздоровительных услуг подразумевают наличие основных функций рынка:

1) посредническая функция рынка спортивно-оздоровительных услуг. Соединяет между собой производителей и потребителей, которые поддерживают отношения друг с другом при помощи цен путем процесса купли-продажи. Формируют предложение и спрос на спортивно-оздоровительные услуги.

2) ценообразующая функция рынка спортивно-оздоровительных услуг. Воспроизводится в течение удовлетворения спроса на услуги и товары, которые предлагают предприниматели и спортивно-оздоровительного организации. Цены, которые удовлетворяют всем требованиям и реальностям потребителей, являются результатом этого процесса.

3) информирующая функции рынка спортивно-оздоровительных услуг. Падение или рост рыночной цены сообщает участникам рынка о состоянии и направлениях его развития. Понижение цены говорит о перенасыщенности рынка конкретными товарами или услугами. При этом свое внимание предприниматели обращают на перспективные направления спортивно-оздоровительной деятельности, для того, чтобы обеспечить большую прибыль и возврат вложенных средств.

4) регулирующая функция рынка спортивно-оздоровительных услуг. Производители стараются повысить качество товаров и услуг, и снизить издержки на их производство, при этом используют они инновации. Это предоставляет им эффективнее воплотить свою деятельность, получая дополнительную прибыль за счет поднятия цены, либо за счет понижения затрат при неизменяемой цене.

5) стимулирующая функция рынка спортивно-оздоровительных услуг. Она проявляется через ориентирование производителей на востребованные услуги и товары. Реализация этой функции позволяет повысить эффективность спортивной индустрии и экономики в целом.

6) санирующая функция рынка спортивно-оздоровительных услуг. Позволяет вывести из экономики невостребованную потребителями деятельность [2].

В спортивно-оздоровительной индустрии обычно участников экономических отношений делят на три группы:

- 1) болельщики, они же и зрители, потребители услуг и товаров;
- 2) предприятия, производители спортивных услуг и товаров;
- 3) спортсмены, тренеры.

Сеть фитнес-клубов «Bright Fit» на рынке спортивно-оздоровительных услуг стремительно развивается, она предоставляет спортивно-оздоровительные услуги всем любителям здорового образа жизни. В принципах клуба заложено привлечение клиентов для тренировок с любым уровнем подготовки.

Сеть фитнес-клубов «Bright Fit» представлена 15 клубами в нескольких регионах России, а именно: в Екатеринбурге, Нижнем Тагиле, Каменске-Уральском, Тюмени, Красноярске. Сеть располагает более 20 тысячами кв.м. спортивных площадей для занятий фитнеса в Уральском федеральном округе, занимается более 25 тысяч клиентов различных возрастов, привлечено более 500 сотрудников и более 300 профессиональных тренеров [37].

Каждый клуб оборудован современными спортивными оборудованием марок "Aerofit", "SportArt" и другие, в том числе спортивные тренажеры различного типа, велотренажеры, беговые дорожки, степперы. На все спортивные оборудования имеются международные сертификаты качества.

Сеть фитнес-клубов «Bright Fit» оказывает широкий спектр услуг, таких как:

- 1) занятия в тренажерных залах.

В тренажерных залах расположены: кардио-тренажеры, силовые, грузоблочные оборудования американских марок. Помогают в общем укреплении здоровья и коррекции фигуры.

- 2) занятия в бассейнах.

Профессиональные бассейны на 4 дорожки, 25x11 метров. Свободное плавание, обучение плаванию, детские секции, аква-программы.

- 3) занятия игровыми видами спорта.

Спортивные залы доступны для занятий баскетболом, волейболом, бадминтоном, мини-футболом. Игровые виды спорта развивают скорость, ловкость, выносливость, также улучшают настроение.

4) групповые занятия.

Более 70 аэробно-силовых, функциональных и танцевальных направлений в неделю. Они способствуют повышению мышечного тонуса.

5) занятия аэробного и силового направления.

Популярный вид фитнес-тренировок. Помогают сбросить лишний вес и привести мышцы в тонус. В благоприятной обстановке с использованием специального оборудования посетители достигают желаемого результата.

6) занятия танцевального направления.

Представлены разные программы от латины до стрип-дэнс. Помогут двигаться пластично и красиво, а также способствуют улучшению осанки, походки и фигуры в целом.

7) занятия зумбой.

Это направление в Россию пришло с латиноамериканского континента, известного своей культурой танцев. Зумба представляет собой альтернативу аэробной нагрузке.

8) занятия pole dance.

Представляют собой танцы на пилоне, сочетающие в себе элементы хореографии и акробатики. Способствуют развитию мышц верхней части спины и пресса, развивают гибкость, координацию и ловкость.

9) занятия йогой.

Обеспечат правильное взаимодействие всех систем организма. На занятиях научат правильно дышать и расслабляться, приводит в норму артериальное давление.

10) занятия боевыми искусствами.

Подразумевают нагрузку высокой эффективности. Помогают укрепить мышцы. К видам боевых искусств относятся: классический бокс, тайский бокс, самооборона.

11) занятия кроссфитом.

Функциональный тренинг, со снарядами или с собственным весом тела, направлен на развитие основных физических качеств. Напоминает боевую подготовку.

12) занятия с персональным тренером.

Персональный тренер помогает посетителям определить правильный рацион питания, следит за выполнением каждого упражнения, грамотно составляет тренировочный план и помогает во всем.

13) занятия Antigravity yoga.

Комплекс асан в подвешенном состоянии нацелен на физическое и духовное совершенствование. Способствуют эффективному восстановлению. Развивают гибкость, координацию, баланс, также замедляют процессы старения.

14) занятия на EMS-тренажерах.

Это воздействие на мышцы устройством, посылающее электрические сигналы через электроды, которые закреплены на поверхности кожи. Таким образом формируются импульсы, схожие с сокращениями мышц при силовом тренинге.

15) занятия в детских клубах.

Познавательные занятия и спортивные программы с детьми проходят в оборудованных игровых комнатах.

16) уход за телом в кабинетах эстетики.

Оздоровительные, расслабляющие процедуры, спа-программы.

17) консультации фитнес-тренера.

Индивидуальные консультации, помогающие выбрать оптимальные формы и виды занятий.

18) фитнес-бары.

В них все, что необходимо для усиления эффекта от тренировок, подъема тонуса, спортивное питание и другое.

19) сауны.

Благоприятно влияют на мышцы, суставы и кровообращение, сжигают калории, а также расслабляют после тренировок.

20) солярий.

Помогает телу посетителей за считанные минуты приобрести приятный равномерный загар.

Ценовая политика у сети фитнес-клубов «Bright Fit» направлена не только на состоятельных граждан, но и на людей среднего класса. Цены на услуги находятся в одном диапазоне с ценами основных конкурентов. Также система в «Bright Fit» подразумевает наличие скидок и акций, которые позволяют приобретать клиентам карты по выгодным ценам. Популярность скидки у потребителей спортивно-оздоровительных услуг объясняется ее психологическим эффектом. Клиент чувствует, что ему оказывается предпочтение и у него возникает впечатление, что приобретение услуги в данном клубе ему выгодно.

Предоставление скидок преследует цели:

- рост объемов продаж;
- создание благоприятных отношений с клиентами;
- выгода для клиентов, а значит, более привлекательное предложение.

У сети «Bright Fit» существуют и абонементы на фиксированное количество тренировок и безлимитные карты на определенный срок, с возможностью "заморозки карты".

Объекты рынка спортивно-оздоровительных услуг:

1) услуга, в которую входят: занятия в фитнес-клубах, занятия в спортивных секциях, оздоровительные процедуры, тренировки, уроки физической культуры в общеобразовательных школах и т.д.;

2) товар, который необходим для оказания услуг: спортивные снаряды, тренажеры, спортивные инвентарь, покрытия, обувь, одежда;

3) спортивно-зрелищные мероприятия, к которым можно отнести: различные соревнования по разным видам спорта, спортивные праздники и т.д.;

4) интеллектуальный продукт - это технологии тренировок, методики занятий, комплексы упражнений, программы физического воспитания; технологии оздоровительных процедур;

5) информация, является главной информирующей функции рынка;



б) деньги, которые являются двигателем производства других продуктов.

У каждого из вышеперечисленных продуктов рынка спортивно-оздоровительных услуг существуют потребители, которые как значительно различаются друг от друга, так и схожи общими чертами. Люди, которые занимаются спортом, посещают фитнес-центры, спа-салоны они и являются потребителями данных услуг.

Интеллектуальный продукт является главным объектом рынка спортивно-оздоровительных услуг. А потребителями его становятся:

- преподаватели;
- тренеры, инструкторы;
- работники индустрии красоты;
- лица, которые самостоятельно занимаются спортом и физкультурой.

Потребителями товара «Bright Fit», как объекта рынка услуг, являются:

- юридические лица, к ним относят: спортивные секции, клубы, школы, фитнес-центры, спортивно-оздоровительные центры и т.д.;
- физические лица, это те лица, которые занимаются самостоятельно, к ним еще можно отнести тренеров, преподавателей, инструкторов и т.д.

Показатели прибыли и убытков «Bright Fit» за период с 2014 года по 2016 год представлены в таблице 3.

Таблица 3. Показатели прибыли и убытков «Bright Fit» за 2014-2016 года

Показатель	Период, тыс. руб.			Абсолютное отклонение(+/-)		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2015 / 2014	2016 / 2015
Выручка	826 532	1,322 451	2,049 799	495 919	727 348	159,9	155
Себестоимость продаж	661 226	1,057 961	1,557 847	396 735	499 886	159,9	147
Валовая прибыль	165 306	264 490	491 952	99 184	227 462	160	186
Коммерческие расходы	66 122	105 796	172 183	39 674	66 387	160	162,7
Управленческие расходы	24 796	39 673	73 793	14 877	34 120	159,9	186
Прибыль от продаж	74 388	119 021	245 976	44 633	126 955	160	206,7
Прочие доходы	744	833	1 229	89	396	112	147,5
Прочие расходы	4 463	7 141	12 299	2 678	5 158	160	172
Прибыль до налогообложения	70 669	112 713	234 906	42 044	122 193	159,5	208
Текущий налог на прибыль	12 720	20 288	42 283	7 568	21 995	159,5	208
Чистая прибыль	57 979	92 425	192 623	34 446	100 198	159,4	208

Из таблицы 3 видно, что выручка «Bright Fit» увеличивается. Прирост выручки составил 495 919 рублей или 59,9% в 2015 году и 727 348 рублей или 55% в 2016 году. Себестоимость продаж возросла на 396 735 рублей или 59,9% в 2015 году и на 499 886 рублей или 47% в 2016 году. Рост валовой прибыли в 2015

году составил 99 184 рубля или 160%, а в 2016 году составил 227 462 рубля или 186%. Также значительно увеличивались и коммерческие и управленческие расходы.

Прибыль от продаж «Bright Fit» в 2014 составила 74 388 рублей, в 2015 году - 119 021 рубль, а уже в 2016 году - 245 976 рублей. Прирост прибыли составил 44 633 рубля или 160% в 2015 году и 126 955 рублей или 206,7% в 2016 году.

Прочие доходы спортивно-оздоровительной организации увеличивались, как и прочие расходы.

Значительный прирост наблюдается в прибыли до налогообложения. Так в 2014 году этот показатель составлял 70 669 рублей, затем он в 2015 году увеличился на 42 044 рубля и стал составлять 112 713 рублей. В 2016 году рост прибыли продолжился, и прирост составил 122 193 рубля. На 2016 год этот показатель составил 234 906 рублей. Целесообразно увеличивался и текущий налог на прибыль.

Чистая прибыль «Bright Fit» в 2014 году составляла 57 979 рублей, в 2015 году - 92 425 рублей и в 2016 году - 192 623 рубля.

Сеть фитнес-клубов «Bright Fit» воплощает спортивно-оздоровительные проекты. Благополучный запуск бизнес-проекта уже и есть гарантия его успеха в будущем. Точный расчет и доскональное планирование необходимы для того, чтобы с первых дней проект оправдал все ожидания владельцев. Профессиональные работники компании «Bright Fit» предоставляют помощь своим клиентам, либо самостоятельно решают полностью все вопросы, которые возникают по определению стратегических целей, расчету рентабельности и описанию бизнес-процессов.

За реализацию заказа несет ответственность проектный департамент. Для него создается специальная проектная группа, которая состоит из менеджера, инженера проекта, проектировщика интерфейса, чертежника и руководителя проекта. Руководитель проекта проверяет и утверждает выполнение всех этапов проекта.

Структура управления отдельного проекта предоставлена на рисунке 4.

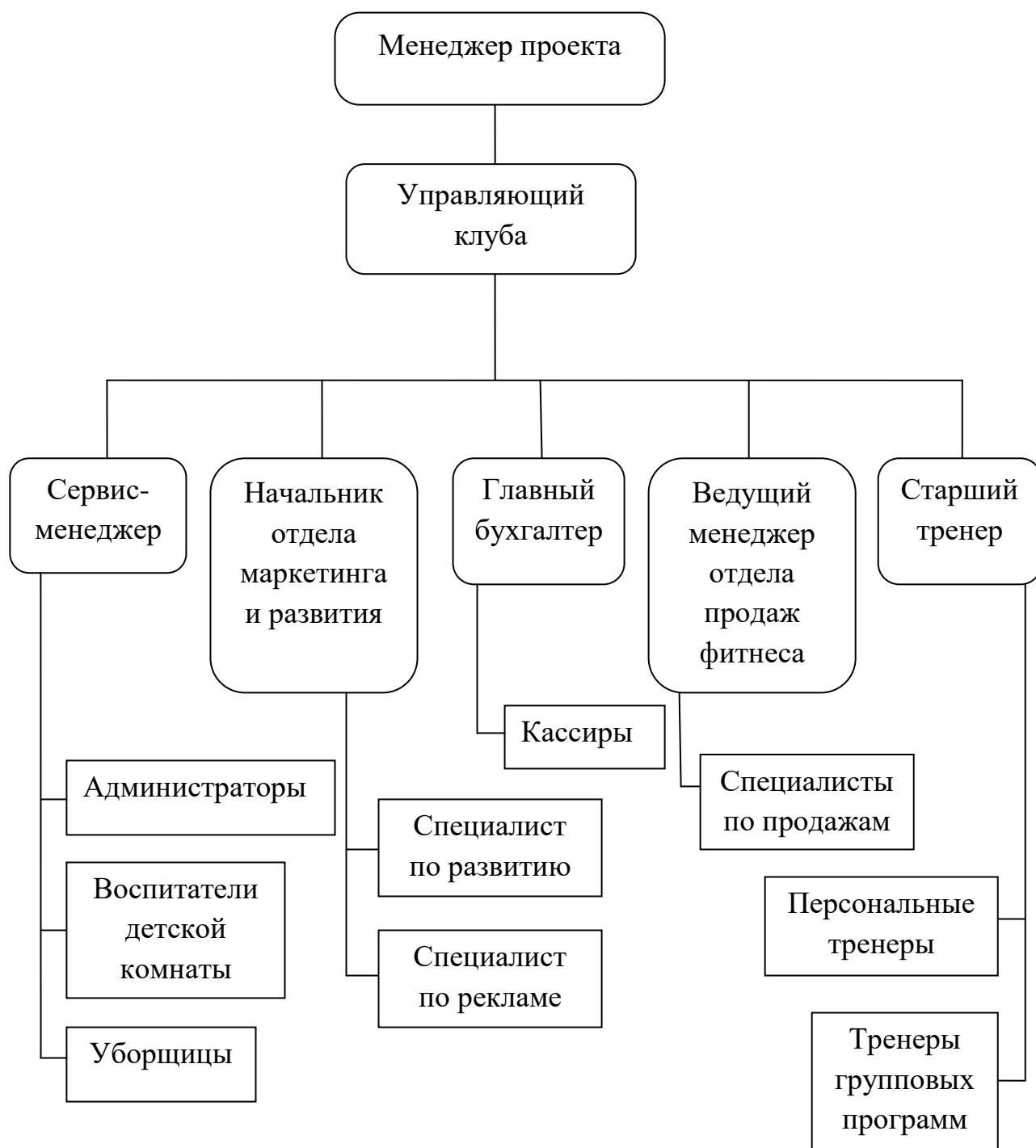


Рисунок 4. Структура управления клуба «Bright Fit»

В штат спортивно-оздоровительного клуба входит административный, тренерский и другой профильный персонал. Организует их работу - директор спортивно-оздоровительного клуба. Чаще всего у него хозяйственные задачи, а именно: обеспечить материально-техническую базу, подобрать персонал, воплотить общее руководство работой всех отделов фитнес-клуба. Сами

тренировки и различные занятия организуют и проводят тренеры и инструкторы, а в детской комнате - воспитатели.

Сеть фитнес-клубов должны регулярно повышать уровень профессионализма персонала, а также поощрять сотрудников за повышение собственного уровня профессионализма. Вдобавок фитнес-клубы создают новые услуги и обновляют техническую базу.

Все фитнес-клубы «Bright Fit» имеют типовую линейно-функциональную организационную структуру. При исследовании сети фитнес-клубов «Bright Fit» были получены результаты, которые требовались для выявления ее уровня зрелости. На основе исследовательских данных была заключена следующая характеристика «Bright Fit». Процессы и порядок их выполнения присутствуют на бумаге, но в действительности они не применяются на деле. Отдельные функции компании довели до автоматизма. Большую часть таких автоматизированных функций реализовывали без учета выполнения бизнес-процессов. И поэтому это может привести к отклонению по времени, качеству, могут появиться различные ошибки и другие отклонения от нормы в процессах. В конечном итоге, даже если учитывать автоматизм отдельных функций, информационные резервы остаются, что приводит к тому, что настоящие данные существуют на бумаге и в памяти работников. Сотрудники верхнего звена управления помогают этой сложной цепочке не совершить сбой, так как они знают и ожидания потребителей, и требования к программному обеспечению, и сложившуюся практику, и поэтому они могут управлять, благодаря своим личным качествам. Было обнаружено, что время, планируемое на воплощение проекта, не соответствует с действительным и оно ниже на 35%. При этом действительное время воплощения проекта отличается от ожидаемого клиентом времени на 55-60%.

В конечном итоге у сети фитнес-клубов «Bright Fit» уровень зрелости организационной структуры оценен как средний.

Предприятиям с таким уровнем зрелости рекомендуют выработать правила для своих бизнес-процессов и достигнуть их воплощение в реальность сотрудниками с помощью расписания, также отъединить бизнес-знания от

работников при помощи внедрения информационных систем, поддерживаемые воплощения бизнес-процессов компании. К этим системам можно отнести те, которые допускают объединение всех процессов и данных организации в один комплекс, то есть системы управления ресурсами предприятия. Также существуют и системы управления бизнес-процессами. Они в свою очередь обеспечивают весь жизненный цикл бизнес-процессов и допускают объединять внешние системы и приложения. Заключают эту группу системы, которые обеспечивают управление полной информацией об изделии и связанных с ним процессах на протяжении всего жизненного цикла.

Совершение хозяйственной деятельности сети фитнес-клубов «Bright Fit» допускает ее разделение на следующий набор функций: снабжение, реклама, маркетинг и далее. Но в функционально-ориентированных структурах управления взаимообмен информацией между разными подразделениями иногда вызывают сложности. Из-за этого может увеличиться срок выработки управленческого решения, также возрасти расходы. И все это отражается на эффективности функционировании предприятия.

Координация работы производится за счет информации, которую передают от одного подразделения к другому, и чем быстрее ее передадут, тем быстрее сможет другое подразделение работать.

## 2.2. SWOT-анализ деятельности сети фитнес-клубов «Bright Fit»

Существует большое количество инструментов анализа рыночной позиции предприятия, но разработка SWOT-матрицы является наиболее наглядной. Если говорить о положении предприятия в настоящее время, то находят его достоинства и недостатки, а взгляд на будущее показывает возможности развития дальнейшей деятельности и угрозы благополучному выполнению планов. Полученные результаты записываются в таблицу, дающую наглядную информацию для планирования будущей деятельности по устранению

недостатков и реализации рыночных преимуществ предприятия с учетом обнаруженных возможностей и угроз.

Таблица 4. SWOT-матрица формирования рыночных стратегий для сети фитнес-клубов «Bright Fit»

<p style="text-align: center;"><u>Сильные стороны</u></p> <p>1) квалифицированный персонал;          2) широкий перечень услуг;          3) современное оборудование и инвентарь;          4) удобное месторасположение.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Возможности</u></p> <p>1) введение новых технологий;          2) расширение клиентской базы за счет заключения договоров с предприятиями;          3) улучшение сервиса;          4) открытие новых клубов, при росте спроса.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Слабые стороны</u></p> <p>1) изменение ценовой политики;          2) арендная плата;          3) снижение спроса на большинство платных услуг, из-за индивидуальных программ.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Угрозы</u></p> <p>1) усиление конкуренции, появление новых фитнес-клубов;          2) неудовлетворенность потребителя;          3) популяризация массовых видов спорта;          4) появление новых требований к сертификации инструкторов.</p>

В таблице 4 определены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы сети фитнес-клубов «Bright Fit». Эти данные позволяют определить дальнейшее развитие сети «Bright Fit»:

- воспользоваться будущими возможностями, учитывая сильные стороны организации;
- найти слабые стороны организации, которые могут препятствовать предстоящим возможностям;
- устранить угрозы, используя сильные стороны организации;
- выявить какие угрозы, возникшие слабыми сторонами, являются наиболее опасными.

Сильные стороны организации нужно использовать для возможностей. Например, за счет высококвалифицированного персонала можно улучшить сервис обслуживания, так как сервис непосредственно входит в спрос услуг см. приложение 2; широкий перечень разнообразных услуг предоставит возможность расширения клиентской базы; современное оборудование и инвентарь можно применить в новых технологиях тренировочного процесса. Для предотвращения угроз нужно также применять сильные стороны организации. Сохранение клиентов, то есть не дать им уйти к конкурентам, за счет предоставления качественных и многообразных услуг. Формирование профессионального персонала при помощи проведения обучающих курсов и семинаров. Удовлетворенность клиентов клуба благодаря современному оборудованию. Слабые стороны организации можно победить при помощи предстоящих возможностей. С помощью введения новых технологий и улучшения сервиса можно откорректировать ценовую политику. Заключение договоров с предприятиями приведет к расширению клиентской базы, что благоприятно скажется на рост платных услуг. При строительстве своих зданий для новых фитнес-клубов можно сэкономить на арендной плате.

Для того, чтобы устранить слабые стороны сети фитнес-клубов «Bright Fit» нужно:

- разработать четкую конкурентную стратегию организации;
- привлечь новых клиентов за счет всевозможных спортивных праздников и акций;
- определить какие новые направления будут в преимуществе у посетителей.

Проанализировав SWOT-матрицу можно сделать вывод, что сеть фитнес-клубов «Bright Fit» имеет достаточное количество сильных сторон и обладает возможностями для благополучного развития на рынке спортивно-оздоровительных услуг. Устранить слабые стороны организации и избавиться от угроз, можно при помощи:

- развития профессиональной команды тренеров;



- разнообразного ассортимента предоставляемых услуг;
- привлечения новых клиентов благодаря введению новых технологий.

### 2.3. Разработка стратегии развития для сети фитнес-клубов «Bright Fit»

Учитывая, что сеть фитнес-клубов «Bright Fit» работает на протяжении шести лет, и за это время управляющие смогли открыть фитнес-клубы помимо Екатеринбурга, еще в таких городах, как: Нижний Тагил, Каменск-Уральский, Тюмень и Красноярск, то можно сделать вывод, что развитие, в целом, у организации прогрессивное и сеть фитнес-клубов «Bright Fit» положительно зарекомендовали себя на рынке фитнес-услуг.

Главными преимуществами сети фитнес-клубов «Bright Fit» перед конкурентами являются:

- удобное месторасположение всех фитнес-клубов «Bright Fit», так как они расположены в центре города и в крупных спальных районах;
- квалифицированный тренерский состав, каждый тренер имеет сертификат и несколько специализаций;
- приятная атмосфера для тренировок - стильный интерьер, светлые просторные залы площадью от 1300 кв.м;
- профессиональное оборудование, предоставленное проверенными американскими марками;
- более 50 фитнес-направлений, позволяющие удовлетворить желание любого посетителя;
- более 30 компаний города предоставляют скидки и бонусы при предъявлении карты «Bright Fit».

Нами была определена миссия сети фитнес-клубов «Bright Fit» и заключается она в том, чтобы спорт сделать частью жизни, для людей разного возраста и социального положения. Клубы «Bright Fit» пропагандируют здоровый

образ жизни. Команда тренеров из сети фитнес-клубов воодушевляют своих клиентов, и поэтому им хочется приходить в «Bright Fit» снова и снова.

Услуги сети фитнес-клубов «Bright Fit» востребованы и поэтому сеть «Bright Fit» должна обеспечить высоким стандартом качества предоставляемых услуг и обслуживания клиентов, а также решительно укрепить свою позицию по отношению к конкурирующим компаниям.

Видение сети фитнес-клубов «Bright Fit» заключается в следующем: через три года, то есть к 2021 году приобщить жителей Свердловской, Тюменской, Красноярской и других областей к здоровому и активному образу жизни, привлекая их в фитнес-клубы «Bright Fit», также стать более узнаваемыми и любимыми.

После анализа всей информации о сети фитнес-клубов «Bright Fit» мы составили основные стратегические цели компании:

- 1) создать условия, чтобы фитнес стал частью повседневной жизни для любого человека независимо от возраста и статуса;
- 2) помочь людям поменяться и достигнуть желаемых результатов;
- 3) разработать абсолютно новые программы тренировок для привлечения посетителей к занятиям физической культурой и фитнесом;
- 4) сформировать стабильный тренерский состав и систематично повышать их квалификацию;
- 5) увеличить доходы своих фитнес-клубов, за счет увеличения объема продаж;
- 6) регулярно (раз в месяц) организовывать спортивно-массовые мероприятия от имени клуба.

Для того, чтобы эти цели достичь, нужно придерживаться следующей программы действий:

1. Расширить ассортимент услуг:
  - открыть новые направления в фитнесе для беременных, например: пилатес, йога, гимнастика;

— проводить в теплую погоду тренировки на улице, на специально обустроенной площадке, которая прикреплена к фитнес-клубу;

— ввести тренировки на гидрорайдерах, это водные велотренажеры, которые установлены на дне бассейна;

— предоставить тренировки online, то есть через сайт или через социальные сети тренеры общаются с клиентами, прописывают им программу тренировок и поддерживают обратную связь на протяжении определенного времени.

## 2. Сохранить стабильный тренерский состав:

— предоставлять максимально комфортные условия всем сотрудникам фитнес-клубов;

— отправлять на мастер-классы за получением новых знаний;

— привлекать иностранных профессионалов для обмена опытом.

## 3. Развить маркетинговую деятельность:

— реклама на телевидение, она является самой эффективной для привлечения новых клиентов;

— привлечение промоутеров для раздачи флаеров в местах массового скопления людей;

— информирование клиентов об акциях через СМС;

— проведение акций: "Приведи двух друзей и получи бесплатное разовое посещение или скидку на абонемент";

— проведение конкурсов в социальных сетях и с помощью специальной программы выбирать победителей для получения одного бесплатного посещения фитнес-клуба;

— сотрудничать с предприятиями на взаимовыгодных условиях, то есть предоставлять услуги этим предприятиям взамен на равное получение услуги от данного предприятия. За счет этого можно получить рекламу фитнес-клуба без финансовых затрат;

## 4. Улучшить имидж компании:

- проведение благотворительных мероприятий;
- проведение детских спортивно-оздоровительных праздников.

Данная программа действий поможет сети фитнес-клубов «Bright Fit» достичь своих целей в условиях конкурентного окружения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Каждая организация, которая существует на рынке спортивно-оздоровительных услуг, имеет конкурентов. Для того чтобы не проиграть в этой конкурентной борьбе, руководитель организации должен регулярно проводить анализ своего конкурентного положения сравнительно других учреждений.

Изучения конкурентов предоставляют возможность раскрыть причины их успеха на рынке спортивно-оздоровительных услуг, скорректировать собственную деятельность, а также разработать самую продуктивную стратегию развития.

В данной выпускной квалификационной работе была поставлена цель - разработать стратегию развития для сети фитнес-клубов «Bright Fit».

В результате проделанной нами работы, была определена миссия фитнес-клубов «Bright Fit», выявлены стратегические цели, был проведён анализ внутренней и внешней среды, также проведён SWOT-анализ и была разработана стратегия роста сети фитнес-клубов «Bright Fit».

Компании «Bright Fit» предложено определить перед собой такие стратегические цели, как создание благоприятных условий для тренировок для людей разного возраста и статуса; разработка абсолютно новых программ тренировок; формирование стабильного тренерского состава и систематично повышать их квалификацию; увеличение доходов своих фитнес-клубов, за счет увеличения объема продаж; организовывать раз в месяц спортивно-массовые мероприятия от имени фитнес-клуба.

Для того, чтобы приобщить жителей Российской Федерации к здоровому и активному образу жизни, привлекая их в сеть фитнес-клубов «Bright Fit», а также стать более узнаваемыми и любимыми в отрасли спортивно-оздоровительных услуг сети фитнес-клубов, нужно устранять свои слабые стороны. Данная отрасль отличается благоприятным состоянием и широкими объективными возможностями разнообразия деятельности на рынке спортивно-оздоровительных услуг. Будут появляться новые конкуренты, а следовательно цены снижаться,

также улучшится качество предлагаемых услуг и увеличится количество новых фитнес-клубов. Фитнес-индустрия с каждым годом стремительно развивается и становится еще более привлекательной сферой для предпринимателей, так как эта ниша до конца не занята и имеет достаточно свободного пространства. И раньше бизнесмены предполагали, что их фитнес-клуб окупится в ближайшее время, и поэтому изрядно завышали цены на предоставляемые услуги в клубе. А на сегодняшний день многие готовы ждать более 5 лет, потому что они знают насколько выгодно открыть фитнес-клуб.

Таким образом, цель работы, заключавшаяся в разработке стратегии развития для сети фитнес-клубов «Bright Fit» достигнута, задачи выполнены.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов. Москва. Издательство: Волтерс Клувер, 2010. – 424 с.
- 2) Алексеев С.В. Спортивный менеджмент. Москва. Издательство: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 687 с.
- 3) Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Таганрог. Издательство: ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
- 4) Голощاپов Б.Р. История физической культуры и спорта: Учебное пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. Москва. Издательский центр: Академия, 2001. – 312 с.
- 5) Горский Д.Е. Спортивно-оздоровительная индустрия и ее развитие в России. Москва. Журнал: "Современная конкуренция", 2011. – 97-101 с.
- 6) Ефремова М.В., Чкалова О.В., Бошман Т.К. Анализ Российского рынка фитнес-услуг. Журнал "Экономический анализ: теория и практика". Москва. Издательство: ООО "Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ", 2015. – 25-35 с.
- 7) Золотов М.И., Кузин В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С.Г. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учебное пособие для студентов вузов. Москва. Издательство: Академия, 2004. – 426 с.
- 8) Информационно-справочный материал "О деятельности региональных органов исполнительной власти по развитию физической культуры и спорта с учетом основных показателей, установленных Стратегией развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года". 2009.
- 9) Исаев А.А. Спортивная политика России. Москва. Издательство: Советский спорт, 2002. – 511 с.
- 10) Кузнецов В.С., Колодницкий Г.А. Физическая культура. Учебник. Москва. Издательство: КноРус, 2016. – 256 с.

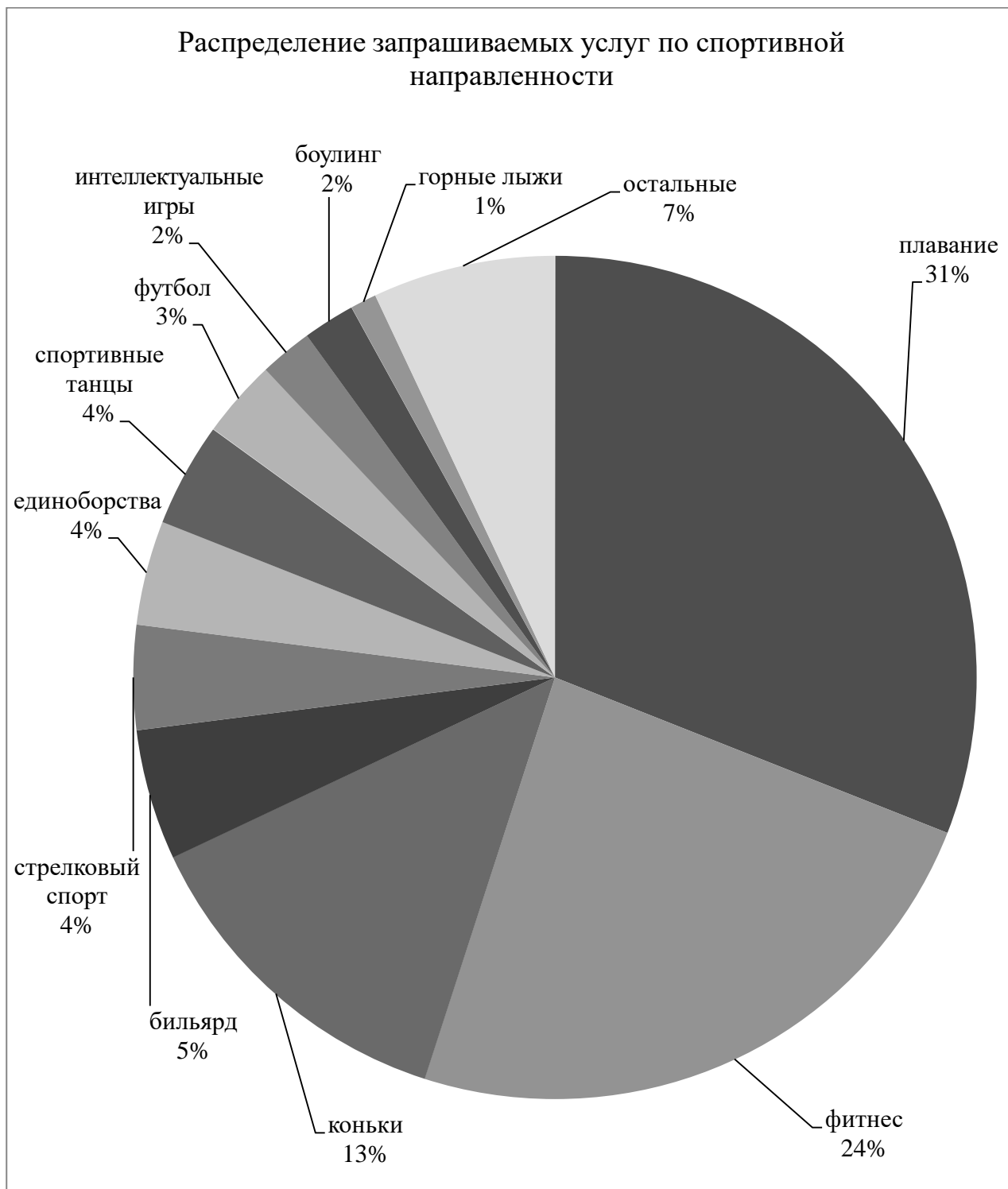
- 11) Леднев В.А. Развитие рыночных отношений в индустрии спорта России. Диссертация. Москва. Московская финансово-промышленная академия, 2006. –301 с.
- 12) Матвеев Л.П. Теория и методика физической культуры. Москва. Издательство: "Физкультура и спорт", 1991. – 543 с.
- 13) Общероссийский классификатор видов экономической деятельности. ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Приказ Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст (ред. от 21.12.2017)
- 14) Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность. Учебник. Москва. Издательство: Дашков и К, 2012. – 500 с.
- 15) Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации. Учебное пособие. Москва. Издательство: Физкультура и спорт, 2006. – 434 с.
- 16) Петров А.Н. Стратегический менеджмент. Санкт-Петербург. Издательство: Питер, 2008. – 496 с.
- 17) План деятельности Министерства спорта Российской Федерации на 2013 - 2018 годы. Официальный портал МИНИСТЕРСТВА СПОРТА РФ. Москва. 2014.
- 18) Попова А.Ф. Физкультурно-спортивная деятельность и ее роль в реализации национальных ценностей устойчивого развития и культуры мира. Электронный журнал. Приволжская государственная академия физической культуры, спорта и туризма. Рег. Эл №ФС77-27659 от 26 марта 2007 г. (№3 2013) – 211 с.
- 19) Починкин А. В. Менеджмент в сфере физической культуре и спорта. Учебное пособие. Москва. Издательство: Спорт, 2016. – 384 с.
- 20) Программа коммунистической партии Советского Союза. Принята XXII съездом КПСС в 1961 году. (третья в истории партии). Часть вторая, II раздел, под буквой "Г".
- 21) Сапожникова О.В. Фитнес: учебное пособие. Екатеринбург. Издательство: Урал, 2015. – 144 с.



- 22) Семенихин Д.В. Фитнес. Гид по жизни. Москва. Издательство: АСТ, Времена 2, 2014. – 288 с.
- 23) Степанова О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта. 3-е изд., стереотип. Москва. Издательство: Советский спорт, 2012. – 248 с.
- 24) Суник А.Б. Российский спорт и олимпийское движение на рубеже XIX-XX веков. 2-е издание. Москва. Издательство: Советский спорт, 2004. – 763 с.
- 25) Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации. Электронный учебник. Москва. Издательство: КНОРУС, 2008. – 260 с.
- 26) Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. Москва. Издательство: "Вильямс", 2006. – 928 с.
- 27) Трескин А.В., Мельникова Н.Ю. История физической культуры и спорта. Учебник. Москва. Издательство: Советский спорт, 2013. – 392 с.
- 28) Тхоревский В.И., Калашников Д.Г. Теория и методика фитнес-тренировки. Учебник персонального тренера. Москва. Издательство: ООО "Фронтэра", 2003. – 182 с.
- 29) Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. 7-е изд., испр. и доп. Москва. Издательство: Дело, 2005. – 448 с.
- 30) Федеральный закон "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" от 04.12.2007 N 329-ФЗ (последняя редакция)
- 31) Хойя Р., Смит А., Николсон М., Стюарт Б., Вестербик Г. Спортивный менеджмент. Принципы и применение. Москва. Издательство: Рид Медиа, 2013. – 352 с.
- 32) Холодов Ж.К., Кузнецов В.С. Теория и методика физического воспитания и спорта: Учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений. Москва. Издательство: "Академия", 2003. – 480 с.
- 33) Шипилина И.А., Самохин И.В. Фитнес-спорт: учебник для студентов. Ростов на Дону. Издательство: Феникс, 2004. – 80 с.

#### ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ:

- 34) Классификация российских фитнес-клубов - <http://www.sport-consulting.ru>
- 35) Международная фитнес ассоциация (IHRSA) - [http://pbg-edu.ru/materials\\_for\\_do/mezhdunarodnaya-fitness-assotsiatsiya-ihrsa/](http://pbg-edu.ru/materials_for_do/mezhdunarodnaya-fitness-assotsiatsiya-ihrsa/)
- 36) Обзор рынка фитнес-услуг - <https://www.openbusiness.ru/biz/business/obzor-rynka-fitness-uslug/>
- 37) Официальный сайт сети фитнес-клубов «Bright Fit» - <http://брайтфит.рф/>
- 38) Российский рынок фитнес-услуг - <http://www.officemart.ru/fitness/articles/articles1425.htm>



ПРИЛОЖЕНИЕ 2 А



ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Б

