

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Одним из факторов, определяющих успешное функционирование предприятия в условиях постоянно меняющейся рыночной среды, выступает анализ коммерческой деятельности, систематическое проведение которого способствует осуществлению быстрой, качественной и профессиональной оценке результативности коммерческой работы предприятия; точному и своевременному выявлению и учету факторов, влияющих на получаемую прибыль по конкретным видам реализуемых товаров; выбору оптимальных путей решения коммерческих проблем торгового предприятия и получения достаточной прибыли в ближайшей и отдаленной перспективе.

Управление коммерческой деятельностью базируется на принципах и методах управления.

Каждое подразделение предприятия имеет определенную предназначенность и выполняет различные функции, то есть они обладают в той или иной степени автономностью. Вместе с тем их действия должны быть скоординированы и согласованы во времени, что обуславливает единство системы управления предприятием. Важно обеспечение взаимодействия между коммерческой деятельностью и целями предприятия. Коммерческая деятельность формируется и изменяется в соответствии с интересами и потребностями производства. Следовательно, функции управления коммерцией реализуются с учетом целей предприятия.

**Актуальность** данной темы курсовой работы обусловлена тем, что организация и управление коммерческой деятельностью предприятия являются одним из наиболее важных элементов системы взаимодействия фирмы и потребителя как субъектов экономических отношений.

**Цель** курсовой работы – теоретический анализ коммерческой деятельности предприятия сферы услуг и разработка мер по ее улучшению на примере ООО «Зебра Фитнес Клуб».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие **задачи**:

1. раскрыть особенности организации и управления коммерческой деятельности,
2. проанализировать эффективность организации и управления коммерческой деятельностью ООО «Зебра Фитнес Клуб»;
3. предложить и экономически обосновать рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «Зебра Фитнес Клуб».

**Объект исследования** – ООО «Зебра Фитнес Клуб» основным видом деятельности которого является предоставление услуг в сфере физической подготовки населения.

**Предметом** курсовой работы выступает коммерческая деятельность ООО «Зебра Фитнес Клуб».

В процессе работы применялись следующие методы:

- теоретические – анализ литературы по теме работы, обобщение и классификация данных;
- эмпирические – вертикальный и горизонтальный анализ, коэффициентные методы анализа, графические методы анализа, математическая обработка данных.

В результате исследования были определены основные направления совершенствования коммерческой деятельности фитнес-клуба «Зебра».

Информационной базой работы послужили нормативно-правовые документы Российской Федерации, научные работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления предприятиями, статистическая информация, годовые отчеты, бухгалтерские регистры и первичные учетные документы ООО «Зебра Фитнес Клуб».

При написании курсовой работы были использованы работы российских и зарубежных авторов, таких как Ашванян С.К, Горфинкель В.Я., Грибов В.Д., Грузинов В.П., Котлер Ф., Нуралиев С.У., Портер М., Царев В.В, Фатхутдинов Р.А., Швандар В.А.

## **Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ СПОРТИВНЫХ УСЛУГ**

# 1.1 Понятие и сущность спортивного менеджмента

Менеджмент – это самостоятельная область знаний, которая несет в себе достижения многих наук в сочетании с практическим опытом, искусством (талантом) руководителей различного ранга. Современный менеджер – это человек, владеющий наукой управления, разбирающийся в его особенностях, а также в специфике маркетинга, экономики, инновациях, управления персоналом

Спортивный менеджмент – такой вид отраслевого специального менеджмента, деятельность которого направлена на руководство и управление коммерческой деятельностью физкультурно-спортивными объектами. Ни одно серьезное предприятия не может обойтись без хорошего управленца, обладающего необходимыми знаниями и умениями в области управления коммерческой деятельностью, спортивные общества не исключение.

К середине 1990-х годов появляется потребность в менеджерах, способных эффективно работать в видах спорта, где стали формироваться рыночные отношения. Учитывая зарождающийся спрос на этих специалистов, в процесс их подготовки на коммерческой основе стали активно включаться непрофильные вузы. Первыми такими образовательными учреждениями стали Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ) и Московская финансово-промышленная академия (МФПА), которые в 1998 г. произвели первый набор студентов на специализацию «Управление спортом» и «Спортивный менеджмент».

Спортивный менеджер – ключевая фигура в спортивной организации, функционирующей в рыночных условиях. Менеджеры – люди, которые обеспечивают выполнение работы за счет других людей. О работе менеджера принято судить не по тому, как он работает сам, а по тому, как работает вся команда, коллектив.

Менеджер – член организации, осуществляющий руководство людьми, определяющий цели работы и принимающий решения в цепочке действий «люди – цель». Такая деятельность не обладает однородностью, ей присущи разнообразность, кратковременность, фрагментарность. Менеджер должен уметь выступать перед людьми, принимать решения, отдавать устные и письменные распоряжения, вести деловые переговоры, внимательно выслушивать собеседника и т. п. В связи с этим принято различать 10 ролей менеджера, которые объединены

в 3 большие группы: межличностные роли, информационные и разрешающие. Под ролью понимают набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или должности.

Межличностные роли включает в себя роли: лидера, номинального начальника, руководителя и взаимосвязующего. Роль лидера присуща руководителям негосударственным организациям. Она определяется особым типом отношений с подчиненными и стилем руководства. Роль номинального начальника для менеджеров крупных организаций (например, президент спортивного клуба или спортивного объединения) заключается в представительстве организации на официальных приемах, церемониях и т. д. В роли руководителя менеджер фактически выполняет все управленческие действия с участием подчиненных, мотивирует их деятельность.

Роль взаимосвязующего представляет собой деятельность менеджера в установлении и поддержании внешних рабочих контактов (в спорте – менеджер по зарубежным связям, главный менеджер спортивного клуба, команды и т. д.). Информационные роли объединяют роли потребителя информации и ее распространителя. Выполняя эту роль, менеджер собирает информацию специализированного характера, которая исходит как из внешней среды, так и от работников организации (подразделений). В качестве распространителя информации менеджер передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации.

Роль представителя заключается в участии менеджера в заседаниях, в даче устных и письменных обращений через различные средства информации, как в своей организации, так и во внешних организациях. Разрешающие роли связаны с принятием решений и подразделяются на четыре такие роли – предпринимателя, управляющего нарушениями, распределителя ресурсов и ведущего переговоры (посредника). Как предприниматель менеджер ищет возможности внутри самой организации и за ее пределами, устанавливает взаимосвязь между инновациями и эффективностью деятельности организации, внедряет «проекты по совершенствованию», контролирует их разработку. В качестве управляющего нарушениями менеджер может противодействовать изменениям, происходящим вне рамок сферы его деятельности; отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных решений. В роли распределителя ресурсов он отвечает за распределение ресурсов организации и ее средств. Как ведущий переговоры или посредник менеджер несет ответственность за представительство организации на

переговорах, за разрешение различных споров. В последние годы обозначилась четко еще одна своеобразная роль менеджера – роль спортсмена. Среди других групп населения наиболее спортивной активностью отличаются руководители крупных предприятий, менеджеры высшего звена и среднего звена. Естественно повышенный спрос в плане физической подготовки предъявляется к менеджеру, работающему в сфере физической культуры.

## **1.2 Информационные источники анализа эффективности коммерческой деятельности предприятия**

В текущих обстоятельствах формирования экономики эффективность деятельности фирмы в основной массе формируется обоснованностью и оперативностью реализации управленческих решений. В их основании, как правило, находится глубокое всестороннее изучение. Основным условием в проведении высококачественной аналитической деятельности является значимость и подлинность используемой информации. Подлинность, оперативность поступления и грамотное применение информации дает возможность руководству фирмы мобильно среагировать на разные изменения внешней и внутренней сферы хозяйствующего субъекта, вовремя принимать результативные административные решения [10, с. 100].

Важность информационных данных в отношении анализа коммерческой деятельности отмечается многими учеными, в связи с этим нужно выделить, то, что изучению его сущности уделяется значительное внимание. Г.В. Болт характеризует информационное обеспечение исследования коммерческой деятельности как комплекс информативных ресурсов и методов их организации, которые необходимы и пригодны при реализации аналитических процедур, которые обеспечивают финансовую сторону деятельности фирмы [8, с.38].

Г.Г. Иванов в описании информационного обеспечения исследования коммерческой деятельности также характеризует его как комплекс информативных ресурсов и методов их организации, но уделяет внимание на роль в принятии управленческих решений [6, с. 78].

Л.А. Богдановская и Г.Г. Виноградов пишут, что эффективность информационного обеспечения изучения коммерческой деятельности опирается на определенные

принципы, такие как [4, с.99]:

- определение информативных потребностей и методов их наиболее полного удовлетворения;
- объективное отображение хозяйственных операций в учете и отчетности;
- единство данных, которые получены из различных источников;
- выявление дублирований в первичных информационных данных;
- оперативность информации;
- выделение более информативных аналитических показателей при раскрытии первичной информации;
- возможное ограничение размера и усиления степени использования первичной информации;
- выработку программ применения и анализа первичной информации для принятия финансовых и инвестиционных решений.

Целостность и особенность информации, которая применяется в анализе, характеризуют результативность проведения оценки коммерческой деятельности фирмы. При использовании экспресс-метода при проведении анализа коммерческой деятельности, который предполагает изучение только бухгалтерской (финансовой) отчетности, сокращаются возможности анализа, и уменьшается его результативность. Подобное оказывает отрицательное влияние на то, что выявляются неизученные факторы, весьма значимые для объективной оценки финансового состояния и финансовых результатов. Зачастую они объединены с общеотраслевой принадлежностью фирмы либо с состоянием внешних факторов, а также с кругом других значимых условий, например таких как финансовая стратегия собственников и руководящего персонала. Если не учитывать эти факторы, то увеличивается риск ошибиться в оценке коммерческой деятельности организации [11, с. 93]. В текущих условиях, оценка коммерческой деятельности фирмы занимает одно из ведущих мест при формировании стратегии развития организации. Ученые в сфере экономики уделяют достаточное внимание исследованию информационного обеспечения анализа коммерческой деятельности.

Детально характеризует информационное обеспечение аналитической информации Ф.П. Половцева [12, с. 107]. Систематизировав научные публикации автора была сформирована таблица 1.

Таблица 1

Источники информации для анализа коммерческой деятельности предприятия согласно Ф. П. Половцева

### **Виды источников**

**информации для анализа  
коммерческой деятельности**

**Источники информации для анализа  
коммерческой деятельности**

Учетные

Бухгалтерский учет и отчетность, управленческий учет и отчетность, налоговый учет и отчетность, статистический учет и отчетность, выборочные учетные данные

Внеучетные

Материалы внешнего и внутреннего аудита, материалы проверок налоговых органов, опубликованные в печати материалы

Все источники информационного обеспечения коммерческой деятельности можно также подразделить на первичные (то есть собранные именно для данной задачи впервые) и вторичные (уже имеющиеся и собранные для других целей).

Первичные источники информации коммерческой деятельности включают в себя:

- Наблюдение, которое характеризуется целенаправленностью и плановостью и проводится непосредственно в зоне нахождения предмета исследования.
- Эксперимент, который характеризуется воздействием на исследуемый процесс. Этот метод предполагает создание двух групп (обычной и экспериментальной). Группам создаются разные условия, а затем проводится сравнительный анализ полученных результатов. Этот метод может дать наиболее точные данные.
- Внутренняя отчетность, которая дает информацию о деятельности компании, товарных запасах, движении продукции, объемах продаж, выручках, затратной части на рекламу. Эта информация помогает проанализировать прибыльность конкретных групп товаров, каналов сбыта и так далее.

- Источники коммерческой информации - это и наблюдение за внешней средой. Сюда входят законодательные проекты, изменения в экономике страны, доходах потребителей, конкурентных товарах, изменениях в технологии производства [7, с. 88].

## **1.3 Управление коммерческой деятельностью предприятия в сфере услуг в условиях конкуренции**

Эффективность деятельности предприятий и хозяйственных субъектов, стабильность в темпах их работы и высокий уровень конкурентоспособности в сложившихся экономических условиях в большой степени зависят от качества осуществляемого управления.

Значимость стратегического управления, которое позволяет компании выживать в условиях конкурентной борьбы в долгосрочной перспективе, резко возросла. Таким образом, предприятия должны концентрироваться не только на своей внутренней среде, но и разрабатывать долгосрочную стратегию, позволяющую поспевать за изменениями, происходящими во внешней среде.

Управление коммерческой деятельностью компании является составляющей частью менеджмента, которая в своей основе подразумевает осуществление творческой деятельности со стороны высшего руководства, которая направлена на осуществление поиска решений, способных помочь компании успешно функционировать в постоянно меняющихся условиях жесткой конкурентной среды.

Управление коммерческой деятельностью предприятия торговли предполагает:

- оценку состояния дел в текущий период (ситуационный анализ);
- определение направления развития бизнеса (постановка задач);
- составление плана достижения поставленных целей (стратегическое управление, планирование);
- организация мероприятий по выполнению плана (этап организации);



– проверка достигнутых результатов, а в случае их отсутствия -выявление их причин (контроль).

Деятельность торгового предприятия не протекает самостоятельно. Она направляется людьми, регулируется ими и управляется.

Управление – есть сознательное воздействие человека на объекты и процессы в целях придания деятельности предприятия коммерческой направленности и получения определенных результатов.

По мере усложнения производства управление превратилось в особую категорию, вовлекая все больше и больше участников. В управлении деятельностью предприятия присутствуют две стороны: управляющие и управляемые. Тех, кто управляет, принято называть субъектами управления, к ним относятся администраторы, руководители, управляющие. Объекты управления – это те, кем управляют – работники, коллективы, и то, чем управляют – экономика, коммерческое дело, торговый процесс. Взаимодействие субъектов и объектов посредством управляющих воздействий и обратной связи позволяет целенаправленно управлять всесторонней деятельностью предприятия. Управляющие воздействия предстали законами, указами, планами, программами, постановлениями, нормативами, рекомендациями, инструкциями, материальными и финансовыми стимулами.

С позиции системного подхода, лежащего в основе формирования организации, функционирования и развития любого предприятия, каждая социальноэкономическая система имеет свою систему управления.

Методы управления – это способы воздействия на управление коммерческими процессами и деятельностью. Они подразделяются на административные, организационные, экономические и правовые.

Административные методы определяются сферой деятельности и конкретными условиями торгового предприятия. Необходимо учитывать и альтернативные варианты управления, выбор и реализация которых определяется предвидением целевых результатов предприятия. Следует отметить, что иерархическое построение системы управления и содержание управленческих функций во многом зависят от занимаемых позиций руководством торгового предприятия.

Организационные методы основаны на организационном, организационнораспорядительном, организационно-методическом и нормативном обеспечении. Они содержат регламентирующие требования организационного

методы чужого характера, распорядительные, инструктивные и нормативные материалы, являющиеся предпосылками формирования управленческих решений.

Экономические методы в своем определении опираются на взятый курс и экономическую стратегию торгового предприятия, его потенциальные ресурсы, экономическое положение рынка. Совокупность экономических элементов – это исходные позиции в управлении коммерческой деятельностью предприятия. Воздействие экономических методов предопределяется окружающей экономической средой.

Правовые методы ориентированы на использование правового механизма, который базируется на принятых правовых и законодательных актах соответствующих нормативах и положениях. Правовые методы заключаются в юридическом регулировании коммерческих процессов с учетом целевых задач торгового предприятия. Названные методы управления не исключают друг друга и реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования торгового предприятия и рыночной среды. Рассмотрим различные подходы к управлению.

Процессный подход. Деятельность по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени.

Системный подход. Системная концепция – подход к организации и управлению и комплекс методов системного анализа и синтеза, предлагаемых экономической кибернетикой. Является одной из наиболее современных концепций. Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого. Все организации являются социотехническими системами, так как люди как социальные компоненты и техника вместе используются для выполнения работы. В организациях выделяются пять основных частей: структуры, задачи, технологии, люди и цели. Руководителю необходимо информация обо всех элементах организации для выявления проблем и корректирующих действий. Открытые и закрытые системы – два основных типа систем. Закрытая система имеет жесткие границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

Типичный пример такой системы – часы. Открытая система зависит от энергии, информации и материалов, поступающие извне, для своего функционирования она должна обладать способностью приспосабливаться к изменениям в среде. Все организации являются открытыми системами. Среда – важная переменная управления.

Ситуационный подход. Ситуационный подход к процессу управления, как системный, применим при управлении любой организацией. Ситуационный подход предполагает, что общий процесс управления одинаков, специфические конкретные подходы и приемы, которые должны использовать руководители для эффективного достижения целей организации, могут значительно различаться и зависят от конкретной ситуации.

Коммерческая деятельность — это совокупность торгово-организационных операций, которые выполняются в определенной последовательности и осуществляются в процессе купли-продажи товаров и оказания торговых услуг с целью получения прибыли.

Субъектами рынка, оказывающими воздействие на коммерческую деятельность, являются: товаропроизводители – поставщики продукции, контрольно-инспекционные учреждения, кредиторы (банки), посредники, страховые агентства, аудиторские службы и др. По мере развития рыночных отношений данные составляющие будут в будущем подвергнуты в количественном и качественном выражении, приводя тем самым к необходимым изменениям в коммерческую деятельность.

Методы управления – это способы воздействия на управление коммерческими процессами и деятельностью. Они подразделяются на административные, организационные, экономические и правовые.

Управление коммерческой деятельностью предприятия в сфере услуг включает на каждом этапе коммерческой деятельности:

- оценку состояния дел в текущий период (ситуационный анализ);
- определение направления развития бизнеса (постановка задач);
- составление плана достижения поставленных целей (стратегическое управление, планирование);
- организация мероприятий по выполнению плана (этап организации);
- проверка достигнутых результатов, а в случае их отсутствия - выявление их причин (контроль).

# **Глава 2. АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИТНЕС-КЛУБА «ЗЕБРА»**

## **2.1 Общая характеристика деятельности фитнес клуба «Зебра»**

ООО «Зебра Фитнес Клуб» - это современный фитнес-клуб, предоставляющий услуги фитнеса на самом высоком уровне, в соответствии с мировыми стандартами и передовыми фитнес - технологиями. Фитнес - клуб « Зебра» по адресу: г. Москва, ул.Щелковское шоссе, дом 3 был открыт 25 апреля 2014 года. Фитнес-клуб имеет удобное расположение в торгово-развлекательном центре, проходящая рядом автодорога, находящаяся неподалеку остановка общественного транспорта делают фитнес-клуб «Зебра» привлекательным для жителей районов Гольяново, Измайлово, Преображенского. Местонахождение клуба позволяет клиентам добираться до него как на собственном автомобиле с возможностью бесплатной парковки около клуба, так и с помощью общественного транспорта - маршрутными такси, а также по близости с фитнес - клубом находится станция метро «Черкизовская» и МЦК «Локомотив».

Организационно-правовая форма ООО «Зебра Фитнес Клуб» - общество с ограниченной ответственностью. Основной вид деятельности фитнес - клуба «Зебра» является предоставление фитнес - услуг населению.

Создатели фитнес-клуба «Зебра» имеют большой и многолетний опыт как в области фитнеса, так и в сфере бизнеса, что дает уверенность в том, что клуб движется в ногу со временем, и вместе с тем все, что он предлагает - проверено и результативно.

Оснащение и оборудование залов фитнес - клуба соответствует самым взыскательным требованиям, тренажеры и свободные веса представлены передовыми марками Ivanko, Foreman, Hoist, TechnoGym, Precor Icerian, Cybex, Hammer Strength - эти имена являются общепризнанными гарантами качества.

Услуги, предлагаемые ООО «Зебра Фитнес Клуб» соответствуют высоким стандартам фитнес-индустрии, постоянно обогащаются программы инновационными технологиями и разработками.

Инструкторы ООО «Зебра Фитнес Клуб» - профессионалы своего дела, сертифицированные специалисты в своей области, за плечами которых личные победы в спортивной жизни и опыт работы в сфере фитнеса и спорта.

## **2.2 Организационная структура организации ООО «Зебра Фитнес Клуб»**

На данном предприятии существует линейная структура управления.

Суть такой организационной структуры в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним управляющим лицом – руководителем, который получает необходимую информацию только от своих непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта и несет ответственность за работу перед вышестоящим.

Преимущества такой структуры:

- единство и четкость распоряжений;
- простота управления (один канал связи);
- оперативность в принятии решений;
- четко выраженная ответственность;
- согласованность действий исполнителей;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатками данной структуры являются:

- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными и
- высокие требования к руководителю, который должен быть
- подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления;
- концентрация власти у непосредственного руководителя.

Возглавляет фитнес - клуб директор. Он организует деятельность всего коллектива, несет полную ответственность за состояние фирмы и ее деятельность. В его непосредственном подчинении находятся фитнес директор, старший администратор, директор по маркетингу и главный бухгалтер.

Фитнес директор руководит непосредственно основной деятельностью клуба, т.е. спортивной. Ему подчиняются тренеры и инструкторы:

- Инструкторы тренажерного зала;
- Инструкторы групповых программ;
- Инструкторы детского центра;
- Инструкторы восточных единоборств;
- Инструкторы игрового зала.

Инструкторы и тренеры клуба должны знать основы физиологии, психологии и основы составления программ персональных тренировок. В их обязанности входит проведение персональных тренировок, оказание сервисных услуг, консультирование клиентов по вопросам фитнеса, проведение тренировок в группе, проведение персональных тренировок.

Должностные функции, права и обязанности инструкторов и тренеров закреплены в должностных инструкциях (Приложение 1, Приложение 2).

Сервисным отделом руководит старший администратор, ему подчиняются работники всех вспомогательных служб: администраторы, бармены, массажисты, операторы сауны и солярия, Интернет-клуба и пр.

Финансовой деятельностью клуба руководит главный бухгалтер, в подчинении которого находятся бухгалтер и кассир.

Отделом маркетинга руководит директор по маркетингу, ему подчиняется менеджер по маркетингу.

Менеджер отдела маркетинга осуществляет следующие функции:

- аналитическая функция: анализ рынка фитнес-услуг, анализ внутренней и внешней среды фитнес-клуба, анализ потребителей;
- производственная функция: консультирование потенциальных клиентов, консультирование клиентов клуба, управление конкурентоспособностью услуг клуба, организует работы по рекламированию услуг фитнес - клуба, осуществляет взаимодействие с деловыми партнерами клуба, популярными лицами с целью совершенствования рекламной деятельности;
- функция управления и контроля: разработка проектов привлечения клиентов, расширения комплекса услуг, контроль, осуществляет контроль за соблюдением бюджета рекламных расходов фитнес – клуба.

Организационная структура предприятия ООО «Зебра Фитнес Клуб» представлена в виде Рисунка 1.

Директор

Фитнес директор

Старший администратор

Директор по маркетингу

Главный бухгалтер

Менеджер отдела маркетинга

Администратор

Инструкторы тренажерного зала, персональные тренеры

Бухгалтер

Массажист

Кассир

Инструкторы групповых занятий

Бармен

Спортивный врач

Инструкторы детского центра

Уборщица

Инструкторы игрового зала

Рисунок 1. Организационная структура деятельности ООО «Зебра Фитнес Клуб»

Рассмотрев метод управления в фитнес-клубе «Зебра», важно отметить, что стиль управления руководителя оказался демократичным, которому свойственны следующие отличительные черты:

- Полномочия распределяется между сотрудниками (каждый сотрудник имеет четкие функциональные обязанности, а так же знает свои права)

- Дифференцированный подход к людям. Ответственность делится между сотрудниками организации (учитывается вклад каждого сотрудника в достижении общего результата)
- Руководитель поддерживает теплые отношения с сотрудниками.

В ООО «Зебра Фитнес Клуб» на сегодняшний день трудоустроены 32 человека, что обусловлено действующим штатным расписанием организации.

## 2.3 Анализ ассортимента и политика продвижения клуба «Зебра»

Для того что бы провести анализ экономического потенциала организации ООО «Зебра Фитнес Клуб» необходимо провести анализ финансовых результатов в таблице 2 за анализируемый период с 2017 по 2019 год на основании данных отчета о финансовых результатов формы № 2 (Приложение 3).

Таблица 2

Динамика основных финансовых результатов ООО «Зебра Фитнес Клуб»

за период с 2017 по 2019 год.

Показатель Формы №2	2017 Тыс. руб.	2018 Тыс. руб.	2019 Тыс. руб.	Изменение, тыс. руб.		Темп прироста, %	
				2018- 2017	2019- 2018	2018- 2017	2019- 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка	7684	7873	7121	189	-752	2,45	-9,55
2. Себестоимость	4320	4490	4512	170	22	3,93	0,48
3. Валовая прибыль	3364	3383	2609	19	-774	0,56	-22,87



4 Управленческие расходы	600	415	114	-185	-301	-30,83	-72,53
5. Прибыль (убыток) от продаж	2764	2968	2495	204	-473	7,38	-15,9

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
6.Процент к уплате	102	89	91	-13	2	-12,74	2,24
7. Прибыль до налогообложения	2662	2879	2404	217	-475	13,05	-25,27
8. Текущий налог на прибыль	532	575	480	43	-95	8,08	-16,52
9. Чистая прибыль (убыток)	2130	2304	1924	174	-380	8,16	-16,49

На основании проведенного анализа основных финансово экономических показателей деятельности можно сделать вывод о том, что организация ООО «Зебра Фитнес Клуб» в 2019 году сократила размер выручки на 752 тыс. руб. или на 9,55%.

Себестоимость в 2019 году по сравнению с 2018 годом не значительно возросла на 22тыс. руб., что можно назвать негативным фактором. Так же на рост себестоимости оказало влияние роста цен на тренажеры, так как организация ООО «Зебра Фитнес Клуб» в период с 2018 по 2019 год обновила ряд тренажеров.

В след за сокращением размера выручки в 2019 году было зафиксировано снижение прибыли от продаж на 473 тыс.руб. или на 15,9 % что говорит об негативной тенденции в развитии ООО «Зебра Фитнес Клуб».

Полученные результаты основных показателей деятельности предприятия ООО «Зебра Фитнес Клуб» представлены в виде диаграммы на рисунке 2.

Рисунок 2. Основные финансовые результаты деятельности ООО «Зебра Фитнес Клуб» с 2017 по 2019 год., тыс. руб.

Далее проведем анализ формирования выручки от реализации товаров ООО «Зебра Фитнес Клуб».

Относительную характеристику финансовых результатов и эффективности хозяйственной деятельности предприятия, характеризуют показатели рентабельности. Они описывают уровень доходности предприятия, которая измеряется в процентах к затратам.

1) Рентабельность продаж.

Рентабельность продаж рассчитывается по следующей формуле:

$$P_p = \text{ПР/ВР} * 100\% \quad (1)$$

Где : ВР- выручка;

ПР- прибыль от продаж.

Проведем расчет коэффициента рентабельности продаж за 2017-2019 гг. по формуле (1).

$$2017 P_p = 2764 / 7684 = 35,97;$$

$$2018 P_p = 2968 / 7873 = 37,69;$$

$$2019 P_p = 2495 / 7121 = 35,03.$$

2) Рентабельность активов (имущества).

Рентабельность активов, рассчитывается по формуле:

$$P_a = \text{ЧП/Активы} * 100\% \quad (2)$$

Где : ЧП- чистая прибыль;

А- активы баланса.

Проведем расчет коэффициента рентабельности активов за 2017-2019 гг. по формуле (2).

$$2017 P_A = 2130 / 14714 = 14,47;$$

$$2018 P_A = 2304 / 26486 = 8,69;$$

$$2019 P_A = 1924 / 44715 = 4,30.$$

3) Рентабельность основной деятельности.

Рентабельность основной деятельности, рассчитывается по следующей формуле:

$$P_d = \text{ЧП} / \text{ВР} * 100\% \quad (3)$$

Где : ЧП- чистая прибыль;

ВР- выручка.

Проведем расчет коэффициента рентабельности основной деятельности за 2017-2019 гг. по формуле (3).

$$2017 P_{Од} = 2130 / 7684 = 27,71;$$

$$2018 P_{Од} = 2304 / 7873 = 29,26;$$

$$2019 P_{Од} = 1924 / 7121 = 27,01.$$

Полученные результаты необходимо занести в таблицу 3.

Таблица 3

Анализ рентабельности предприятия ООО «Зебра Фитнес Клуб» за 2017-2019 год.

Показатели	Значения показателей		
	2017г	2018г	2019г
1	2	3	4
1 .Коэффициент рентабельности продаж	35,97	37,69	35,03
2.Коэффициент рентабельности активов	14,47	8,69	4,30

3. Коэффициент рентабельности основной деятельности 27,71 29,26 27,01

Далее представим анализ рентабельности предприятия по коэффициентам в виде рисунка 3.

Рисунок 3. Динамика изменения показателей рентабельности

Результаты полученные в таблице 3 свидетельствуют о том, что основные показатели рентабельности демонстрировали в 2019 году динамику снижения на основании чего можно сделать вывод о сокращении эффективности управления финансовым состоянием в организации ООО «Зебра Фитнес Клуб».

Фитнес – клуб «Зебра» предлагает своим клиентам следующий перечень услуг:

- Услуги тренажерного зала

Особенной привлекательностью фитнес-клуба «Зебра» является его внушительных размеров тренажерный зал общей площадью 500 кв.м., спроектированный и оснащенный на основе последних достижений и инноваций в области фитнес-индустрии. Зал оснащен самым современным оборудованием от передовых марок Ivanko, Foreman, Hoist, TechnoGym, Precor Icerian, Cybex, богатейшая подборка профессиональных тренажеров Hammer Strength, а также широкий гантельный ряд и свободные веса Ivanko, Foreman.



Рисунок 4. Стойка с гантелями фирм Ivanko и Foreman

В фитнес - клубе «Зебра» находятся тренажеры двух видов: нагружаемые дисками и тренажеры со встроенным весом. Особенностью оснащённости тренажерного зала является подбор таких тренажерных комплексов, которые позволяют не только выполнять упражнения в привычной амплитуде движения, но и возможность асинхронной независимой тренировки мышц каждой конечности, а так же выполнять тренировки на современных тренажерах, являющихся новинками в мире фитнес – индустрии, представляющие собой подвижные платформы, исключающие дополнительную нагрузку на опорные части тела занимающегося.

Фитнес-клуб «Зебра» предлагает для новичков в фитнесе тренажеры со встроенным весом. Такой вид тренажеров проще в использовании, не требует доскональных знаний техники выполнения упражнения, не нагружает дополнительно мышцы-стабилизаторы занимающегося и рассчитан на пользователей с абсолютно любым уровнем подготовки – от начинающих до опытных атлетов вне зависимости от предполагаемых целей и нагрузок.

Для наиболее опытных и искушенных в силовом виде спорта атлетов, наряду с традиционным тренингом со свободными весами, заслуженное место занимают специализированные легендарные тренажеры HAMMER STRENGTH, которые, впрочем, не ограничивают круг пользователей опытными спортсменами – на них могут заниматься и новички под руководством профессионального тренера.

Серия Hammer Strength – это бренд No1 в мире среди силовых тренажёров со свободными весами. Серия предлагает одну из самых прогрессивных в индустрии фитнеса технологий силовой тренировки.

Созданные под руководством и влиянием революционных взглядов своего основателя Гэри Джонса, тренажёры Hammer Strength стали первыми фитнес-машинами, извлекающими все преимущества из эргономики сходящихся и расходящихся траекторий движений. Сейчас серия Hammer Strength может гордиться более чем 80 инновационными продуктами – подобного ассортимента нет больше ни у кого.



Рисунок 5. Тренажеры Hammer Strength

В тренажерном зале предлагаются следующие программы занятий: увеличение мышечной массы, улучшение тонуса мышц, снижение веса и улучшение функционального состояния, коррекция фигуры и осанки.

#### - Услуги групповых занятий

В фитнес-клубе «Зебра» проводятся следующие виды групповых тренировок: высоко- и низкоударная аэробика, тренировки с фитболом, со step или core платформами, силовые тренировки, функциональный тренинг, пилатес, йога, и занятия на растяжку, танцевальные направления: восточный танец, джаз-модерн, сальса и бачата. Занятия различной категории сложности и направлены на клиентов различного уровня подготовленности.

#### - Услуги персонального тренинга

Помимо всего прочего, одна из задач тренера при проведении тренировки – мотивировать клиента. Многие из нас сталкивались с ситуацией, когда по тем или иным причинам тренировки откладываются или становятся менее интенсивными. Занимаясь с тренером, вы всегда будете чувствовать его поддержку и участие, тренер не даст вам свернуть с пути к намеченной цели, что сделает занятия более результативными.

Персональный тренинг – это один из важнейших составляющих элементов тренировки. Это занятия по индивидуальной программе под руководством персонального тренера. Преимущества персональных тренировок очевидны. Прежде всего это возможность с пользой использовать проведенное в фитнес-клубе время и получить результат в короткие сроки.

Персональные тренировки - это идеальный вариант для людей, желающих тренироваться максимально эффективно и безопасно.

Персональный тренинг это:

- Индивидуальный подход с учетом особенностей организма каждого клиента.
- Планирование программы - организация тренировок, предусматривающая определенные объем и интенсивность работы на заданном промежутке времени. В программе тренировок обязательно определение интенсивности нагрузки - отягощение, количество подходов и повторений, продолжительность занятий индивидуально для клиента.
- Контроль техники выполнения упражнений, постановка правильного дыхания.
- Помощь в планировании правильного питания.
- Мотивация на результат и психологическая поддержка.
- Персональный тренер подберет программу, соответствующую физическим возможностям клиента, его психологическим и физиологическим особенностям, с учетом целей, темперамента и предпочтений.

Персональный тренер это всегда поддержка и участие, тренер не даст свернуть с пути к намеченной цели, что сделает занятия наиболее результативными.

- Восточные единоборства

Освоить спортивно-технические навыки, почувствовать себя защищенным и ко всему готовым в трудной ситуации помогут занятия, подготовленные мастерами восточных единоборств: карате, айкидо, кикбоксинг, бокс, таэквондо, йога, ушу, санате и др.

- Услуги сайклинга

Сайклинг-аэробика — это групповая тренировка на велотренажерах.

Сайклинг завоевал популярность по всему миру. Заниматься в группе, гораздо интереснее, чем одиночная велопрогулка. Это увлекательное занятие имитирует групповую велогонку в различных режимах (по шоссе, в гору, по пересеченной

местности и т.п.). Разработал эту уникальную систему велотренировок американский велосипедист Джонни Голберг. Концепция основана на контроле работы сердца в стиле «Индиор-Сайклинг». Он придумал облегченный велосипед, который используется в закрытых помещениях. Если непрерывно крутить педали в течение 45-60 минут под музыку и при этом выполнять различные движения руками, можно легко сбросить вес и улучшить тонус мышц. Поэтому сайклинг - это прекрасное средство для коррекции веса, а также хорошая тренировка для увеличения функциональных возможностей сердечно-сосудистой системы.

- Услуги игрового зала

В игровом зале фитнес-клуба «Зебра» можно поиграть, а самое главное - это обучиться технике и тактике игровых видов спорта, таких как волейбол, футбол, мини-футбол, баскетбол, бадминтон, теннис и настольный теннис.

- Услуги детского центра

Каждому родителю хочется видеть своего ребенка крепким, здоровым, жизнерадостным и гармонично развитым. В детском центре фитнес-клуба «Зебра» для ребят созданы все условия не только для спортивного, но и для всестороннего развития их личности.

Основная задача детского центра – это забота о комфорте каждого маленького гостя, поэтому в фитнес-клубе созданы несколько групп, разделенных по возрасту и физическим способностям детей. Каждый ребенок может проявить себя, научиться чему-то новому, стать частью дружного коллектива, где нет места зависти и жесткому соревновательному интересу.

Все занятия детским фитнесом для самых маленьких проходят в атмосфере праздника, где одна веселая игра приходит на смену другой.

- Услуги солярия

Солнечный свет необходим каждому человеку. Без него невозможен синтез витамина D3 в организме человека, который укрепляет иммунную систему и помогает снижать риск простудных заболеваний, благотворно влияет на нервную систему человека, успешно борясь с распространёнными в наш век стрессами и депрессией.

Современные солярии являются прекрасной альтернативой естественному загару, т.к. они оснащены специальной защитой от вредного для человека UVC-излучения.



Многослойные фильтры соляриев фитнес-клуба «Зебра» надёжно защищают кожу от опасного излучения.

Полный комфорт во время сеанса, уникальные современные мощные лампы последнего поколения и превосходная система охлаждения позволяют почувствовать прелесть солнечных ванн и свежесть морского бриза.

- Услуги массажа

Одновременно воздействуя на физическом и эмоциональном уровнях, разнообразные приемы массажа снимают напряжение и боль в мышцах, улучшают кровообращение и выводят токсины, а также стабилизируют эмоциональное и душевное равновесие.

- Услуги спортивной медицины

В медицинских кабинетах фитнес - клуба «Зебра» высококвалифицированный врач-специалист проведет разнообразные тестирования, оценит уровень здоровья и физической подготовки и даст профессиональные советы, как максимально быстро и безопасно достичь поставленных вами целей.

- Услуги фитнес – бара

Богатый выбор свежевыжатых соков, фрукты и полезные низкокалорийные блюда в фитнес - баре наверняка придутся по вкусу любителям здорового питания и поддержат в тонусе после приятных оздоровительных процедур. Также в баре представлено разнообразие спортивного питания, такие как изотонические напитки для более продуктивного тренинга и протеиновые коктейли, прием которых после тренировки поможет более эффективному анаболизму и приросту мышечной массы, а также энергетические, витаминные напитки.

В фитнес-клубе «Зебра» представлен широкий спектр различных абонементов. Так в тренажерный зал имеются абонементы для разового посещения, с возможностью посещения 8 или 12 раз в месяц, а также абонементы без каких-либо ограничений количества посещений в течение месяца или трех. Последние из озвученных абонементов имеют возможность заморозки на некоторое время, в течение которого клиент не имеет возможности посещать фитнес-клуб. Месячный безлимит можно замораживать на неделю, трехмесячный до трех недель.

К тому же, потенциальным клиентам фитнес-клуба «Зебра» предлагается посетить его по гостевой карте – первое занятие в тренажерном зале либо групповая

тренировка совершенно бесплатно.

Таблица 4

Цены на услуги ООО «Зебра Фитнес Клуб» за 2017-2019 год.

Вид услуг	Цены (руб)		
	2017г	2018г	2019г
1	2	3	4
Тренажерный зал			
Разовое занятие	180	200	200
8 посещений	1200	1300	1300
12 посещений	1500	1600	1600
Абонемент безлимит на месяц	2700	2800	2800
Абонемент безлимит на три	4500	4800	4800
Абонемент безлимит на год	10000	11000	11000
Персональное занятие (руб)	400	500	500
Персональное занятие (8 посещений)	2200	2300	2300
Персональное занятие (12 посещений)	3000	3000	3000

## Групповая тренировка

Разовое посещение	180	200	200
8 посещений/мес	1200	1300	1300
12 посещений	1500	1600	1600
Абонемент безлимит на месяц	2700	2800	2800
Абонемент безлимит на три месяца	4500	4800	4800

В Таблице 4 отображены цены на основные услуги тренажерного зала и групповых тренировок, используемые в фитнес-клубе «Зебра», клиентам предоставлен широкий вариативный ряд как долгосрочных, так и краткосрочных и разовых абонементов. За три года работы фитнес-клуба цены лишь незначительно выросли в 2018 году по сравнению с 2017 годом, а в 2018 году они остались практически неизменны по сравнению с 2018 годом.

## Таблица 5

Объем реализованных фитнес-услуг ООО «Зебра Фитнес Клуб» за 2017-2019 год.

Название абонемента	Реализация (шт)		
	2017г	2018г	2019г
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Тренажерный зал (разовое занятие)	266	290	280
Тренажерный зал (8 посещений)	248	283	275

Тренажерный зал (12 посещений)	243	280	306
Тренажерный зал (абонемент безлимит на месяц)	153	168	158
Тренажерный зал (абонемент безлимит на три месяца)	140	165	180
Тренажерный зал (абонемент безлимит на год)	260	280	265
Тренажерный зал (персональное занятие разовое)	100	106	106
Персональное занятие (8 посещений)	129	140	131
Персональное занятие (12 посещений)	138	170	160
Групповая тренировка (разовое посещение)	230	240	259
Групповая тренировка (8 посещений/мес)	190	198	200
Групповая тренировка (12 посещений )	201	207	210
Абонемент безлимит на месяц	133	145	147
Абонемент безлимит на три месяца	112	132	145

Таблица 5 наглядно показывает сокращение объема реализованных фитнес-услуг с 2017 по 2019 год.

Таблица 6

Динамика основных финансовых результатов ООО «Зебра Фитнес Клуб»

за период с 2017 по 2019 год.

Услуга	Выручка тыс.руб.			Изменение, тыс. руб.		Темп прироста, %	
	2017	2018	2019	2018-	2018-	2018-	2019-
	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	2017	2018	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Тренажерный зал	2957	3085	2751	128	-334	4,00	-11,00

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Групповые программы	1495	1531	1467	36	-64	2,00	-4,00
3. Персональный тренинг	1216	1250	1200	34	-50	3,00	-4,00
4 Восточные единоборства	195	190	186	-5	-4	-3,00	-2,00
5. Сайлинг	100	96	94	-4	-2	-4,00	-2,00
6.Игровой зал	732	687	598	-45	-89	-6,00	-13,00
7. Детский центр	110	115	100	5	-15	5,00	-13,00
8. Солярий	621	622	500	1	-122	0,01	-20,00

9. Спортивная медицина	212	260	200	48	-60	23,00	-23,00
10. Фитнес-бар	46	37	25	-9	-12,00	-20,00	-32,00
Итого	7684	7873	7121	189	-752	2,45	-9,55

На основании таблицы с представленным ассортиментом услуг фитнес – клуба «Зебра» и наглядных диаграмм, можно сделать вывод, что наибольшей популярностью среди потребителей фитнес – услуг пользуются тренажерный зал и групповой тренинг. В 2020 году спрос на эти фитнес – услуги сократился, также меньшим спросом стали пользоваться услуги персонального тренинга, что является тревожным знаком, так как ведь многие клиенты фитнес – клуба «Зебра» предпочитали ранее индивидуальный подход.

Наименее востребованы услуги залов восточных единоборств, игровой зоны, сайклинга. Дополнительные услуги сауны, джакузи, массажиста, пользуются популярностью у постоянных клиентов фитнес – клуба, но являются лишь приятным бонусом к основным услугам фитнес – клуба «Зебра» по адресу город Москва, Щелковское шоссе дом 3.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Услуги являются экономической деятельностью, непосредственно удовлетворяющей личные потребности членов общества, домашних хозяйств, потребности разного рода предприятий, объединений, организаций, общественные потребности или потребности общества в целом, не воплощенные в материально-вещественной форме. Одной из важнейшей закономерностей развития экономики во всем мире является взаимосвязь экономического роста и повышения роли услуг в национальной экономике. Это находит выражение в увеличении доли трудовых, материальных, финансовых ресурсов, используемых в сфере услуг.

Абсолютно все процессы и явления коммерческой деятельности компании находятся в тесной взаимосвязи, обусловленности и взаимозависимости, они либо непосредственно связаны между собой, либо косвенно.

Объектом исследования было выбрана организация ООО «Зебра Фитнес Клуб» основным видом деятельности, которой является предоставление услуг в сфере физической подготовки населения.

ООО «Зебра Фитнес Клуб» - это современный фитнес-клуб, предоставляющий услуги фитнеса на самом высоком уровне, в соответствии с мировыми стандартами и передовыми фитнес - технологиями. Фитнес - клуб « Зебра» по адресу: г. Москва, ул.Щелковское шоссе, дом 3 был открыт 25 апреля 2014 года. Фитнес-клуб имеет удобное расположение в торгово-развлекательном центре, проходящая рядом автодорога, находящаяся неподалеку остановка общественного транспорта делают фитнес-клуб «Зебра» привлекательным для жителей районов Гольяново, Измайлово, Преображенского. Местонахождение клуба позволяет клиентам добираться до него как на собственном автомобиле с возможностью бесплатной парковки около клуба, так и с помощью общественного транспорта - маршрутными такси, а также по близости с фитнес - клубом находится станция метро «Черкизовская» и МЦК «Локомотив».

На основании проведенного анализа основных финансово экономических показателей деятельности можно сделать вывод о том, что организация ООО «Зебра Фитнес Клуб» в 2018 году сократила размер выручки на 752 тыс. руб. или на 9,55%.

Основные показатели рентабельности демонстрировали в 2018 году динамику снижения на основании чего можно сделать вывод о сокращении эффективности управления финансовым состоянием в организации ООО «Зебра Фитнес Клуб».

За три года работы фитнес-клуба цены лишь незначительно выросли в 2017 году по сравнению с 2016 годом, а в 2018 году они остались практически неизменны по сравнению с 2017 годом.

В 2019 году спрос на эти фитнес - услуги сократился, также меньшим спросом стали пользоваться услуги персонального тренинга, что является тревожным знаком, так как ведь многие клиенты фитнес - клуба «Зебра» предпочитали ранее индивидуальный подход.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993)..

2. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 06.04.2017)..
3. Постановление Правительства РФ от 19 января 1998 г. № 55 «Правила продажи отдельных видов товаров» (с изменениями и дополнениями)
4. Абчук В.А. Азбука маркетинга / В.А. Абичук - СПб.: Питер, 2014. - 396 с.
5. Амблер Т. Менеджмент спортивной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского / Т. Амблер. - СПб.: Питер, 2015. - 400 с.
6. Аникеев С.Н. Методики разработки коммерческой деятельности спортивных организаций / С.Н. Аникеев - М.: МГИМО 2018. - 473 с.
7. Астринский Д., Наноян В. Экономический анализ финансового положения предприятия / Д. Астринский, В. Наноян - Экономист, 2016. - 418 с.
8. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций / Л.Е. Басовский - М.: Юнити, 2015. - 351 с.
9. Берджерс Д.Ф., Штайнхофф Д. Основы управления малым бизнесом / Д.Ф. Берджерс, Д. Штайнхофф - М.: Астрель, 2017. - 532 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский - М., 2017. - 306 с.
11. Воронов А. А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности спортивных организаций / А. А. Воронов. - Краснодар, 2016. - 346 с.
12. Галкин С. Бизнес в интернете / С. Галкин - М.: Изд-во Центр. - 2016. - с. 425 .
13. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: Учебник. М.: Издательство «Финпресс», 2016. - 656 с
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер - СПб.: Питер, 2016. - 814 с.
15. Котлер Ф. Основы маркетинга /Ф. Котлер - М.: Издательский дом "Вильямс", 2016. - 656 с.
16. Кузнецов Б. Т. Спорт и маркетинг : учеб.пособие / Б. Т. Кузнецов.- М. :Юнити-Дана, 2016. - 415 с.
17. Каплина С.А. Организация коммерческой деятельности спортивной организации Издание 2-е Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс»,2015.-448с
18. Климченя Л.С. Спортивный маркетинг: Учеб.пособие. Мн.: Выш. шк. - 2016. -с. 191.
19. Колодник Д., Подольский Д. Розничная торговля. Как удвоить продажи. СПб., - 2016. - с. 121.
20. Котлер Ф. Маркетинговые инструменты: Анализ, планирование, внедрение, контроль. - СПб.: Питер Ком, 2014. - 896с 8. Крючков, М.Ю. Перспективы внедрения электронной коммерции в России / М.Ю. Крючков. - М.: Экспресс, 2016. -с. 236.
21. МорозовЮ.В. Основы маркетинга. Учебное пособие. Издательство: Дашков и Ко; 2015. - 390 с.



22. Муромкина И. Особенности использования методов маркетинга на предприятиях торговли // Маркетинг. – 2017. – № 4.
23. Маковеева В.В. Управление маркетингом. Курс лекций / В.В. Маковеева - Томск: НИ ТГУ, 2017. - 150 с.
24. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Спортивный менеджмент. / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова - М., 2017. - 436 с.
25. Матанцев А.Н. Эффективность рекламы / А.Н. Матанцев - М.: Финпресс, 2017.- 413 с.

## **Приложения**

### Приложение 1

Должностная инструкция тренера тренажерного зала «Зебра»

УТВЕРЖДАЮ

ДИРЕКТОР

\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

подпись расшифровка «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.

#### 1. Общие положения

1.1. Инструктор тренажерного зала относится к категории специалистов.

1.2. Инструктор тренажерного зала принимается на должность и освобождается от должности приказом директора фитнес-клуба.

1.3. Инструктор тренажерного зала подчиняется непосредственно фитнес директору.

1.4. На время отсутствия инструктора тренажерного зала его права и обязанности переходят к другому сотруднику, который приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

1.5. На должность инструктора тренажерного зала назначается лицо, имеющее высшее или среднее профессиональное образование или специальную спортивную подготовку по своему направлению.

1.6. Инструктор тренажерного зала должен знать:

- положения Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», иных нормативных правовых документов, определяющих правовые основы физкультурно-оздоровительной работы, направления и перспективы развития физической культуры и спорта;
- общую теорию физической культуры;
- отечественный и зарубежный опыт в области фитнеса;
- методы физической подготовки и спортивной тренировки;
- современные виды фитнес-программ;
- схемы построения тренировок;
- правила эксплуатации спортивного оборудования и спортивной техники;
- методику проведения индивидуальных занятий;
- техники движения при выполнении упражнений и тренировок различных мышечных групп;
- основные принципы занятий, особенности фитнес-программ в зависимости от пола, возраста, состояния здоровья;
- основы анатомии и физиологии человека;
- основы биохимии (биохимические основы мышечной деятельности);
- основы физиологии мышечной деятельности;
- основы диетологии, спортивного питания (правила составления рационов и режимов питания для занимающихся фитнесом);
- методики проведения спортивного тестирования;
- этику делового общения;
- основы общей психологии;
- основы травматологии и профилактику травматизма;
- формы и методы пропаганды здорового образа жизни;
- правила оказания первой доврачебной медицинской помощи;
- локальные нормативные акты организации;
- правила и нормы производственной санитарии и гигиены;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности.

1.7. В своей деятельности инструктор тренажерного зала руководствуется:

- законодательством РФ по вопросам физической культуры и спорта, правилами и нормами охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии, методическими материалами по вопросам проведения занятий;
- Уставом организации, приказами и распоряжениями директора, иными локальными нормативными актами;
- настоящей должностной инструкцией.

## 2. Функциональные обязанности инструктора тренажерного зала

Инструктор тренажерного зала выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1. Соблюдает правила внутреннего трудового распорядка компании, исполняет надлежащим образом приказы руководства.
- 2.2. Выходит на работу только в одежде установленного образца, имеет опрятный вид.
- 2.3. Быстро и корректно реагирует на жалобы клиентов, разрешает конфликтные ситуации.
- 2.4. Поддерживает порядок и чистоту в тренажерном зале в течение дня, мотивируя клиентов складывать спортивное оборудование и инвентарь в отведенные места или самостоятельно убирает инвентарь после использования клиентом.
- 2.5. Своевременно заполняет соответствующую внутреннюю документацию, необходимую для текущего контроля результатов работы.
- 2.6. Предоставляет в конце месяца полный отчет по проведенным инструктажам и персональным тренировкам.
- 2.7. Приобщает клиентов фитнес-клуба к занятиям физической культурой и спортом.
- 2.8. До начала тренировок проводит оценку общего физического состояния и развития клиента, выявляет, какая физическая коррекция тела с помощью занятий ему необходима, выясняет у клиента наличие заболеваний, травм и противопоказаний к определенным видам занятий и силовых нагрузок.
- 2.9. Определяет физические способности клиента по различным критериям (сила, гибкость, ловкость, выносливость), проводит антропометрические замеры (вес, рост, давление, пульс и т. д.) и выбирает оптимальные формы и виды занятий для него.
- 2.10. Дифференцирует клиентов по спортивной и оздоровительной направленностям.
- 2.11. Обучает клиентов правильной и безопасной технике выполнения упражнений, проводит инструктаж по технике безопасности и создает условия,

предотвращающие возникновение случаев травматизма.

2.12. Составляет планы занятий с применением наиболее эффективных методик проведения разминок и тренировок.

2.13. Проводит ознакомление клиентов со спортивным оборудованием и инвентарем, учит им пользоваться.

2.14. Демонстрирует упражнения для разминки, основные элементы и последовательность выполнения упражнений в процессе тренировки.

2.15. Осуществляет контроль выполнения упражнений и их отдельных элементов, анализирует допускаемые во время занятий ошибки.

2.16. Наблюдает за физическим состоянием и воздействием нагрузок на организмы занимающихся.

2.17. Проводит индивидуальные консультации в случае возникновения сложности при выполнении определенных упражнений, а также консультации по режиму питания, его сбалансированности, подсчета энергозатрат.

### 3. Права инструктора тренажерного зала

Инструктор тренажерного зала имеет право:

3.1. Получать информацию, знакомиться с документами, нормативно-правовыми и локальными актами организации, которые определяют его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

3.2. Требовать от руководства организации обеспечения организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей, замены устаревшего и пришедшего в негодность спортивного оборудования и инвентаря, устранения его неисправностей и поломок.

3.3. Требовать от руководства организации содействия в реализации должностных прав.

3.4. Представлять на рассмотрение непосредственного руководства предложения по совершенствованию своей работы, сообщать обо всех недостатках, выявленных в процессе работы и вносить предложения по их устранению.

### 4. Ответственность инструктора тренажерного зала

Инструктор тренажерного зала несет ответственность за:

4.1. Поддержание собственной физической спортивной профессиональной формы на уровне, соответствующем занимаемой должности.

4.2. Неподготовленность к поведению ежегодной переаттестации.

4.3. Некачественное и несвоевременное выполнение возложенных на него должностной инструкцией обязанностей.

4.4. Нарушения правил внутреннего трудового распорядка и режима работы организации.

4.5. Разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну.

4.6. Причинение материального ущерба имуществу организации.

Кадровый работник \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

подпись расшифровка

Приложение 2

Должностная инструкция тренера групповых программ «Зебра»

УТВЕРЖДАЮ

ДИРЕКТОР

\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

подпись расшифровка «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.

1. Общие положения

1.1. Инструктор групповых программ относится к категории специалистов.

1.2. Инструктор групповых программ принимается на должность и освобождается от должности приказом директора по представлению фитнес директора.

1.3. Инструктор групповых программ подчиняется непосредственно фитнес директору.

1.4. На время отсутствия инструктора групповых программ его обязанности выполняет другой сотрудник, назначенный приказом директора организации.

1.5. На должность инструктора групповых программ назначается лицо, имеющее высшее или среднее профессиональное образование или специальную спортивную подготовку.

1.6. Инструктор групповых программ должен знать:

- положения Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», иных нормативных правовых документов, определяющих направления и перспективы развития физической культуры и спорта;
- локальные нормативные акты организации;
- общую теорию физической культуры;
- методы физической подготовки;
- локальные нормативные акты организации;
- правила и нормы производственной санитарии и гигиены;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности.

1.7. В своей деятельности инструктор групповых занятий руководствуется:

- законодательством РФ по вопросам физической культуры и спорта, правилами и нормами охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии, методическими материалами по вопросам проведения занятий;
- Уставом организации, приказами и распоряжениями директора, иными локальными нормативными актами;
- настоящей должностной инструкцией.

2. Функциональные обязанности инструктора групповых занятий

Инструктор тренажерного зала выполняет следующие должностные обязанности:

2.1. Соблюдает правила внутреннего трудового распорядка компании, исполняет надлежащим образом приказы руководства.

2.2. Выходит на работу только в одежде установленного образца, имеет опрятный вид.

2.3. Быстро и корректно реагирует на жалобы клиентов, разрешает конфликтные ситуации.

- 2.4. Поддерживает порядок и чистоту в тренажерном зале в течение дня, мотивируя клиентов складывать спортивное оборудование и инвентарь в отведенные места или самостоятельно убирает инвентарь после использования клиентом.
- 2.5. Своевременно заполняет соответствующую внутреннюю документацию, необходимую для текущего контроля результатов работы.
- 2.6. Предоставляет в конце месяца полный отчет по проведенным инструктажам и персональным тренировкам.
- 2.7. Приобщает клиентов фитнес-клуба к занятиям физической культурой и спортом.
- 2.8. До начала тренировок проводит оценку общего физического состояния и развития клиента, выявляет, какая физическая коррекция тела с помощью занятий ему необходима, выясняет у клиента наличие заболеваний, травм и противопоказаний к определенным видам занятий и силовых нагрузок.
- 2.9. Определяет физические способности клиента по различным критериям (сила, гибкость, ловкость, выносливость), проводит антропометрические замеры (вес, рост, давление, пульс и т. д.) и выбирает оптимальные формы и виды занятий для него.
- 2.10. Дифференцирует клиентов по спортивной и оздоровительной направленностям.
- 2.11. Обучает клиентов правильной и безопасной технике выполнения упражнений, проводит инструктаж по технике безопасности и создает условия, предотвращающие возникновение случаев травматизма.
- 2.12. Составляет планы занятий с применением наиболее эффективных методик проведения разминок и тренировок.
- 2.13. Проводит ознакомление клиентов со спортивным оборудованием и инвентарем, учит им пользоваться.
- 2.14. Демонстрирует упражнения для разминки, основные элементы и последовательность выполнения упражнений в процессе тренировки.
- 2.15. Осуществляет контроль выполнения упражнений и их отдельных элементов, анализирует допускаемые во время занятий ошибки.

2.16. Наблюдает за физическим состоянием и воздействием нагрузок на организмы занимающихся.

2.17. Проводит индивидуальные консультации в случае возникновения сложности при выполнении определенных упражнений, а также консультации по режиму питания, его сбалансированности, подсчета энергозатрат.

### 3. Права инструктора тренажерного зала

Инструктор тренажерного зала имеет право:

3.1. Получать информацию, знакомиться с документами, нормативно-правовыми и локальными актами организации, которые определяют его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

3.2. Требовать от руководства организации обеспечения организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей, замены устаревшего и пришедшего в негодность спортивного оборудования и инвентаря, устранения его неисправностей и поломок.

3.3. Требовать от руководства организации содействия в реализации должностных прав.

3.4. Представлять на рассмотрение непосредственного руководства предложения по совершенствованию своей работы, сообщать обо всех недостатках, выявленных в процессе работы и вносить предложения по их устранению.

### 4. Ответственность инструктора тренажерного зала

Инструктор тренажерного зала несет ответственность за:

4.1. Поддержание собственной физической спортивной профессиональной формы на уровне, соответствующем занимаемой должности.

4.2. Неподготовленность к поведению ежегодной переаттестации.

4.3. Некачественное и несвоевременное выполнение возложенных на него должностной инструкцией обязанностей.

4.4. Нарушения правил внутреннего трудового распорядка и режима работы организации.



4.5. Разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну.

4.6. Причинение материального ущерба имуществу организации.

Кадровый работник \_\_\_\_\_(\_\_\_\_\_)

подпись расшифровка

Приложения 3

Отчет о финансовых результатах  
за 2019 г.

		Коды
Форма № 2 по ОКУД		<b>0710002</b>
	Дата	<b>31.12.2019</b>
Организация: ООО «Зебра Фитнес Клуб»	по ОКПО	<b>60098121</b>
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	<b>5021061121</b>
Вид деятельности: Фитнес зал	по ОКВЭД	<b>51.65.05</b>
Организационно-правовая форма / форма собственности: <b>общество с ограниченной ответственностью /</b>	по ОКОПФ / ОКФС	<b>65/16</b>
Единица измерения: <b>тыс. руб.</b>	по ОКЕИ	<b>384</b>

Местонахождение (адрес):Россия, Россия, 144006, город  
Москва, Щелковское шоссе, дом 3.

Пояснения Наименование показателя		Код строки	За 12 мес.2019 г.	За 12 мес.2018 г.
1	2	3	4	5
	Выручка	2110	7121	7873
	Себестоимость продаж	2120	4512	4490
	Валовая прибыль (убыток)	2100	2609	3383
	Коммерческие расходы	2210	0	0
	Управленческие расходы	2220	114	415
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	2495	2968
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	0	0
	Проценты к уплате	2330	91	89
	Прочие доходы	2340	0	0
	Прочие расходы	2350	0	0
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2404	2879
	Текущий налог на прибыль	2410	480	575

в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
Прочее	2460	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	1924	2304

СПРАВОЧНО:

Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500		
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0	0
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	0	0