

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обусловлена тем, что современные спортивные организации строятся с целью удовлетворения интересов населения в регулярных занятиях спортом. Конечная цель благородна, но ни один инвестор не будет заниматься строительством спортивной организации в ущерб своим личным финансовым интересам. Именно поэтому необходимо регулярно проводить финансовый аудит и оценку экономической эффективности деятельности бассейна, катка, фитнес-центра и прочего.

Оценка экономической эффективности спортивной организации основывается на следующих принципах:

Комплексный подход. Заключается в необходимости учитывать все возможные аспекты деятельности спортивного объекта.

Гениальность в простоте. Не стоит строить сложные графики и придумывать трехэтажные формулы. Исследуемое явление должно отражаться в полной мере, при этом быть понятным для понимания и наглядным для использования.

Избегание дублирования показателей. Должен соблюдаться баланс между результатами деятельности спортивной организации при минимуме рассчитываемых показателей.

Реальность проведения исследования на основе имеющихся источников информации.

Разумная экономия при проведении мониторинга. Если возможно проанализировать группу показателей, а не каждый в отдельности, не стоит терять эту возможность. Но и злоупотреблять экономией не следует. Может пострадать качество полученных результатов.

Профессиональная оценка эффективности использования спортивной организации позволяет вовремя обнаружить проблемы руководства, провести анализ и вовремя предложить возможные варианты выхода из ситуации. Если проблем нет, то руководящее звено спортивной организации получает документальное

подтверждение эффективности своей работы и может продолжать работать в том же направлении.

Целью данной работы является анализ коммерческой деятельности спортивной организации на примере фитнес-клуба «АТЛЕТик». При этом можно выделить следующие основные задачи:

- рассмотреть понятие коммерческой деятельности;
- изучить особенности коммерческой деятельности спортивной организации;
- представить характеристику организации фитнес-клуба «АТЛЕТик»;
- рассмотреть организационную структуру организации фитнес-клуба «АТЛЕТик»;
- провести анализ коммерческой деятельности фитнес-клуба «АТЛЕТик».

Объектом данного исследования выступает фитнес-клуб «АТЛЕТик». Предметом - анализ коммерческой деятельности спортивной организации на примере фитнес-клуба «АТЛЕТик».

В работе использовались общенаучные методы, такие как анализ, синтез.

Информационную базу составила научная и учебная литература по теме исследования.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты анализа коммерческой деятельности спортивной организации

1.1. Понятие коммерческой деятельности

Коммерческая деятельность - это совокупность процессов, которые включают транзакции по купле-продаже товаров и услуг, а также удовлетворение потребностей клиентов[1].

Целью коммерческой деятельности является также развитие товарного рынка, получение максимальной прибыли и снижение издержек. В ходе коммерческой деятельности постоянно анализируются потребности рынка, координируется уровень производства и потребления, расширяются существующие рынки и появляются новые.

Коммерческая деятельность является одним из важнейших факторов обеспечения эффективного функционирования экономической системы в условиях рыночной экономики.

Коммерческая деятельность является старейшим из видов человеческой деятельности. Эта деятельность возникла в результате разделения труда и была впервые определена в примитивных формах бартера. Со временем совершенствуются методы производства и усложняются формы коммерческой деятельности. Были созданы банки - это организации, позволяющие накапливать капитал для крупных проектов, страховые компании были призваны защищать от различных рисков, а биржи - облегчать процесс поиска торговых партнеров. Коммерческая деятельность сегодня является неотъемлемой частью жизни любого производства.

Коммерческая деятельность сегодня является частью предпринимательской деятельности на товарном рынке и отличается от нее в целом только тем, что не охватывает процесс производства товара или оказания услуги. В более широком смысле любая организация, которая предлагает рынку продукты труда своих сотрудников и, следовательно, участвует в процессе обмена, может быть классифицирована как продающая организация. В рыночной экономике преобладают товарно-денежные отношения.

Ввиду этого почти каждый продукт труда, производимый на предприятиях, обязательно продается и покупается, то есть проходит этап обмена. Продавцы и покупатели товаров заключают сделки купли-продажи, продают и покупают товары, оказывают посреднические и другие услуги. Профессиональные действия коммерсанта осуществляются в сфере производства и товарооборота и направлены на обеспечение функционирования предприятий всех организационно-правовых форм с целью рациональной организации коммерческой деятельности с учетом отраслевых, региональных и номенклатурной специфики [\[2\]](#) предприятия.

Рассмотрим более подробно, что означает термин коммерческая деятельность.

Коммерческая деятельность (предпринимательская) - это рыночная деятельность, целью которой является преимущественно получение прибыли или рыночный доход. Ранее термин «коммерция» или «коммерческая деятельность» первоначально означал только торговлю, деятельность на рынке, целью которой было получение прибыли от всех видов торговых операций.

Сегодня коммерческая деятельность является частью деловой активности и отличается от нее только тем, что она не охватывает процесс производства товаров.

Коммерческая деятельность связана с продажей товаров и услуг; деятельность по обеспечению предприятия материальными ресурсами; с торговлей и посредничеством.

Следует подчеркнуть, что коммерческая деятельность, можно сказать, завершает весь процесс товарного производства, и от этого зависит конечный результат работы всей организации. То есть посредством коммерческой деятельности организация производства продукта связана с конечными пользователями его продуктов и услуг. Коммерческие организации обычно работают с конкретным продуктом, поставщиком и покупателем и функционируют до тех пор, пока существует необходимость и возможность продать продукт или услугу, то есть до тех пор, пока существует спрос. Для этого на рынке товаров и услуг должен быть достигнут баланс интересов между продавцом и покупателем. Коммерческая деятельность ориентирована на взаимную выгоду продавцов и покупателей[3].

Для коммерческих предпринимателей (продавцов) прибыль - это прибыль, полученная от сделки, а для покупателей - сам продукт (услуга), который наилучшим образом отвечает их потребностям.

Ожидается, что коммерческая деятельность будет адекватно реагировать на постоянные изменения рыночной ситуации - это способствует более устойчивой позиции коммерческого предприятия на рынке.

Также очень важна и ориентация на клиента. Коммерческое предприятие любой формы собственности существует исключительно для потребителей и благодаря потребителям. Поэтому вполне естественно, что все внимание и средства коммерческой деятельности должны быть направлены на реализацию пожеланий и запросов клиентов. Поэтому необходимо своевременно реагировать на изменение условий.

В ходе коммерческой деятельности специалисты изучают спрос населения и рынка на товары, определяют источники доходов и поставщиков товаров, устанавливают с ними деловые отношения, осуществляют оптовую и розничную торговлю, а также проводят рекламно-информационные мероприятия. Кроме того, ведется большая работа по формированию ассортимента и управлению запасами, оказанию торговых услуг. Все эти действия взаимосвязаны и выполняются в определенной последовательности.

Коммерческая деятельность включает в себя формирование коммерческой политики, то есть определение текущих и будущих бизнес-целей и путей их решения. Эта политика зависит в первую очередь от экономики товарного рынка, от целей коммерческого предприятия, а также от его реальных возможностей.

Коммерческая стратегия позволяет вам усилить свое влияние на рынок, найти и успешно реализовать новые рыночные возможности, расширить ассортимент продукции, повысить конкурентоспособность и уровень торговых услуг. Для этого нужно определить предпочтения покупателей по необходимым товарам, платежеспособный спрос, соотношение спроса и предложения.

1.2. Особенности коммерческой деятельности спортивной организации

Спортивно-коммерческими клубами являются: спортивная и фитнес-ориентация. Профессиональный спорт (футбол, хоккей, теннис, волейбол, баскетбол и др.)[\[4\]](#).

Общество с ограниченной ответственностью (ООО), в соответствии с законодательством Российской Федерации, является хозяйственным обществом, учрежденным одним или несколькими лицами, уставный капитал которого разделен на доли размеров, определенных учредительными документами. Участники общества не несут ответственности по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости их вкладов. Участники общества, не внесшие полностью вклад, несут солидарную ответственность по своим обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников общества.

Уставный капитал (фонд). Общество с ограниченной ответственностью имеет уставный капитал (фонд), который составляет минимальный размер имущества компании, гарантирующего интересы ее кредиторов. Размер уставного капитала не

может быть меньше 100 минимальной заработной платы. Уставный капитал общества складывается из стоимости вкладов его участников. Вклад участников предприятия в уставный капитал наряду с денежными средствами могут вносить здания, сооружения[5].

Высшим органом управления спортивным клубом в форме общества с ограниченной ответственностью является собрание его учредителей, состоящее из назначенных ими участников или представителей.

Представители участников могут быть постоянными или назначаться на определенный срок. Участник имеет право заменить своего представителя в любое время, уведомив об этом других участников. Собрание членов общества избирает председателя спортивного клуба. Учредительные документы могут предусматривать чередование председательствования участников в алфавитном или ином порядке. Собрание считается действительным, если на нем присутствуют участники, набравшие более 60% голосов, а в некоторых случаях все участники.

Учредители компании самостоятельно определяют ее организационную структуру [6].

В обществе с ограниченной ответственностью создается исполнительный орган: коллегиальный (дирекция) и (или) единоличный (директор). Дирекция подотчетна собранию участников и организует выполнение ее решений. Он не имеет права принимать решения, которые являются обязательными для представителей общественности. Руководство спортивным клубом возглавляет генеральный директор. Генеральный директор осуществляет текущее руководство спортивным клубом. Единоличный руководящий орган спортивного клуба также может быть избран не из числа представителей общественности. Учредители общества с ограниченной ответственностью имеют право использовать наемный труд, соблюдая при этом Трудовой кодекс Российской Федерации. Трудовой коллектив спортивного клуба в форме ООО состоит из всех граждан, участвующих в его деятельности на основании трудового договора - менеджеров, тренеров, спортсменов-инструкторов, работников спортивных объектов и т.д. Трудовые отношения членов трудового коллектива со спортивным клубом регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации.

Спортивный клуб в форме общества с ограниченной ответственностью может заниматься любыми видами бизнеса. Его учредители самостоятельно выбирают в качестве субъекта деятельности любые виды соревновательной, тренировочной,

спортивной и иной деятельности, не запрещенные законом, заранее указав это в уставе[7].

Компания самостоятельно планирует свою деятельность, устанавливает цены на физические и спортивные товары и предоставляемые услуги. Имущество общества формируется за счет взносов участников, полученных доходов и других законных источников и принадлежит его участникам на праве общей собственности. Баланс и чистая прибыль общества определяются в порядке, установленном действующим законодательством.

Чистая прибыль компании (после уплаты налогов) остается в ее распоряжении и по решению общего собрания участников компании перераспределяется между членами этой компании в виде дивидендов или переводится в резерв. Резерв компании формируется в размере не менее 10% уставного капитала. Дивиденд является частью чистой прибыли компании, распределяемой между членами этой компании пропорционально их долям в уставном фонде. Дивиденды могут выплачиваться ежеквартально, раз в полгода или за год.

Участник ООО имеет право продать или иным образом передать свою долю в уставном капитале общества или его часть одному или нескольким участникам общества.

Общество с ограниченной ответственностью может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по единогласному решению его членов. Компания имеет право преобразоваться в акционерное общество или производственный кооператив[8].

Предпринимательская деятельность в сфере предоставления фитнес-услуг.

Психологические, социальные и экономические мотивации побуждают современного человека заниматься физкультурой для отдыха и пользоваться многочисленными сопутствующими услугами. Эти услуги не имеют реальной, осязаемой формы, а заключаются только в оказываемом им полезном эффекте.

Для того, чтобы спланировать мероприятия по продаже фитнес-услуг, необходимо выявить мотивацию для их приобретения потенциальным покупателем.

Приобретение любого продукта должно вызывать чувство удовлетворения. В случае покупки фитнес-услуг это чувство определяется следующими факторами: необходимостью ощущения хорошего здоровья; потребность в чувстве социальной адекватности человека, его принадлежности к определенной социальной группе.

Это чувство вызвано приобретением фитнес-услуг в качестве имиджевого продукта. Кроме того, среди покупателей немалая доля тех, кто считает свое тело инструментом достижения жизненного успеха. Важную роль играет определенная ориентация на будущее, которая реализуется в надежде на долгую жизнь, старость, не отягощенную болезнями, и желание увидеть своего здорового ребенка.

Производители фитнес-услуг выступают как продавцы, а потребители - как покупатели. Первые представляют спрос на рынке, а вторые - спрос. Предложение в интересующей нас области определяется количеством мест их предоставления, качеством услуг, как базовых, так и дополнительных, а также ценой, которую потенциальный покупатель готов заплатить. Все эти параметры создают основу для конкуренции на рынке, как внутриотраслевой (между спортивными центрами), так и межотраслевой (например, с предприятиями индустрии развлечений). Спрос ограничен, с одной стороны, текущими ценами, а с другой - платежеспособностью населения[9].

Совокупный спрос на рынке фитнес-услуг определяется неценовыми факторами, такими как численность населения, уровень его доходов и время, которое он может потратить на покупку фитнес-услуг. Речь идет также о прогнозировании спроса в связи с социально-демографическими процессами в обществе.

Частный спрос на рынке фитнес-услуг характеризуется спросом отдельных потребителей на отдельные услуги. Однако в рыночных условиях между потребностью и способностью потреблять лежит необходимость платить за конкретную услугу.

Люди отличаются друг от друга как доходами, так и потребностями, поэтому рынок фитнес-услуг представляет собой сложную систему сегментов рынка, каждый из которых представляет потребителей с одинаковым социально-культурным уровнем, то есть с одинаковыми доходами и потребностями. Для более полного учета совокупности всех этих факторов в качестве мест, где продаются такие услуги, вводится термин «формат фитнес-услуг» или «клубный формат». Формат - это набор атрибутов, указывающих на определенный уровень качества услуг. Качество услуг, в свою очередь, определяет его стоимость и, соответственно, сегмент потребительского рынка, в котором эта услуга может быть успешно продана. Сегментация рынка фитнес-услуг может осуществляться в зависимости от следующих параметров: местонахождение региона; численность и плотность населения, его социальный и возрастной и гендерный состав; динамика развития

региона, наличие транспортной и дорожной сети[10].

Естественно, расположение региона влияет на концепцию предлагаемых фитнес-услуг в целом, их качество и, соответственно, стоимость. Практика фитнес-клубов показывает, что для 60-70% посетителей решающим фактором является малая дистанция между клубом и помещением. Эксперты идентифицируют так называемый «получасовой радиус» - расстояние, которое посетитель преодолевает, чтобы добраться до клуба на транспорте или пешком за полчаса.

Выводы:

1. Коммерческий успех определяется соотношением затрат, связанных с коммерческой деятельностью, и прибыли, получаемой от нее. И это связано с взаимовыгодными сделками, а также с компетенцией и предприимчивостью продавца.
2. Все функции коммерческой деятельности условно делятся на две группы: те, которые непосредственно генерируют прибавочную стоимость и участвуют в формировании дохода.
3. Таким образом, коммерческая деятельность представляет собой совокупность правовых, финансовых, экономических и организационных знаний и действий, которые совместно направлены на улучшение процессов купли-продажи товаров и услуг с целью наилучшего удовлетворения спроса покупателей и получения ожидаемой прибыли.
4. На неустойчивом рынке современные бизнесмены сталкиваются с множеством проблем, которые невозможно решить без учета законов рынка, выявления причинно-следственных связей в коммерческих процессах, без теоретических и практических знаний в различных областях: экономика, юриспруденция, финансы, менеджмент, маркетинг и пр.
5. Осуществляя полный контроль над бизнесом, его владелец должен выполнять все основные функции по управлению, маркетингу, рекламе, по кадровым и иным вопросам, что создает для него очень напряженный режим работы.
6. Владелец частного предприятия несет неограниченную ответственность по обязательствам своей компании.
7. Как правило, финансовые ресурсы владельца частного предприятия недостаточны для того, чтобы фирма могла вырасти до крупных размеров. Так как среди частных предприятий процент банкротств велик, коммерческие банки неохотно предоставляют им кредиты.

8. Мы кратко рассмотрели термин коммерческая деятельность, постарались раскрыть его особенности и значение.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИТНЕС-КЛУБА «АТЛЕТИК»

2.1. Характеристика организации фитнес-клуба «АТЛЕТИК»

Фитнес-клуб «АТЛЕТИК» впервые открыл свои двери для посетителей 20 августа 2012 года.

Фитнес-клуб «АТЛЕТИК». Здесь клиенты смогут сделать свои движения пластичными и грациозными, освоить технику танца живота и strip dance. Профессиональные инструкторы помогут скорректировать фигуру, избавиться от лишнего веса, увеличить мышечную массу. На занятиях йоги клиенты станут гибкими и раскрепощенными, обретёте уверенность себе и внутреннее равновесие [\[11\]](#).

«АТЛЕТИК» предлагает посетить:

- Гимнастический зал;
- зал аэробики;
- массажный кабинет;
- солярий.

Тренажерный зал оснащен всем необходимым современным оборудованием, а также уникальными тренажерами, которые помогают выпрямить позвоночник, исправить осанку и снять стресс.

В зале аэробики мы рады предложить вам широкий спектр тренировок: от пилатеса и йоги до высокоинтенсивных упражнений с постоянными занятиями аэробикой до 50 минут.

Вы можете снять стресс и напряжение после рабочего дня, посетив массажный кабинет: оздоровительный, антицеллюлитный, спортивный, восточный, тайский йога-массаж, энергетический массаж лица.

Уютная атмосфера и дружелюбный персонал сделают ваши тренировки комфортными и эффективными! В клубе есть кондиционер, и клиенты также могут пользоваться душем. Фитнес-клуб делает все возможное, чтобы вы чувствовали постоянную заботу и личное внимание. Занятия проводятся по предварительной записи.

Заранее (не позднее 24 ч.) уведомить администратора об отмене занятий.

Оплата производится строго перед тренировкой.

Подписка действительна с количества посещений первой тренировки до той же даты следующего месяца.

Подписка включает в себя 4, 8 и т. д. занятий (независимо от количества дней в месяце) и действительна для одного человека (посещение клуба несколькими клиентами по одной подписке запрещено)

Пропустив по вине тренировки, клиент может посетить в любое удобное для него время в течение срока подписки [\[12\]](#).

Тренинги, пропущенные по вине клиента и не работавшие в течение срока действия подписки, не подлежат переводу, деньги за пропущенные по вине клиента занятия не возвращаются

Пожалуйста, предъявите клубную карту или подписку администратору перед началом занятий.

Для посещения занятий необходимо иметь спортивную одежду и обувь.

Чтобы избежать травм, мы настоятельно рекомендуем вам пройти начальную инструкцию, мы также рекомендуем посещать занятия, соответствующие вашему уровню подготовки.

Фитнес-клуб не несет ответственности за вред, связанный с ухудшением здоровья, если оно ухудшилось в результате острого заболевания, обострения травмы, хронического заболевания, а также если причиной травмы явилось грубое нарушение правил использования спортивного инвентаря и инструкции

инструктора.

2.2. Организационная структура организации фитнес-клуба «АТЛЕТик»

Стратегия управления спортивно-оздоровительной организации направлена на повышение коммерческой привлекательности фитнес-клуба.

Департамент маркетинга и продаж включает в себя отдел sales engineers и отдел application engineers. SE общается с потенциальными клиентами, готовит тендерную документацию. AE – оказывает техническую поддержку, проводит предварительный расчет состава, и стоимости проекта, экономического эффекта от него. Департамент маркетинга и продаж занимается тендерными торгами и управлением процессом продаж[\[13\]](#).

Проектный департамент отвечает за реализацию заказа. Создается проектная группа, состоящая из контракт-менеджера, руководителя проекта, инженера проекта, проектировщика интерфейса и чертежника.

Руководитель проекта несет ответственность за проект в целом, так же он проверяет и утверждает выполнение всех этапов проекта.

Структура управления отдельного проекта представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Структура управления клуба «АТЛЕТик»

В состав спортивного клуба входят административный, инструкторский и другой соответствующий персонал. Работу всего коллектива организует директор спортивного клуба. Его задачи, как правило, носят чисто экономический характер (если он не совмещает работу в качестве инструктора), он обеспечивает материально-техническую базу, подбирает персонал, а также обеспечивает общее руководство различными секциями клуба (тренажерный зал, зал аэробики, массажный кабинет и т. д.). Непосредственно тренировки и занятия организуют и проводят фитнес-инструкторы, инструкторы по аэробике, инструкторы по

бодибилдингу и другой спортивный и организационный персонал[14].

Сеть фитнес-клубов постоянно повышает профессиональный уровень персонала, стимулирует стремление каждого сотрудника повышать свой профессиональный уровень. Вводит новые сервисы, обновляет техническую базу.

Все клубы «АТЛЕТик» имеют типичную организационную структуру; однако внутренние процедуры различных офисов компании существенно различаются, процедуры ISO9001 не везде соблюдаются. В ходе исследования компании «АТЛЕТик» были выявлены результаты, необходимые для заключения ее уровня зрелости. На основании данных исследования были получены следующие характеристики «АТЛЕТик». Процессы и правила их реализации существуют на бумаге, но фактически не используются. Некоторые функции предприятия автоматизированы. По сути, эта автоматизация реализована без учета специфики бизнес-процессов компании. Все это может привести к несоответствиям во времени, качеству, ошибкам и другим несоответствиям в бизнес-процессах. В результате, даже принимая во внимание автоматизацию некоторых функций, информационные пробелы остаются или даже увеличиваются, что приводит к тому, что адекватные и актуальные данные в лучшем случае существуют на бумаге и в головах сотрудников. Неудача в этой запутанной цепочке происходит не только из-за личных качеств топ-менеджеров, которые знают, с одной стороны, ожидания потребителей и требования бизнеса, а с другой стороны, сложившуюся практику и могут так или иначе управлять ею. Выявлено, что время, запланированное для реализации проекта, на 45% меньше, чем фактическое время. В то же время фактическое время реализации проекта не соответствует ожидаемому клиентом времени на 60%.

В результате уровень зрелости организационной структуры рассматриваемой спортивно-оздоровительной организации «АТЛЕТик» был оценен как средний. В масштабе Gather Group это уровень 2. Предприятиям с заданным уровнем зрелости рекомендуется описывать и разрабатывать правила для своих бизнес-процессов и обеспечивать, чтобы они выполнялись сотрудниками с использованием правил, отделяя знания бизнеса от сотрудников, внедряя информационные системы, которые поддерживают внедрение бизнес-процессов компании. Эти системы включают корпоративные системы управления ресурсами, которые позволяют объединить все данные и процессы организации в единый комплекс. Другие системы - это системы управления бизнес-процессами, которые поддерживают полный жизненный цикл бизнес-процессов и позволяют интегрировать внешние системы и приложения, автоматизируя деятельность участников процесса.

Системы дополняют эту группу, обеспечивая управление всей информацией о продукте и связанных процессах на протяжении его жизненного цикла, от проектирования до вывода из эксплуатации. Последняя группа систем позволяет повторно использовать знания, накопленные в ходе выполнения предыдущих проектов компании «АТЛЕТик»[\[15\]](#).

Осуществление хозяйственной деятельности компании «АТЛЕТик» предполагает ее разделение на определенный набор функций: снабжение, маркетинг, реклама и так далее. Однако в функционально ориентированных структурах управления обмен информацией между различными департаментами зачастую намного сложнее. Это особенно актуально для различных клубов «АТЛЕТик», которые в настоящее время практически не взаимодействуют. Это приводит к большим накладным расходам и неоправданно длительным периодам принятия управленческих решений, которые не могут повлиять на эффективность работы предприятия в целом.

В условиях функционально-структурной организации системы управления при создании информационной системы управления предприятием особое внимание уделяется автоматизации отдельных функций. Это значительно упрощает задачу развертывания компьютерных систем, но не дает ожидаемых результатов при их дальнейшей работе. Благодаря функционально-ориентированной организации управления на каждом этапе проекта автоматизации система постепенно расширяет систему за счет добавления дополнительных модулей, расширяющих ее функциональные возможности. Для реализации этого подхода, как правило, не требуется представление системы в целом.

Созданный как набор слабо подключенных автоматизированных рабочих станций РМУЕ компании «АТЛЕТик», он может улучшить качество выполнения отдельных функций, но не может оказать существенного влияния на общую эффективность управления и часто приводит к прямо противоположному результату из-за того, что к организационным проблемам добавляются чисто технологические проблемы обмена данными между отдельными рабочими станциями[\[16\]](#).

Процессно-ориентированная модель управления рассматривает функционирование компании не с точки зрения реализации отдельных функций, а с точки зрения выполнения целостных процессов, направленных на достижение конкретных целей, то есть с точки зрения выполнения операционных процедур. Например, процесс исполнения заказа покупателя требует последовательности действий для планирования производственного процесса, выделения определенных

производственных ресурсов, закупки необходимых материалов и комплектующих, фактического производства, предусмотренного заказом продукции, отгрузка товара и получение оплаты. В этом процессе участвуют несколько подразделений в рамках одного клуба, которые должны координировать свою работу.

Например, если условия договора предусматривают частичную предоплату, то перед началом закупки необходимых материалов и продукции соответствующие отделы должны выяснить в финансовом отделе, получен ли предусмотренный платеж. Кроме того, отдел маркетинга должен заказать необходимые материалы и компоненты у поставщиков и предоставить финансовому отделу информацию о необходимости перечисления денег на счета конкретных поставщиков. После завершения производства отдел продаж должен получить информацию об исполнении заказа и провести операции по отгрузке продукции, а финансовый отдел - получить данные об отгрузке, выставить счет-фактуру клиенту и проверить его оплату.

Даже из обобщенного описания ясно, что процесс выполнения заказа требует согласованной работы нескольких подразделений головного офиса и клубов компании. Координация работы обеспечивается за счет передачи информации от одного подразделения к другому. Чем быстрее оно передается, тем быстрее соседний блок может начать свою часть работы.

Кроме того, в зависимости от загруженности одного из подразделений офиса на данный момент весь процесс работы компании «АТЛЕТик» приостанавливается, поскольку клубы компании не взаимодействуют.

С точки зрения автоматизации, ориентированной на функциональную структуру управления, автоматизированные рабочие места специалистов из разных отделов «АТЛЕТик» слабо интегрированы и информационные связи отделов не претерпевают качественных изменений. Именно поэтому автоматизация управления зачастую не приносит ожидаемых результатов. Поэтому в современных условиях наибольший эффект автоматизации достигается при переходе на процессно-ориентированную модель управления, в которой деятельность всей компании представляется как совокупность бизнес-процессов.

2.3. Анализ коммерческой деятельности фитнес-клуба «АТЛЕТик»

Компания «АТЛЕТик» реализует спортивно-оздоровительные проекты, развивает собственную сеть и осуществляет индивидуальные проекты на любых этапах, начиная со строительства, заканчивая запуском в работу и сопровождением готового клуба.

Удачный запуск бизнес-проекта – гарантия его дальнейшего успеха. Для того чтобы с самого начала проект оправдал ожидания владельцев, необходимы тщательное планирование и расчет. Специалисты компании «АТЛЕТик» помогают своим клиентам или полностью решают все вопросы по постановке стратегических целей, расчету рентабельности и описанию бизнес-процессов.

Компания осуществляет:

- анализ работы конкурентов на рынке и своих преимуществ в конкурентной среде;
- маркетинговый анализ и оценка эффективности инвестиций в фитнес-клуб в данном регионе или районе;
- разработка концепции фитнес-клуба;
- определение маркетинговой и ценовой политики клуба;
- разработка бизнес-плана;
- расчет срока возврата инвестиций;
- разработка технического задания;
- обеспечение технического надзора;
- технические требования на проектирование фитнес-клуба;
- разработка дизайн-проекта;
- разработка архитектурной концепции (планировок);
- определение необходимого состава и площади помещений;
- подбор материалов, используемых в строительстве;
- комплектация клуба необходимым оборудованием;
- разработка структуры членства в клубе;

- определение оптимального набора основных и дополнительных услуг;
- формирование организационной структуры клуба, разработка штатного расписания;
- разработка должностных инструкций и нормативной базы для всех подразделений;
- разработка технологий работы с клиентами по департаментам;
- подбор и профессиональное обучение персонала, в том числе управленческого звена;
- разработка мотивационных пакетов клиентов и сотрудников клуба;
- организация учета клиентской базы, установка программного обеспечения;
- реализация процессов по запуску клуба, организация предпродаж;
- открытие клуба;
- внедрение передовых фитнес-программ и их продвижение;
- организация эффективного взаимодействия внутри системы.

В таблице 1 представлен анализ прибыли и убытков «АТЛЕТик» за 2015-2017 гг.

Таблица 1

Анализ прибыли и убытков «АТЛЕТик» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение, +; -		Темп роста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка	297460	499572	736764	202112	237192	167,95	147,48

Себестоимость продаж	266275	434041	595796	167766	161755	163,00	137,27
Валовая прибыль	31185	65531	140968	34346	75437	210,14	215,12
Коммерческие расходы	15392	37908	59137	22516	21229	246,28	156,00
Управленческие расходы	10350	11871	25219	1521	13348	114,70	212,44
Прибыль от продаж	5443	15752	56612	10309	40860	289,40	359,40
Прочие доходы	544	264	242	-280	-22	48,53	91,67
Прочие расходы	1775	2437	2518	662	81	137,30	103,32
Прибыль до налогообложения	4214	13579	54336	9365	40757	322,24	400,15
Текущий налог на прибыль	1127	3161	11239	2034	8078	280,48	355,55
Чистая прибыль	3087	10407	41487	7320	31080	337,12	398,65

Как видно из таблицы 1, в динамике выручка "АТЛЕТика" увеличивается. Рост выручки составил 202112 тыс. руб. или 67,95% в 2016 году и 237192 тыс. руб. или 47,48% в 2017 году. Себестоимость реализованной продукции увеличилась на 167766 тыс. руб. или 63% в 2016 году и на уровне 161 755 тыс. руб. или 37,27% в 2017 году. Прирост валовой прибыли в 2016 году составил 34 346 тыс. руб. или 210,14%, а в 2017 году 75437 тыс. руб. или 215,12%. Коммерческие и административные расходы значительно увеличились. В то же время наибольший рост наблюдается в коммерческих расходах в 2016 году, а в 2017 году - в административных расходах.

Прибыль от продаж «АТЛЕТик» в 2015 году составила 5443 тысячи рублей, в 2017 году - 1 15752 тысячи рублей. в 2017 году - 56 612 тыс. руб. Увеличение прибыли составило 10309 тыс. руб. или 289,40% в 2016 году и 40860 тыс. руб. или 359,40% в 2017 году

Прочие доходы спортивно-оздоровительной организации снизились в динамике, тогда как другие расходы, наоборот, увеличились.

Существует значительное увеличение прибыли до налогообложения. Если в 2015 году этот показатель составлял 4214 тысяч рублей, то в 2016 году наблюдался рост на 9365 тысяч рублей. более чем в 3 раза норма прибыли до налогообложения увеличилась до 13 579 тыс. руб. В 2017 году рост прибыли продолжается, увеличение составило 40 757 тыс. руб. (прибыль до налогообложения увеличилась в 4 раза). По итогам 2017 года прибыль до налогообложения составила 54,336 тыс. руб. Соответственно темпы роста прибыли до налогообложения увеличились и по текущему налогу на прибыль.

Чистая прибыль "АТЛЕТика" составила 3087 тыс. руб. в 2015 году 10407 тыс. руб. в 2016 году и 41 487 тыс. руб. в 2017 году наблюдается ежегодный рост прибыли более чем в 3 раза.

Давайте попробуем понять поставленные вопросы. Начнем с утверждения о том, что негативное влияние случайных событий и совпадений событий, безусловно, существует.

Внезапные колебания рыночных условий, политические и финансовые кризисы, стихийные бедствия и другие обстоятельства непреодолимой силы являются частью нашей жизни, и их влияние на бизнес не может быть полностью исключено.

Однако не эти глобальные события являются в основном причиной банкротств и неудач в фит-бизнесе. В 95-98% случаев привлечение к финансовой несостоятельности клубов связано с типичными ошибками в коммерческой деятельности, с некомпетентными управленческими решениями.

Очевидно, ошибка другая. Бывает, что даже одна, но очень серьезная ошибка делает фитнес-клуб неконкурентоспособным. Ошибки такого рода связаны, как правило, со стратегическим планированием и позиционированием бизнеса (см. Рис. 2).

В то же время мелкие ошибки, такие как небольшие дыры на дне корабля, постепенно и незаметно потопляют бизнес. Владельцы клуба, как и спящая команда, замечают свою критическую ситуацию только в последний момент, когда для спасения почти не остается времени.

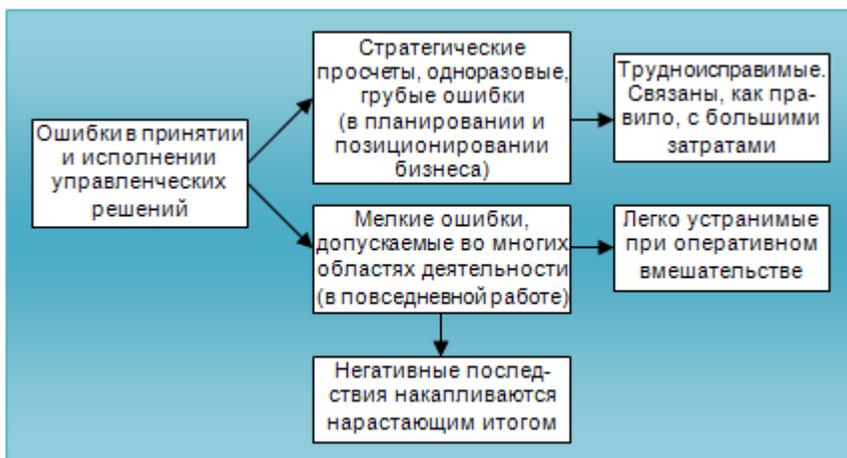


Рисунок 2 - Условное подразделение бизнес-ошибок на стратегические (крупные) и тактические (мелкие)

Большое количество ошибок допускается организаторами фитнес-клубов в первые месяцы и годы существования бизнеса. Начиная с малых форм предпринимательства, с небольших студий, со штатом в несколько человек, владельцы бизнеса неуклонно пытаются расширить свое дело, ввести в ассортимент новые услуги, завоевать смежные сегменты рынка, привлечь дополнительных клиентов.

Вывод:

1. Индивидуальная предпринимательская деятельность в спорте имеет как свои достоинства, так и недостатки.
2. К достоинствам можно отнести то, что:
 - индивидуальный предприниматель самостоятельно принимает все решения, что обуславливает их оперативность, а также свободу действий;
 - это достаточно простая форма организации бизнеса;
 - поскольку доход индивидуального предпринимателя напрямую зависит от его действий, здесь присутствует сильный стимул вести дела эффективно.

1. К недостаткам можно отнести следующие моменты. Осуществляя всю коммерческую работу самостоятельно, профессиональный атлет или тренер вынужден сочетать спортивную подготовку с предпринимательской деятельностью, что требует от него высокой степени знаний по самым разным направлениям – в сфере финансов, маркетинга, основ права и проч.
2. Таким образом, все вопросы, требующие решения, замыкаются на самом спортсмене или тренере. Это порождает две основные проблемы: во-первых, очень напряженный ритм работы индивидуального предпринимателя-спортсмена, и, во-вторых, проблему нехватки времени и недостатка знаний в области экономических и правовых отношений.
3. Чтобы в определенной мере устранить отмеченные недостатки, атлету-предпринимателю приходится нанимать на работу спортивного менеджера, который взял бы всю маркетинговую, финансовую и правовую сферы на себя, – самостоятельно устанавливал контакты с федерациями и спонсорами, согласовывал трансферты, размеры премиальных и призовых выплат, осуществлял медицинское страхование, минимизировал налоговые выплаты, а также осуществлял иную коммерческую деятельность.
4. Следующим типом деловой организации является единоличное владение. Единоличное владение – это предприятие, находящееся в собственности одного лица, имеющего все права на полученную в результате хозяйственной деятельности прибыль и полностью ответственного за любые убытки, которые несет предприятие.
5. Единоличное владение, как правило, образуется на базе индивидуального предпринимателя, бизнес которого пошёл успешно. Очевидно, что для увеличения прибыли следует расширять своё дело, то есть переходить к качественно новой форме организации предпринимательства – образованию частного предприятия.
6. Здесь уже необходимо нанимать на работу людей с соответствующими знаниями, навыками и опытом, которые бы дополняли самого предпринимателя и брали часть функций на себя.

Заключение

Сегодня рынок фитнеса становится всё более профессиональным, инвесторы уже рассматривают фитнес как бизнес, приносящий при хорошей организации и менеджменте высокую прибыль.

В настоящий момент «АТЛЕТик» применяет стратегию атаки на близкие по размерам компании-конкуренты.

На данный момент основными клиентами клуба являются люди в возрасте от 18 до 65 лет. Среди них как студенты, простые служащие и представители рабочих профессий, так и руководители предприятий города.

Основной идеей фитнес клуба «АТЛЕТик» является возможность занятия спортом для любого желающего. В «АТЛЕТик» лучшие цены на клубные карты и дополнительные услуги среди спортивных клубов в этом сегменте. Компания «АТЛЕТик» динамично развивается в последние годы не только в Москве, но и регионах.

Были открыты клубы в городе Калуга и Белгород, а также на Украине в городе Киев. Несмотря на невысокие цены в фитнес-клубах «АТЛЕТик», с каждым годом компания открывает все более качественные проекты, в которых используем более дорогое и профессиональное оборудование, а также дизайн интерьеров и отделочных материалов.

Жизнь в таком современном мегаполисе требует ежедневных дополнительных сил. И ничто лучше, чем занятия фитнесом и спортом не поможет Вам восстановить свой энергетический баланс.

Современный фитнес клуб - это эффективный способ обрести прекрасную форму, отличное настроение и уверенность в себе. Уютная атмосфера наших клубов и высококвалифицированный персонал помогут клиентам «АТЛЕТик» в кратчайшие сроки достичь желаемого результата.

Тренажерный зал, оснащенный всем необходимым современным оборудованием, поможет в общем укреплении здоровья, коррекции фигуры и снятии стресса, а профессиональная линия кардио тренажеров фирмы "Johnson Fitness" достичь потрясающих результатов. Помимо укрепления сердечно-сосудистой системы клиенты компании «АТЛЕТик» приобретают стройную, красивую фигуру и огромный заряд энергии на целый день.

Именно в этот период – на этапе интенсивного роста – опасность неверных действий наиболее высока. Любые, даже незначительные ошибки в кадровой, маркетинговой, финансовой политике, в рекламе и способах привлечения клиентов могут стремительно перерасти в непреодолимые препятствия. Даже такой, казалось бы, пустяк, как выбор хорошего названия для фитнес-клуба, может

сыграть свою роковую роль. Одной из типичных стратегических ошибок, относящихся по своей природе к числу грубых, является неправильное определение места (позиции) фитнес-клуба в системе локальных рынков. Непонимание специфики экономической ситуации, сформировавшейся культурной среды, менталитета потребительских групп ведет к крупным просчетам в планировании фит-бизнеса, к неправильной маркетинговой и ценовой политике. Игнорирование или недостаточный учет таких факторов, как степень конкуренции на рынке, недостаточный потребительский спрос гарантированно ведут вновь образованный клуб к финансовой несостоятельности.

Владелец такого предприятия по большей части выполняет функции организатора и менеджера, не участвуя непосредственно в производстве, транспортировке или продаже товара. В его предприятии формируется внутрифирменная специализация, когда каждый работник выполняет лишь отдельные функции или операции. Например, если тренер по атлетической гимнастике начинал как предприниматель-индивидуал, совмещая все функции по ведению бизнеса в одном лице (арендатора спортивного зала, организатора занятий и тренера, рекламодателя, бухгалтера), то впоследствии он нанял на работу других специалистов, которые стали специализироваться на отдельных работах. Финансовые операции и бухгалтерский учет ведет главный бухгалтер, занятия проводятся тремя тренерами, общее руководство вновь образованной фирмой осуществляет её владелец.

Список литературы

1. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. / С.В. Алексеев. - М.: Советский спорт, 2015. - 687 с.
2. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 299 с.
3. Виноградова, М.В. Основы дипломного проектирования: Учебно-методическое пособие для студентов специальности "Менеджмент организации" / М.В. Виноградова. - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
4. Дежкина, И.П. Менеджмент организации. Введение в специальность / И.П. Дежкина, И.А. Сергеева. - М.: МГИУ, 2017. - 88 с.
5. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. - М.: Дашков и К, 2013. - 380 с.

6. Косолапов, А.Б. Практикум по организации и менеджменту: Учебное пособие / А.Б. Косолапов, Т.И. Елисеева. - М.: КноРус, 2016. - 200 с.
7. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности "Менеджмент организации" / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2015. - 384 с.
8. Мамаева, Л.Н. Менеджмент организации. Введение в специальность / Л.Н. Мамаева. - М.: КноРус, 2013. - 232 с.
9. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.М. Румянцевой. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 432 с.
10. Никулина Н.Н., Финансовый менеджмент страховой организации: Учебное пособие / Никулина Н.Н., Березина С.В.. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 431 с.
11. Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации: Учебное пособие / И.И. Переверзин. - М.: Советский спорт, 2016. - 464 с.
12. Салимова, Т.А. Управление качеством: Учебник по специальности "Менеджмент организации" / Т.А. Салимова. - М.: Омега-Л, 2013. - 376 с.
13. Тарасенко, В.И. Методическое руководство по внедрению системы менеджмента качества в газораспределительной организации в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2008: Учебное пособие / В.И. Тарасенко. - М.: АСВ, 2017. - 90 с.
14. Тебекин, А.В. Менеджмент организации.: Учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. - М.: КноРус, 2016. - 424 с.
15. Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
16. Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2013. - 960 с.
17. Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2017. - 398 с.

1. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. / С.В. Алексеев. - М.: Советский спорт, 2015. - с. 65 [↑](#)
2. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - с. 75 [↑](#)

3. Виноградова, М.В. Основы дипломного проектирования: Учебно-методическое пособие для студентов специальности "Менеджмент организации" / М.В. Виноградова. - М.: Дашков и К, 2013. - с.143 [↑](#)
4. Дежкина, И.П. Менеджмент организации. Введение в специальность / И.П. Дежкина, И.А. Сергеева. - М.: МГИУ, 2017. - с.34 [↑](#)
5. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. - М.: Дашков и К, 2013. - с. 54 [↑](#)
6. Косолапов, А.Б. Практикум по организации и менеджменту: Учебное пособие / А.Б. Косолапов, Т.И. Елисеева. - М.: КноРус, 2016. - с.74 [↑](#)
7. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности "Менеджмент организации" / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2015. - с.56 [↑](#)
8. Мамаева, Л.Н. Менеджмент организации. Введение в специальность / Л.Н. Мамаева. - М.: КноРус, 2013. - с. 54 [↑](#)
9. Никулина Н.Н., Финансовый менеджмент страховой организации: Учебное пособие / Никулина Н.Н., Березина С.В.. - М.: ЮНИТИ, 2013. - с.54 [↑](#)
10. Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации: Учебное пособие / И.И. Переверзин. - М.: Советский спорт, 2016. - 464 с. [↑](#)
11. Салимова, Т.А. Управление качеством: Учебник по специальности "Менеджмент организации" / Т.А. Салимова. - М.: Омега-Л, 2013. - с.78 [↑](#)
12. Тарасенко, В.И. Методическое руководство по внедрению системы менеджмента качества в газораспределительной организации в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2008: Учебное пособие / В.И. Тарасенко. - М.: АСВ, 2017. - с.76 [↑](#)

13. Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - с. 143 [↑](#)
14. Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2013. - с. 21 [↑](#)
15. Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2017. - с. 65 [↑](#)
16. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.М. Румянцевой. - М.: ИНФРА-М, 2015. - с. 76 [↑](#)