

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, главный бухгалтер
ООО «Спортивный клуб
«Строитель Урала»

_____ С.Е. Алексеева

« ____ » _____ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н.

доцент

_____ Т.А. Худякова

« ____ » _____ 2021 г.

Повышение эффективности ООО «Спортивный клуб
«Строитель Урала» за счет внедрения услуг спортивно-
оздоровительного характера

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

ЮУрГУ – 38.03.01.2021.276.ПЗ ВКР

Руководитель работы

к.п.н, доцент

_____ В.В. Журавлев

« ____ » _____ 2021 г.

Автор работы

студент группы ЭУ–406

_____ А.А. Тарасова

« ____ » _____ 2021 г.

Нормоконтролёр,

ст. преподаватель

_____ Н.В. Тихонова

« ____ » _____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Тарасова А.А., Повышение эффективности ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала» за счет внедрения услуг спортивно-оздоровительного характера. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-406, ПЭ, 2021, 96 с., 27 ил., 26 табл., библиогр. список – 80 наим., 4 приложения, 16 л. раздаточного материала ф. А4.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью обоснования выбора мероприятий, направленных на повышение эффективности предприятия ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала» за счет внедрения услуг спортивно-оздоровительного характера.

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы STEEP, SNW, SWOT анализа и методика оценки конкурентных сил Майкла Портера.

Анализ финансового состояния выполнен по документам бухгалтерской отчетности ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала» за период с 2018 по 2020 года, учитывает экономическую динамику и применительно к начальному состоянию объекта исследования преследует диагностические цели.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы методы финансового прогнозирования и планирования.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность для анализируемого хозяйствующего субъекта. Предложенные мероприятия характеризуются экономической целесообразностью и способствуют повышению эффективности деятельности и укреплению финансового состояния ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	10
1.1 Понятие эффективности предприятий сферы услуг.....	10
1.2 Методологические аспекты повышения эффективности предприятий сферы услуг.....	16
1.3 Направления повышения эффективности предприятий сферы услуг спортивно-оздоровительного характера.....	25
2 АНАЛИЗ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СФЕРЕ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ.....	32
2.1 Зарубежный опыт развития организаций в сфере спортивно- оздоровительных услуг.....	32
2.2 Анализ отечественной практики мониторинга эффективности в сфере спортивно-оздоровительных услуг.....	38
2.3 Анализ эффективности деятельности ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала».....	45
3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ООО «СПОРТИВНЫЙ КЛУБ «СТРОИТЕЛЬ УРАЛА».....	59
3.1 Маркетинговое обоснование мероприятий, направленных на повышение эффективности предприятия.....	59
3.2 Расчет затрат на реализацию необходимых мероприятий.....	68
3.3 Эффективность мероприятий по совершенствованию деятельности ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала».....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	85
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерская отчетность ООО «Строитель Урала».....	92

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анкета.....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Значение β -коэффициента.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Прогнозная бухгалтерская отчетность ООО «Строитель Урала».....	96

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В числе понятий рыночной экономики ключевое место занимает категория экономической эффективности. Она становится своего рода «проявителем» результатов производственно-хозяйственной деятельности компании, показывает уровень ликвидности и финансовой устойчивости предприятия и характеризует степень рентабельности главных показателей, касающихся работы фирмы.

Объект исследования – ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала».

Предмет исследования – организационно – экономические отношения, возникающие в процессе развития ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала».

Цель работы заключается в разработке способов и методов повышения экономической эффективности деятельности ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала», за счет внедрения услуг спортивно-оздоровительного характера.

Задачи, которые необходимо выполнить:

- исследовать теоретические аспекты эффективности деятельности предприятия;
- проанализировать основные аспекты деятельности предприятия ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала»;
- выявить направления по повышению эффективности деятельности;
- разработать и оценить проект, направленный на повышение эффективности деятельности ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала» за счет внедрения услуг спортивно-оздоровительного характера.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. В первой главе раскрыты теоретические аспекты оценки эффективности деятельности предприятия – понятие и способы определения эффективности. Во второй главе проведен анализ зарубежной и отечественной практики мониторинга эффективности в сфере спортивно-оздоровительных услуг. Также глава содержит информацию об объекте

исследования, проведена оценка стратегического положения и финансового состояния предприятия, предложен ряд мероприятий для повышения эффективности деятельности. В третьей главе разработан подробный план мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности, представлен прогноз финансового состояния и проведено сравнение текущего и прогнозного состояния ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала». В заключении делаются выводы по работе в целом. Приложения содержат документы бухгалтерской отчетности ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала» за три года, образец анкеты, данные по статистическим показателям и прогнозную отчетность.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие эффективности предприятий сферы услуг

Вопрос эффективной деятельности является основным в экономической науке. На каждом этапе существования хозяйствующего субъекта необходимо анализировать понесённые им затраты и результаты деятельности, чтобы корректировать направление его развития для получения прибыли [5].

Услуга – это некоторая, направленная на объект услуги, деятельность исполнителя, в результате которой происходит удовлетворение потребностей потребителя услуги [29]. Частный случай услуги, социально-культурная услуга, – это услуга по удовлетворению духовных, интеллектуальных, этических потребностей и поддержание нормальной жизнедеятельности потребителя, в том числе поддержание и восстановление здоровья, духовное и физическое развитие личности, повышение профессионализма [19].

В сфере спортивно-оздоровительных услуг применяются следующие определения [42]:

– индустрия спортивно-оздоровительных услуг – объединение компаний, занимающихся созданием, продажей и оказанием спортивно-оздоровительных услуг;

– инфраструктура сферы спортивно-оздоровительных услуг – объединение компаний, удовлетворяющих вспомогательные, но необходимые для функционирования индустрии спортивно-оздоровительных услуг потребности, например, транспортные, потребности связи, потребности в специальной одежде, оборудовании, принадлежностях.

Спортивно-оздоровительные услуги предоставляют тренажерные залы, спортивные центры и клубы и другие аналогичные учреждения.

В спортивно-оздоровительной индустрии задействованы разнообразные отрасли промышленности и сферы услуг. В Общероссийском классификаторе

продукции по видам экономической деятельности услуги спорта перечислены в 93 разделе, перечислим некоторые из них [48]:

- услуги, оказываемые спортивными клубами;
- услуги по содействию в подготовке спортивных и развлекательных мероприятий;
- услуги спортивных объектов (таких, как стадионы, спортивные арены, катки, плавательные бассейны, спортивные поля);
- услуги фитнес-центров.

Кроме того, к услугам спортивной области относится производство спортивной одежды и инвентаря.

Рассмотрим отличительные черты организаций, относящихся к области спорта [72]:

- как и другие организации, в спортивно-оздоровительной сфере фирмы должны обеспечивать своё экономически эффективное существование, завоевывать положительное общественное мнение о себе на уровне, как минимум, сходном с конкурентами;
- все этапы функционирования организации, то есть, создание, реклама, реализация спортивных услуг или товаров, должны принимать во внимание запросы потребителей и деятельность конкурентов;
- основная цель спортивно-оздоровительной организации – удовлетворение запросов потребителей, что обеспечивается высоким уровнем оказания услуг и высоким качеством товара, производимого для индустрии спорта;
- большое количество видов предлагаемых услуг, поскольку количество видов спорта велико;
- в деятельности организаций немалое значение имеет уровень сервиса в обслуживании потребителей, а также корпоративная культура и стимулирование персонала;
- в сфере спортивных услуг наибольшее влияние на качество услуги оказывает ее непосредственный исполнитель, а именно, тренер, инструктор, поэтому для

наилучшего удовлетворения потребностей потребителей руководство таких организаций должно обеспечивать комфортные условия работы для своих сотрудников;

- противоречивое воздействие на здоровье спортсменов, для любителей – положительное, для профессиональных – деструктивное;

- удовлетворение определенных запросов клиентов, направленных на общее оздоровление организма, приобретение определенных навыков, организацию активного отдыха;

- требуется наличие определенного оборудования, необходимого именно для данного вида спорта;

- уровень спроса на ту или иную спортивную услугу в большой степени зависит от популярности конкретного вида спорта;

- в организациях этой сферы преобладает ситуационный подход в менеджменте;

- тесная связь с социальной сферой;

- зачастую правительство субсидирует или, как минимум, популяризирует как спорт в целом, так и отдельные мероприятия в частности.

Как и любому другому предприятию, организациям спортивной сферы необходимо осуществлять комплексную оценку хозяйственной деятельности. Это требуется для определения экономического и организационного показателя качества производства услуг, а также сервиса, выявления направлений оптимизации работы сотрудников. При проведении комплексного анализа необходимо составить методику проведения оценки, выбрать анализируемые критерии и из них выявить группу критериев, имеющих наибольшее значение.

В наше время для благополучной деятельности организации в условиях рынка и необходимости поддерживать конкурентоспособный уровень, необходимо проводить анализ эффективности и в целом всей организации, и отдельных ее компонентов. В анализе эффективности организации используется большое количество критериев для обеспечения всесторонней оценки деятельности [34].

Латинское слово «effectus» означает «исполнение», «осуществление», то есть, в широком смысле слово «эффективный» отображает различные процессы и явления [54].

Изначально при оценке эффективности деятельности рассматривался лишь полученный результат. Позже во время проведения анализа начали сравнивать результаты и материальные и нематериальные усилия, приложенные для получения достигнутых результатов – в наше время, как правило, именно такая точка зрения преобладает при анализе эффективности. Но при детальном рассмотрении такой метод нельзя считать достаточным, поскольку, помимо расходов и усилий, при анализе необходимо соотносить с фактически полученным результатом так же и поставленные цели, удовлетворенные запросы потребителей, объем задействованных возможностей и ресурсов, упущенную выгоду [6].

Эффективность представляет собой многокомпонентную систему критериев, является как важной теоретической темой, так и важной практической деятельностью. Эффективность деятельности организации показывает, насколько благополучно происходит функционирование организации и, в некоторых случаях, проведённый анализ эффективности служит толчком к существенным изменениям в управлении и структуре хозяйствующего субъекта [66]. Менеджеры предприятия при принятии решений в обязательном порядке ориентируются на то, каким образом эти решения повлияют на эффективность деятельности.

Эффективность показывает количество эффекта, в очень общем виде ее можно определить по формуле 1 [57]:

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z}, \quad (1)$$

где P – полученные результаты;

Z – затраты на получение этих результатов.

С позиции экономики близким к «эффективности» термином является термин «эффект», он расшифровывается как прогнозируемый результат определенного процесса [38].

Экономический эффект рассчитывается по формуле 2 [21]:

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{З}. \quad (2)$$

То есть, эффективность – это критерий, отображающий как получение более значительных итогов, чем предыдущие, так и правильность выбранного пути развития организации [8]. Следовательно, для грамотного толкования полученной оценки эффективности деятельности недостаточно воспринимать ее исключительно как статичный числовой результат, необходимо рассматривать и путь развития бизнеса.

Понятие «эффективность деятельности» весьма объемно и, в зависимости от ситуации, можно рассматривать различные его аспекты. Основные из них представлены на рисунке 1 [30].



Рисунок 1 – Содержание понятия «эффективность»

Как правило при проведении анализа эффективности деятельности рассматриваются выбранные показатели, сравниваются достигнутые результаты и затраты на их получение [55]. Но в сфере спортивной индустрии такой подход применим лишь в отношении отдельных хозяйствующих субъектов. Если рассматривать индустрию спорта в целом, то обязательно требуется принимать во

внимание социальное направление итогов, которое, во-первых, не исчисляется полученной прибылью, а во-вторых, проявляется не в текущий момент, а в будущем.

Эффективность деятельности предприятий спортивной индустрии не оценивается исключительно экономическими категориями [1]. Анализ включает в себя различные коэффициенты, сгруппированные по направлению деятельности:

- социальное;
- экономическое;
- спортивное.

Безусловно, в условиях рыночной экономики велика коммерческая составляющая в функционировании спортивной индустрии. Однако при анализе деятельности она не должна доминировать над социальной и спортивной компонентами, более того, как раз спортивный результат зачастую является основной целью. Поэтому экономическая эффективность не всегда стоит на первом месте при принятии решения о приобретении либо использовании экипировки, инвентаря либо методов тренировки спортсменов. Вместе с тем, денежные ограничения могут оказать влияние на порядок осуществления тех или иных действий или процессов. Отличительное свойство спортивной сферы – спортивные достижения нередко вызывают рост экономических коэффициентов деятельности, таким образом, в спортивной отрасли наблюдается тесная связь различных ее составляющих [55].

Кроме того, в спортивной сфере затруднительно предугадать экономический эффект, поскольку, если рассматривать профессиональный спорт, то расходы, затраченные на тренировки спортсменов, могут быть намного больше или меньше полученного результата. То есть, в спортивной деятельности отсутствует прямая связь между достигнутыми итогами и понесенными расходами, в том числе и трудовыми, и физическими [65].

Методика расчета эффективности деятельности в немалой степени зависит от уровня организации, а также целей ее функционирования. Например, для

отдельной спортивной секции и для спортивного объединения при анализе будут использоваться различные показатели. Кроме того, необходимо принимать во внимание географическое местоположение компании и, как следствие, влияние погодных условий на спортивные предпочтения населения и возможность организовать необходимую инфраструктуру, а также популярность определенного вида спорта в данный момент времени [75].

Следовательно, при проведении анализа эффективности деятельности в спортивной сфере требуется брать в расчет разнородные факторы, которые влияют на различные направления функционирования организации и действие которых не всегда можно спрогнозировать с достаточной точностью.

Главная цель фирмы, работающей в спортивной отрасли, – получить совокупный результат, состоящий из положительного социального эффекта, а также спортивных достижений, при этом затраты на подготовку спортсменов необходимо возмещать за счет собственной выручки [71].

В анализе эффективности деятельности предприятия учитываются разнообразные экономические показатели. В спортивной отрасли, помимо общепринятых финансовых критериев, необходимо учитывать специфические для нее показатели.

1.2 Методологические аспекты повышения эффективности предприятий сферы услуг

При проведении анализа эффективности деятельности организации необходимо учитывать разнообразные факторы. На рынке действует множество фирм, реализующих различные виды деятельности.

В процессе оценивания их эффективности задействуются как общие для всех показатели и элементы методики анализа, так и специфические для рассматриваемых условий [71].

Часть анализируемых критериев является качественным показателем и не представляется возможным выразить их в числовых единицах измерения. Кроме

того, воздействие некоторых факторов на эффективность деятельности сложно спрогнозировать. Перечисленные факторы рассматриваются в статьях и книгах специалистов по экономической теории.

Щербакова С.А. различает экономическую, производственную, управленческую эффективность деятельности. Ниже приведена методика проведения оценки эффективности организаций, предоставляющих различные услуги [79].

Шаг первый. Весь ассортимент оказываемых услуг классифицируется по категориям на основе различных признаков: организационно-правовая форма юридического лица, тот или иной сегмент покупателей услуги. В разных государствах существуют различные группы платных и бесплатных услуг. В нашей стране каждая компания соотносит оказываемые платные услуги с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности.

Шаг второй. Сравниваются значения показателей в текущем и прошлых периодах. Колебание количества оказываемых услуг позволяет понять направление изменения спроса на эти услуги. Итогом второго шага является сценарий дальнейшей деятельности предприятия.

Шаг третий. Оценивается, насколько продуктивно оказываются услуги, а также качество удовлетворения потребности потребителя. На этом шаге учитывается изменение стоимости услуги, а также анализируется способность рынка в целом удовлетворить данную потребность покупателя.

Шаг четвертый. Исследование соответствующего сегмента рынка на уровне региона: определяются количество оказываемых услуг, классификация их по видам, анализируется влияние развитие экономики региона на рассматриваемых хозяйствующий субъект, а также влияние климатических и социальных факторов, присущих местному рынку. Так же проводится анализ более крупных категорий: местный рынок рассматривается в составе государства, а также сравнивается с рынками других регионов.

Авторы публикаций на тему анализа эффективности организаций сферы услуг

предлагают различные методики проведения оценки [63].

Г.А. Аванесова вводит следующее определение: «под эффективностью работы сервисного предприятия подразумевается отношение результатов его деятельности к затратам, направленным на их качественное достижение». Это определение эффективности основано на затратно-ресурсном подходе к экономической оценке.

Иной подход к оцениванию эффективности основан на сопоставлении изначальных целей, установленных хозяйствующим субъектом, и результатами, полученными в итоге работы. Смысл достижения этих целей предполагает следующее [9]:

- увеличение количества оказываемых услуг;
- повышение экономического потенциала;
- эффективное использование ресурсов;
- достижение и удержание предприятием первых или ведущих мест в конкурентной борьбе;
- создание хорошей репутации;
- прочное финансовое положение;
- благополучное развитие в рыночных условиях;
- рост прибыли при сокращении затрат.

Целеориентированный и затратно-ресурсный подходы зачастую используются в комплексе и в результате демонстрируют в целом уровень эффективности управления бизнесом [56].

Как правило, в сервисных отраслях при оценке эффективности производится анализ показателей руководства предприятием, однако, принимается во внимание и функционирование структурных подразделений компании. Для определения эффективности деятельности сопоставляются расходы и полученный результат. Положительный итог свидетельствует об эффективной деятельности, отрицательный итог – о потерях [10]. Профессор В.Д. Грибов при проведении оценки эффективности компаний сферы услуг предлагает использовать

перечисленные ниже критерии (таблица 1).

Таблица 1 – Система показателей эффективности работы предприятия [34]

Показатель	Характеристика	Способ расчета
Производительность труда		
Выработка	Отражает количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени или приходящееся на одного среднесписочного работника в месяц, квартал, год	Отношение количества произведенной продукции к затратам рабочего времени на производство этой продукции
Трудоемкость	Величина, обратная выработке, характеризует затраты труда на производство единицы продукции	Отношение затрат труда к объему продукции
Показатели использования основных фондов		
Фондоотдача	Отражает количество произведенной продукции в расчете на 1 руб. основных производственных фондов	Отношение годового объема реализованной продукции к среднегодовой стоимости основных производственных фондов
Фондоемкость	Показатель, обратный фондоотдаче. Отражает стоимость основных производственных фондов в расчете на 1 руб. реализованной продукции	Отношение среднегодовой стоимости основных производственных фондов к годовому объему реализованной продукции
Фондовооруженность труда	Характеризует оснащенность работников предприятия основными производственными фондами	Отношение среднегодовой стоимости основных производственных фондов к среднесписочной численности работников
Коэффициент интенсивности использования оборудования	Характеризует эффективность использования оборудования	Отношение фактического объема выпущенной продукции к установленной производственной мощности оборудования (пропускной способности)
Показатели использования оборотных средств		
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Показывает, сколько оборотов совершили оборотные средства за анализируемый период (квартал, полугодие, год)	Отношение объема реализованной продукции за отчетный период к среднему остатку оборотных средств за этот же период
Коэффициент закрепления оборотных средств	Показатель, обратный коэффициенту оборачиваемости оборотных средств. Характеризует сумму оборотных средств, приходящихся на 1 руб. выручки от реализации	Отношение среднего остатка оборотных средств за отчетный период к объему реализации за этот же период
Длительность одного оборота	Показывает, за какой срок на предприятие возвращаются его оборотные средства в виде выручки от реализации продукции	Число дней в отчетном периоде, деленное на коэффициент оборачиваемости оборотных средств
Материалоемкость продукции	Характеризует суммарный расход всех материальных ресурсов на производство	Отношение суммы материальных затрат, включенных в себестоимость

Окончание таблицы 1

Показатель	Характеристика	Способ расчета
Показатели использования оборотных средств		
Материалоотдача	Показатель, обратный материалоемкости продукции. Отражает количество произведенной продукции в расчете на 1 руб. материальных ресурсов	Отношение объема реализованной продукции к сумме материальных затрат
Показатели рентабельности		
Рентабельность продукции, услуг	Эффективность затрат, произведенных предприятием на производство и реализацию продукции (услуг)	Отношение прибыли от реализации продукции к сумме затрат на производство и реализацию продукции
Рентабельность производства общая	Характеризует прибыльность (убыточность) производственной деятельности предприятия за определенный период времени (год, квартал)	Отношение балансовой прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств
Рентабельность продаж (оборота)	Показывает, какую прибыль имеет предприятие с каждого рубля реализованной продукции	Отношение прибыли к средней за период величине чистых активов
Рентабельность имущества предприятия	Показывает, какую прибыль получает предприятие с каждого рубля, вложенного в активы	Отношение чистой прибыли к средней за период величине чистых активов
Рентабельность собственного капитала	Показывает эффективность использования средств, принадлежащих собственникам предприятия. Служит основным критерием при оценке уровня котировки акций на бирже	Отношение чистой прибыли к средней за период величине собственного капитала

Некоторые авторы при оценке эффективности систематизируют экономические показатели для анализа финансово-хозяйственной деятельности [11]. Анализ основан на вычислении интегральных показателей, поскольку они демонстрируют изменения в функционировании предприятия как сложной структуры. Для выстраивания системы интегральных показателей необходимо выполнить полный анализ отдельных коэффициентов, описывающих работу отдельных элементов хозяйствующего субъекта. Данные показатели представлены ниже [43]:

- эффективность использования торгового потенциала;
- уровень экономического развития предприятия;
- оценка интенсификации хозяйственной деятельности;

- эффективность финансовой деятельности;
- оценка качества торгового обслуживания;
- долевое участие интенсивного направления использования ресурсов;
- экономическая эффективность хозяйственной деятельности;
- общий уровень развития предприятия;
- интегральный показатель оценки финансового состояния.

Авторский коллектив аудиторской компании во главе с З.Г. Зайнашевым разработал методику анализа деятельности организаций спортивного направления. Коллектив выделяет следующие индикаторы, показывающие, какой уровень достигнут организацией по различным направлениям [41]:

- обеспечение организации персоналом;
- медицинское обеспечение деятельности организации;
- нормативно-правовая база организации;
- удобство для потребителей обращаться именно в эту организацию;
- технологическая оснащенность организации;
- удовлетворения потребностей покупателей услуг;
- финансово-хозяйственная деятельность организации;
- безопасность деятельности организации;
- плодотворность существенных производственных процессов.

После рассмотрения методик объединения показателей в группы, можно сделать вывод, что для многих предприятий сервисной сферы применяются однотипные алгоритмы группировки [14].

Помимо общих для хозяйствующего субъекта любой отрасли показателей, необходимо рассматривать характерные только для сервисных предприятий показатели. В первую очередь, необходимо оценить качество обслуживания. Этот показатель наилучшим образом характеризует деятельность сферы услуг [27].

В сервисных фирмах тесно связаны такие категории, как качество обслуживания и качество собственно фирмы. Реализация услуги зачастую осуществляется при личном контакте сотрудников фирмы, предоставляющей

услуги, и покупателя. Весомость и ощущение высокого уровня оказания услуги придается за счет демонстрации профессионализма сотрудников, предоставления квалифицированной поддержки, оперативного реагирования на дополнительные запросы клиентов, применения современного оборудования и снаряжения. Совокупность этих нюансов формирует положительную репутацию фирмы, а также внешнюю упаковку для нематериальной услуги. Грамотное сопровождение оказания услуги способствует созданию у клиентов ощущения высокого качества сервиса [13]. Таким образом, лица, непосредственно оказывающие услугу, являются её составляющей частью.

На рисунке 2 представлены критерии качества услуг [35].



Рисунок 2 – Критерии качества услуг

Существует динамический подход к процессу расчета эффективности деятельности, он основан на расчете финансовых показателей: NPV – чистый дисконтированный доход, IRR – внутренняя норма доходности, PP – простой срок окупаемости, DPP – дисконтированный период окупаемости, PI – индекс прибыльности [20].

NPV – чистый дисконтированный доход, показывает сумму дохода инвестора с учетом его вложений. Вложения оправдывают себя при положительном значении NPV. Этот показатель рассчитывается по формуле (3) [7]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t} - I_0, \quad (3)$$

где C_t – чистый денежный поток по проекту;

I_0 – первоначальные инвестиции по проекту;

r – ставка дисконтирования;

t – период проекта.

PI – индекс доходности, показывает эффективность дисконтированных инвестиций по дисконтированному доходу [31]. При индексе доходности большем единицы доходы от реализации проекта будут выше, чем расходы. PI рассчитывается по формуле (4) [7]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}}{I_0} \quad (4)$$

IRR – внутренняя норма рентабельности, ставка, при которой чистая приведенная стоимость проекта – нулевая. IRR прогнозирует ожидаемую доходность [39]. Проект имеет смысл осуществить, если ставка дисконтирования меньше внутренней нормы рентабельности. IRR рассчитывается по формуле (7):

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 + NPV_2)} \cdot (r_2 - r_1), \quad (5)$$

где r_1 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором NPV_1 больше 0;

r_2 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором NPV_2 меньше 0.

PP – простой срок окупаемости, время, в течение которого чистая прибыль от реализации проекта превысит капиталовложения. PP рассчитывается по формуле (6) [3]:

$$PP = \frac{I}{CF} \cdot n, \quad (6)$$

где n – расчетный срок.

DPP – дисконтированный срок окупаемости инвестиций, период окупаемости инвестиций в текущих стоимостях. DPP рассчитывается по формуле (7) [3]:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}}. \quad (7)$$

В расчете эффективности функционирования спортивных клубов, специализирующихся на командных видах спорта, рассматривается система из затрат на их содержание и полученной выручки.

В зависимости от степени подготовки как самой команды, так и соперников, в одних соревнованиях клуб может занять призовое место, а в других остаться в арьергарде. Результаты игр, в которых участвовала команда, существенным образом влияют на доход спортивного клуба: в случае успехов инвесторы выделяют большие суммы на развитие клуба, увеличивается количество поклонников выигравших команд и, как следствие, поддержка от них, в частности, путём приобретения различных изделий с изображениями символов клуба либо его участников.

Эффективность деятельности профессионального клуба состоит из двух компонент: экономической и общественной [4]. Поэтому в критерии оценки попадают как финансово-хозяйственные показатели, так и социальные, часть из которых невозможно выразить количественно. Приведём примерный перечень социальных показателей эффективности спортивного клуба: изменение количества болельщиков, как собственнлично присутствующих на соревнованиях, так и наблюдающих за играми команды дистанционно; результативность перевода спортсменов из основного состава в запасной и наоборот; число спортсменов, не участвующих в играх по причине временной нетрудоспособности; изменение количества заработанных в соревнованиях очков как на местном уровне, так и на общероссийском, и международном; существование подразделения клуба для детей и юношества, а так же количество участников собственных детских клубов, перешедших во взрослый состав этого

же клуба; количество игроков клуба, участвующих в национальных сборных; стоимость каждого выигранного очка, каждого призового места в соревнованиях.

Из экономических показателей эффективности спортивного клуба можно выделить следующие: отношение чистого долга к выручке; отношение операционной прибыли или убытка к величине дохода; возможность расширения ассортимента оказываемых услуг или, при необходимости, переориентации на другие услуги либо целевые аудитории потребителей; соотношение собственного и заемного капитала; темпы роста прибыли и расходов; отношение долга к собственному капиталу; отношение заработной платы спортсменов к общему доходу; наличие или отсутствие просроченной кредиторской задолженности.

В процессе проведения анализа эффективности предприятия спортивной индустрии необходимо равновесие между финансово-хозяйственными и общественными показателями.

Для использования коммерческих показателей существуют различные методики. Специфические же для отрасли критерии использовать в проведении оценки деятельности организации намного сложнее.

1.3 Направления повышения эффективности предприятий сферы услуг спортивно-оздоровительного характера

На тему анализа и повышения эффективности субъектов бизнеса спортивной индустрии опубликовано достаточное количество работ различных авторов, например, Зайнашевой З.Г., Мутракова О.С., Салиховой С.Ф., Губайдуллина А.М. Молодой ученый Иван Андреевич Скворода разработал способы повышения конкурентоспособности и эффективности работы фитнес-клуба. Аналогичные публикации есть у Пантелеева Е.В. и Христофорова А.В.

Для благополучного существования компании необходимо безостановочно развивать коммерческую составляющую ее работы. При создании программы развития фирмы необходимо опираться на итоги анализа различных сторон ее деятельности [37].

Описание этапов повышения эффективности деятельности организации приведено в таблице 2 [75].

Таблица 2 – Характеристика этапов по повышению эффективности предприятия

Этап	Содержание этапа
Этап 1	1) Исследование рынка 2) Анализ рынка, в том числе: – определение доли рынка анализируемого предприятия; – анализ конкурентов.
Этап 2	1) Анализ ассортимента; жизненного цикла товара/услуги; качества и конкурентоспособности товара/услуги. 2) Анализ закупочной деятельности. 3) Анализ сбытовой деятельности. 4) Анализ ценовой политики.
Этап 3	Разработка мероприятий, направленных на: – совершенствование товара/услуги; расширение ассортимента за счет ввода нового товара/услуги; вывод с рынка «старого» товара/услуги – повышение качества и конкурентоспособности; – выборы каналов распределения; – формирование цены и системы скидок; – разработка маркетинговой стратегии.

Оценка эффективности деятельности хозяйствующего субъекта помогает выявить затруднительные моменты в его функционировании.

Для сервисных фирм в процессе проведения оценки эффективности их деятельности необходимо обращать внимание на следующие моменты [68]:

- увеличение круга рассматриваемых видов оказываемых услуг или продаваемых сопутствующих товаров, участвующих в оценке эффективности;
- синтез маркетинга и логистики в процессе проведения оценки, в отличие от промышленных организаций, где главным образом оцениваются производственные и денежные операции;
- исследование потребностей получателя услуги, его запросов в видах услуг и их количестве.

В процессе деятельности организации сервисного направления решают множество экономических, юридических, административных, общественных задач. Представим некоторые из них [40]:

- сохранение устойчивых позиций в рыночной среде путем поддержания

необходимого уровня конкурентоспособности;

- увеличение видов оказываемых услуг и сопутствующих товаров;

- уменьшение стоимости услуг и товаров;

- создание и исполнение процессов, направленных на развитие или изменение в различных областях, например, реклама организации, диверсификация.

Помимо решения перечисленных задач, организациям индустрии спорта необходимо учитывать деятельность конкурентов, поэтому при создании фирмы или освоении новых рынков необходимо предварительно изучить условия в выбранной отрасли, определить потребности покупателей, а также основные конкурирующие компании и способы борьбы с ними.

В конкурентных условиях хозяйствующие субъекты ведут борьбу друг с другом, стремясь привлечь к себе наибольшее число покупателей и, как следствие, получить максимальную прибыль. В ходе конкурентных отношений предприятия изучают и удовлетворяют потребности потребителей, разрабатывают методы уменьшения затрат на создание услуг и товаров, стремятся использовать инновационные технологии и инструменты [53].

На общий уровень конкурентоспособности фирмы существенное влияние оказываются такие показатели, как качество и конкурентоспособность оказываемых услуг [46].

Наибольшее влияние на увеличение эффективности деятельности организаций сферы услуг оказывает уровень качества предоставляемых услуг, а также товаров.

Поскольку на рынке спортивной индустрии существует большое количество субъектов бизнеса, предоставляющие сходные услуги, а также, учитывая, что уровень цен не всегда имеет решающее значение при выборе поставщика услуги, в число основных показателей деятельности предприятия входит качество его продукции [47].

Во-первых, качество услуги – важнейший фактор конкурентоспособности предприятия.

Во-вторых, от качества зависят другие основные категории, такие, как

рентабельность, возможности оптимизации деятельности, доля организации в общем объеме продаж аналогичных услуг в рамках рассматриваемого рынка.

В-третьих, от уровня качества услуги зависит возможность благополучного существования компании, увеличение эффективности деятельности. Однако даже при постоянном уровне качества конкурентоспособность услуги может варьироваться в зависимости от активности конкурентов, инфляции, маркетинговой политики и других факторов, не зависящих от организации.

Качество услуги и ее стоимость взаимосвязаны. Для удержания стабильного положения в рыночных условиях, сохранения своей доли рынка и поддержания собственной конкурентоспособности организация должна предоставлять услуги высокого качества по умеренной цене.

В формировании цены услуги помимо себестоимости должны приниматься во внимание такие факторы как реакция потребителей на предложенную цену, соответствие цены репутации предприятия, уровень цен у конкурирующих предприятий и другие условия.

Ценовая политика сервисных компаний проявляется в таких мероприятиях, как [60]:

- обслуживание лояльных клиентов по сниженным ценам;
- проведение распродаж;
- организация акций.

Применение организацией скидок на услугу, на первый взгляд, кажется экономически нецелесообразным. Но в этом случае включаются другие факторы повышения прибыли [64].

Разработка продуктивной товарной (этот термин в данном случае применим и к услугам) стратегии в нестабильных рыночных условиях является одним из инструментов конкурентного поведения, приводящего к успеху [52].

Фирмы, осуществляющие деятельность в сфере услуг, должны оперативно реагировать на изменения окружающих условий. Товарная стратегия для таких компаний – один из основных компонентов при разработке общей политики

деятельности, поскольку функционирование индустрии полностью услуг основано на запросах покупателей. Товарная стратегия состоит из таких элементов, как выявление наиболее популярной у потребителей и наиболее экономически выгодной группы услуг, в зависимости от этого – дальнейшее изменение набора предлагаемых услуг, создание линий новых услуг [50].

Цикл жизни товара или услуги в рамках товарной стратегии состоит из следующих этапов: вывод на рынок новых товаров или услуг, изменение различных качеств товара или услуги, прекращение реализации товара или услуги [59].

Создание организацией товарной стратегии предполагает следующие операции [42]:

- внедрение либо оптимизацию системы предоставления скидок;
- рост оборачиваемости услуг, способствующий уменьшению стоимости;
- увеличение ассортимента, благоприятствующего росту спроса на услуги организации.

В ходе реализации товарной стратегии в части изменения ассортимента организации необходимо принимать во внимание следующие условия [70]:

- запросы рынка в данный момент времени;
- текущий ассортимент должен удовлетворять потребности клиентов;
- возможность использования финансовых, технических и других ресурсов организации.

Для роста эффективности деятельности фирмы необходимо, чтобы товарная стратегия была нацелена на развитие коммерческой составляющей функционирования субъекта бизнеса [61].

Необходимость находить способы развития коммерческой составляющей, безотлагательно и эффективно отвечать на изменения окружающей рыночной среды продиктовано условиями существования в конкурентном рынке.

Итак, учитывая процессы глобализации и нарастания конкуренции как на уровне организаций, так и на уровне услуг, а также учитывая достижения НТП, в

последние десятилетия торговая составляющая деятельности сервисной организации значительно изменилась. Основная цель – удовлетворение потребностей конечного потребителя, и в наше время этому в большой степени помогает развитие информационных технологий и распространение интернета во всем мире. Стало проще исследовать запросы различных сегментов потребителей, появилась возможность проводить анализ на больших выборках при весьма скромных затратах на это. Поэтому для благополучного развития организаций их менеджеры и специалисты должны оперативно и грамотно использовать как достижения научно-технического прогресса, так и полученные с их помощью результаты. В целях благополучного развития организации, то есть, сохранения спроса потребителей на ее услуги, повышения качества оказываемых услуг, поддержание услуг на конкурентоспособном уровне организациям спортивной индустрии требуется постоянно контролировать и оптимизировать свою деятельность. Мониторинг деятельности является одним из элементов менеджмента субъекта бизнеса, который представляет собой постоянный анализ информации о различных направлениях производственных процессов с учетом происходящих с течением времени изменений [49].

Инструменты мониторинга деятельности необходимы для принятия эффективных управленческих решений, направленных на результативную деятельность хозяйствующего субъекта, с их помощью выполняются следующие операции [13]:

- выявляются процессы с повышенными рисками возникновения негативных последствий;
- сравниваются коэффициенты работы за разные периоды времени и диагностика причин изменений;
- вносятся поправки в нормативы на основе изменений условий внешней среды, а также достигнутых результатов деятельности;
- для руководства составляются предложения, направленные на достижение нормативных показателей деятельности.

Мониторинг деятельности осуществляется не только на уровне отдельных фирм, но также на уровне населенных пунктов, регионов, округов, государства – для разработки планов развития отраслей и экономики страны в целом.

Выводы по первому разделу

Как и любому другому предприятию, организациям спортивной сферы необходимо осуществлять комплексную оценку хозяйственной деятельности. Это требуется для определения экономического и организационного показателя качества производства услуг, а также сервиса, выявления направлений оптимизации работы сотрудников. При проведении комплексного анализа необходимо составить методику проведения оценки, выбрать анализируемые критерии и из них выявить группу критериев, имеющих наибольшее значение.

Как правило при проведении анализа эффективности деятельности рассматриваются выбранные показатели, сравниваются достигнутые результаты и затраты на их получение. Но в сфере спортивной индустрии такой подход применим лишь в отношении отдельных хозяйствующих субъектов. Если рассматривать индустрию спорта в целом, то требуется принимать во внимание социальное направление итогов, которое, во-первых, не исчисляется полученной прибылью, а во-вторых, проявляется не в текущий момент, а в будущем.

В анализе эффективности деятельности предприятия учитываются разнообразные экономические показатели. В спортивной отрасли, помимо общепринятых финансовых критериев, необходимо учитывать специфические для нее показатели.

Существует динамический подход к процессу расчета эффективности деятельности, он основан на расчете финансовых показателей: NPV – чистый дисконтированный доход, IRR – внутренняя норма доходности, PP – простой срок окупаемости, DPP – дисконтированный период окупаемости, PI – индекс прибыльности.

2 АНАЛИЗ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СФЕРЕ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

2.1 Зарубежный опыт развития организаций в сфере спортивно-оздоровительных услуг

В наше время городские жители свели свою активность к минимуму: наличие личного автотранспорта, развитая сеть общественного транспорта, обилие оборудования для помощи в домашней работе, популяризация оказания услуг на расстоянии – всё это уменьшает необходимость двигаться и отражается на здоровье населения. Кроме того, на состоянии здоровья негативно отражается уровень экологии, употребление вредной пищи, высокий ритм жизни и стресс.

Для укрепления здоровья все желающие могут обратиться в организации, оказывающие спортивно-оздоровительные услуги.

За границей услуги этой сферы начали пользоваться большим спросом во второй половине XX века. В России рынок спортивно-оздоровительных услуг активно развивается с начала XXI века. Особенно востребованы такие услуги жителями мегаполисов.

Все рынки состоят из следующих компонентов [73]:

- потребители;
- продукция;
- конкуренты.

Для благополучной деятельности организации требуется использовать методы планирования.

Инструменты планирования достаточно разнообразны. Выбор определенного инструмента определяется разнообразными факторами: требуемыми результатами, ограничениями во времени и ресурсах, спецификой предприятия.

За прошедшие годы для организаций спортивной сферы во всем мире разработано множество методов планирования, а также их модификаций под различные условия.

В частности, в Южной Африке в качестве ведущего метода планирования при разработке тактики развития организаций спортивного профиля используется SWOT-анализ. Он позволяет определить положительные и отрицательные моменты в деятельности фирмы, ее потенциал к росту, а также возможные риски [62].

А, например, создатели плана продвижения спортивных услуг в Лондоне при разработке своего плана применили одновременно три метода планирования.

Первый метод: оптимизация расположения фирм, оказывающих спортивные услуги. Для этого была проведена оценка времени, которое требуется клиентам для того, чтобы попасть из дома или с работы до спортивной фирмы.

Второй метод: при разработке самого процесса оказания спортивно-оздоровительных услуг учитывались такие факторы личностные особенности потребителей, такие, как социальное положение, возраст, идеология, уровень достатка и другие характеристики.

Третий метод: определение необходимого объема спортивно-оздоровительных услуг. Выясняется потребности потребителей в каждую услугу в отдельности и после этого изменяется их число фирм, оказывающих эти услуги.

Следующий пример – Бриджтаун. При разработке плана по оптимизации спортивных услуг используется метод, основанный на анализе нескольких компонентов: социальные возможности, денежные возможности, экологические возможности и культурные возможности.

За границей как на федеральном уровне, так и на уровнях регионов и городов на постоянной основе осуществляется анализ эффективности фирм, предоставляющих спортивные услуги. В некоторых странах критериями являются следующие: число клиентов на единицу площади и покрытие расходов. Помимо этих критериев, проводится оценка диапазона услуг, наличие персональных программ, профессионализм сотрудников [74].

В развитых государствах спортивная отрасль однозначно разделяется на три ветви: физкультура, олимпийский спорт и профессиональный спорт. Развитие

олимпийского спорта происходит под эгидой государства и государственных учреждений.

Развитие физкультуры, или массового спорта находится в ведении руководства регионов и муниципалитетов. Профессиональным спортом занимаются частные организации при некоторой поддержке государства.

Развитие олимпийского спорта в некоторой части финансируется государством, количество предоставляемых денежных средств определяется результатами, которые требуется достичь. В разных государствах размер финансирования может составлять 50-80%.

В различных странах финансирование различных направлений спортивной отрасли осуществляется разными способами. Если рассматривать спорт высоких достижений, то Германия и Франция полностью оплачивают участие своих граждан в Олимпийских играх. Американские и английские участники принимают участие в играх за счет поступления финансов от частных лиц и компаний. В Италии финансирование таких мероприятий осуществляется за счет поступлений от лотерей и ставок на спортивные соревнования. Так же поступления от лотерей идут в бюджеты французских, ирландских, канадских, португальских спортивных организаций. Расходы на сферу спорта из государственных бюджетов в Германии, Великобритании, Швейцарии составляют соответственно 2%, 5%, 8%. В Португалии этот показатель достигает почти 46%, а в Венгрии – 65%. Оставшаяся часть расходов финансируется местными государственными учреждениями. Как правило, на местном уровне финансируется массовый спорт.

Существуют две модели обеспечения спортивной сферы денежными средствами: европейская и американская. Европейская модель не предполагает финансирование спорта государством, но предоставляет разнообразные налоговые льготы коммерческим организациям, выделяющим суммы на эту отрасль. Подобной модели придерживаются страны азиатского региона и Южной Америки.

В расходах на отрасль спорта принимаются участие коммерческие организации, их доля может составлять до 40% (таблица 3) [62].

Таблица 3 – Соотношение объемов финансирования физической культуры, спорта

Страна	Доля правительства, %	Доля местных органов власти, %
Германия	2	98
Великобритания	5	95
Швейцария	8	92
Швеция	10	90
Финляндия	15	85
Дания	16	84
Франция	23	77
Испания	24	76
Италия	43	57
Португалия	46	54
Венгрия	65	35

На рисунке 3 показана схема поддержки спортивной отрасли в Великобритании [73].



Рисунок 3 – Модель финансирования спорта в Великобритании

В американской модели финансирования развитие спорта большей частью происходит за счет государства с привлечением средств из местных бюджетов.

Но, как и в первом случае, любительское, детское и оздоровительное направления спорта обеспечиваются, в основном, муниципалитетами. Такая модель принята в Канаде, Италии, Франции. В США детский и массовый спорт полностью финансируется из местных бюджетов. В среднем, местные уровни тратят до 3% своих бюджетов на финансирование массового и детского спорта. В развитых странах большая часть расходов покрывается финансами населения.

В наше время во многих странах увеличивается доля участия государства в развитии физической культуры и массового спорта, что необходимо для укрепления здоровья нации в целом для решения демографических проблем.

Наиболее существенной государственной мерой, способствующей развитию спорта, является предоставление предприятиям, действующими в сфере спорта, возможности применения пониженных налоговых ставок, а в некоторых случаях и снижение ставки до нуля.

Исследование вопросов финансового обеспечения отрасли спорта в различных странах показывает следующие возможности финансирования [73]:

- средства, получаемые от потребителей спортивных услуг, оказываемых на коммерческой основе;
- проценты от прибыли, получаемой букмекерскими фирмами;
- доходы, получаемые спортивными организациями, в качестве примеров можно привести размещение рекламы или предоставление на платной основе прав на трансляцию мероприятий;
- средства из бюджетов различных уровней;
- средства некоммерческих общественных организаций.

Перечисленные источники финансирования в той или иной мере используются почти во всех странах, различается лишь процентное соотношение участия каждого источника в обеспечении определенного направления спорта.

В Китае развитие спортивной отрасли полностью обеспечивается из государственного бюджета, организации спортивной сферы являются государственными. Однако допускается привлечение финансов и из других

источников.

Французская экономика придерживается китайской модели финансирования спортивной отрасли. Правительство разрабатывает мероприятия для популяризации занятий спортом.

Отличные результаты немецких спортсменов во многих спортивных соревнованиях свидетельствуют о хорошей организации мер по развитию спортивной отрасли в Германии. В этой стране обеспечением спортивной подготовки, в основном, занимаются общественные организации, на что выделяются ассигнования из государственного бюджета. Основные немецкие организации: Национальный олимпийский комитет Германии и Немецкий спортивный союз.

В США, в противоположность Китаю, спортивная сфера совершенно не финансируется из государственного бюджета. Более того, в этой стране даже отсутствует какое-либо правительственное учреждение, в ведении которого находилось бы спортивная отрасль. На возведение спортивных сооружений не поступают финансы из бюджета государственного уровня. Развитием массового спорта занимаются муниципалитеты, образовательные учреждения, а также благотворительные организации и частные лица. Государство лишь регламентирует все процедуры посредством нормативных актов. Для привлечения к развитию массового спорта негосударственных источников финансирования в этой стране широко пропагандируется культура здорового образа жизни. Работодатели организуют для своего персонала возможности для занятий спортом. За счет организаций строятся различные спортивные сооружения, начиная с небольших, например, волейбольных или футбольных площадок и заканчивая огромными комплексами. Развитие олимпийского спорта в США оплачивают, в основном, крупные компании.

Анализ различных моделей финансирования спортивной отрасли в разных странах показывает, что развитие сферы спорта происходит за счет совместной деятельности государства, его ведомств, общественных и коммерческих фондов и

организаций, образовательных учреждений и частных лиц.

2.2 Анализ отечественной практики мониторинга эффективности в сфере спортивно-оздоровительных услуг

Вопросами оценки эффективности деятельности спортивных предприятий занимались различные отечественные исследователи.

В.Г. Велединский разбивает показатели эффективности предприятий, оказывающих услуги в области спорта, на 4 типа: количественные, качественные, функциональные, показатели общественной оценки.

К количественным показателям относятся следующие: общая сумма реализованных спортивных услуг и сопутствующего товара, число клиентов, размер выручки, ассортимент услуг, время существования организации, размер штата, доля рынка, которую занимает организация в данном сегменте.

Качественные показатели отражают моральное устаревание спортивного оборудования, снарядов и экипировки, уровень сервиса, скорость удовлетворения запросов клиентов, уровень сложности и особенности решаемых фирмой задач, оригинальность конкретных услуг, уровень качества.

Функциональные показатели, как следует из названия, отражают степень выполнения компанией её функций. К ним относятся следующие показатели: степень удовлетворения потребностей клиентов как самими услугами, так и уровнем сервиса; наличие ориентира на персональную работу с каждым клиентом; предложение услуг, в ходе реализации которых используются достижения науки и техники; достойная оплата рабочей деятельности персонала; комфортные условия работы; стабильное развитие компании на рынке.

Показатели общественной оценки демонстрируют большой спрос на услуги, предоставляемые данной фирмой, её высокий рейтинг, хорошую репутацию, насколько фирма широко известна, наличие призовых мест в муниципальных, региональных, федеральных соревнованиях, наличие положительной информации о компании в печатных, сетевых изданиях или телерадиопрограммах.

Если рассматривать финансирование всей спортивной отрасли в нашей стране в течение последних 15 лет, можно выявить увеличение объемов денежных средств, выделяемых на её развитие (рисунок 4) [62].

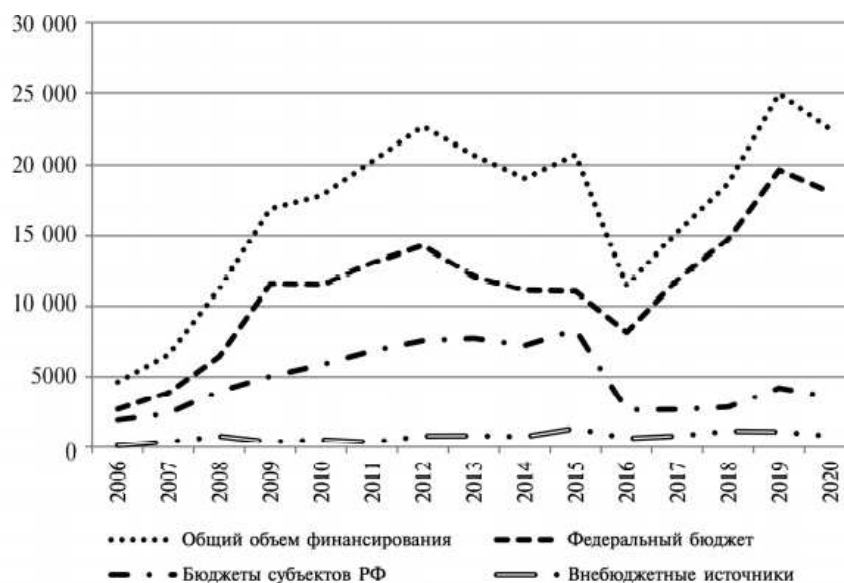


Рисунок 4 – Финансирование физической культуры и спорта в РФ, млн руб.

Очевидна отдача от роста финансирования: увеличивается количество пользователей спортивных услуг и необходимых спортивных сооружений (рисунок 5).

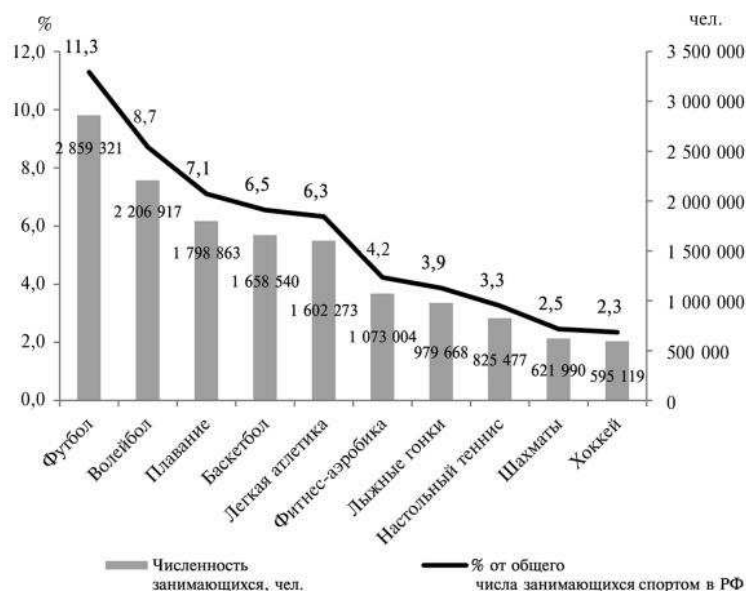


Рисунок 5 – Виды спорта, характеризующиеся наибольшей численностью занимающихся в РФ

Размер финансирования определенного вида спорта может определяться

посредством расчета различных показателей эффективности деятельности местных спортивных учреждений в разрезе рассматриваемого вида спорта. При этом увеличение финансирования не во всех случаях способствует росту качества. Иногда количество средств, выделяемых на развитие того или иного вида спорта зависит не от производительности деятельности местных спортивных организаций, а от личных предпочтений руководителей муниципальных образований и регионов.

Для всесторонней оценки эффективности развития спортивной отрасли в России, а также для оценки деятельности отдельных компаний требуется создать сложную методику анализа на основе рассмотрения большого количества показателей и позволяющую рассчитать интегральный показатель эффективности. Такие методики существуют как для уровня страны, так и для субъектов Федерации и видов спорта. Если использовать эту методику применительно к какому-либо региону, обязательно требуется учитывать дополнительные критерии, например, такие, как географические и, как следствие, климатические особенности, демографические и социальные показатели.

В настоящее время в нашей стране на государственном уровне проводится пропаганда занятий любительским спортом и ведения здорового образа жизни (таблица 4).

Таблица 4 – Доля систематически занимающихся физической культурой в РФ

Территория	Значение показателя (индикатора)									
	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	План	План	План
РФ	29	29	30	31,9	32	34,2	34	36	38	40

Но, согласно исследованиям, сейчас регулярно занимаются спортом либо оздоровительной деятельностью немногим более трети населения, а в развитых странах этот процент в среднем, почти в два раза выше. В России государственные и региональные мероприятия направлены больше на развитии

олимпийского спорта, который привлекает к себе большие средства, а также предоставляет возможность, в том числе, укрепить политическое положение.

Следовательно, хотя любительскому спорту и приписывается большое социальное значение, он не стал широко популярным явлением и имеют место значительные сложности в вопросах регулирования и развития этого направления спорта. Этот факт приводит к выводу об актуальности исследования существующей в стране организации управления развитием любительского спорта.

В России обеспечение спорта осуществляется частично из государственного бюджета, что позволяет отнести модель финансирования к европейскому виду (рисунок 6) [73].



Рисунок 6 – Модель финансирования спорта в России

Развитие спорта в России проводится Министерством спорта РФ, которое осуществляет управление всеми направлениями: детским, любительским и олимпийским спортом, а также контролирует работу спортивных общественных организаций. В России еще со времен Советского Союза развиты институты добровольных спортивных объединений и детско-юношеских спортивных школ.

Исполнение мероприятий по развитию отрасли спорта регламентируется Постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. N 302 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» (рисунок 7).

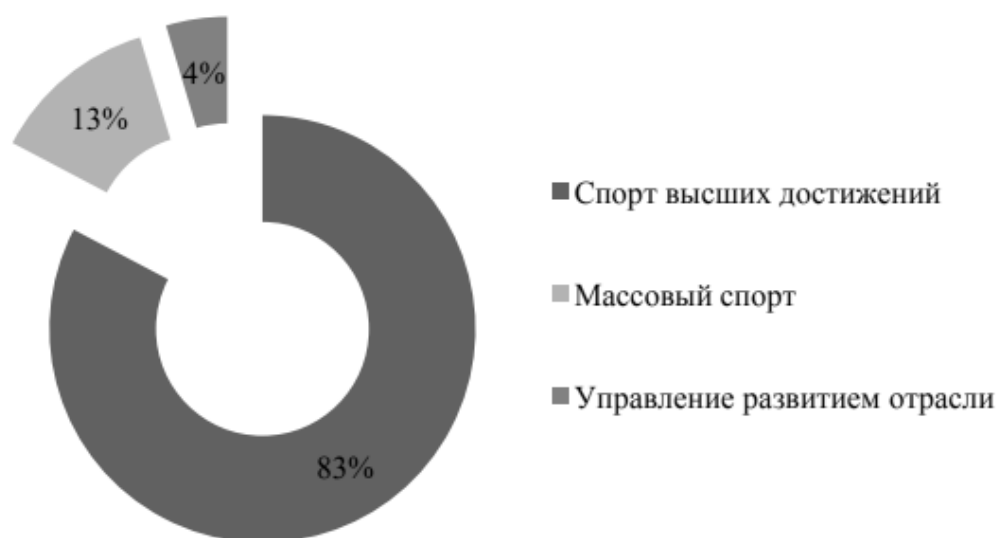


Рисунок 7 – Объем бюджетных инвестиций в сфере спорта в России

Одна из основных задач Программы – побуждение населения заниматься спортом на постоянной основе, а также вести здоровый образ жизни.

Как следует из диаграммы, приведённой на рисунке 7, финансовое обеспечение олимпийского спорта в разы превышает обеспечение любительского спорта, поэтому возникают сложности реализации Программы, поскольку имеется ощутимый перекос на олимпийский спорт. Безусловно, его развитие необходимо для установления более высокого статуса нации, но нельзя забывать, что профессиональные спортсмены сначала были любителями.

Обеспечение любительского спорта денежными средствами в нашей стране осуществляется посредством государственных и муниципальных программ. В наше время такой метод финансирования является одним из самых результативных [80].

В коммерческом секторе обеспечение развития спортивной отрасли не представляет собой популярное явление. Поэтому для развития любительского спорта государством проводится пропаганда здорового образа жизни, в том числе

устраиваются различные спортивные мероприятия для населения, к развитию спорта привлекаются негосударственные средства.

Для получения результатов, перечисленных в Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года, указе Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» определены основные пути развития.

После выполнения исследования механизмов развития спортивной отрасли в разных государствах можно сформировать следующие рекомендации.

1. Необходима оптимизация процессов разработки спортивных событий, в которых участниками выступает население: требуется увеличивать их престиж, привлекать журналистов различных компаний для создания репортажей об этих событиях; при этом выделять в качестве основной идеи присутствие большого количества участников, а не определение победителей.

2. Требуется рассмотреть возможности мотивации населения к участию в соревнованиях, например, обеспечить подготовку материальных призов победителям и подарков участникам. Руководство организаций и образовательных учреждений должно поощрять сотрудников, студентов и школьников участвовать в спортивных мероприятиях, в том числе, и денежными выплатами.

3. Необходимо предоставлять налоговые льготы для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, которые участвуют в разработке спортивных событий и, в целом, в развитии спорта.

Для стабильного развития спортивной отрасли необходимо организовать всестороннюю проработку вопросов любительского спорта, а также целесообразно использовать направляемые на развитие сферы спорта финансы. Необходимо учитывать, как отечественный, так и мировой опыт и, кроме того, применять экономические и маркетинговые положения, способствующие развитию отрасли.

Одной из целей руководства организации, предоставляющей спортивно-оздоровительные услуги, должна быть установка оперативного реагирования внутренней среды организации на изменения рынка.

Самым результативным методом для достижения этой цели является использование маркетинговых приёмов, поскольку исследование окружающей экономической обстановки, создание услуг и сервиса, направленных на удовлетворение потребностей потребителей позволяют обеспечить организацию преимуществами перед предприятиями, оказывающими аналогичные услуги.

Для разработки конкурентных преимуществ необходимо исследовать потребности целевой аудитории, то есть получить представление о желаниях клиентов.

На этом этапе строится взаимосвязь между компонентами, образующими конкурентные преимущества: рынком, активами и продвижением услуг. Для создания маркетингового плана организации спортивной отрасли можно применить программу, включающую в себе следующие элементы: видение, анализ, цели, инструменты.

Программа формирует цельное понимание о маркетинговых мероприятиях, а также об их применении на примере конкретного предприятия. Положения этой программы будут использованы для оценки конкурентных преимуществ спортивно-оздоровительного клуба во второй главе данной работы.

Конкурентные преимущества создаются не только в изложенных выше элементах и не только в ходе создания комплекса маркетинга.

При совокупном функционировании всех этих элементов в контексте разработанной тактики маркетинга усиливается результативность каждого из них. Хорошие результаты спортивно-оздоровительного клуба в борьбе с аналогичными организациями являются плодом качественного и сложного труда по созданию конкурентных преимуществ, и этот труд в первую очередь подразумевает высокую квалификацию руководителя спортивно-оздоровительного клуба.

2.3 Анализ эффективности деятельности ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала»

Основным видом деятельности ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала» в 2020 году является содержание помещений, для организации учебно-тренировочного процесса спортивных секций детско-юношеской спортивной школы и организация физкультурно-оздоровительной работы.

Юридический адрес организации: 454031, Челябинская область, город Челябинск, улица Черкасская, 1.

Среднесписочная численность работающих за 2020 год составила 6 человек, компания относится к малым предприятиям. Организационная структура схематично представлена на рисунке 8.

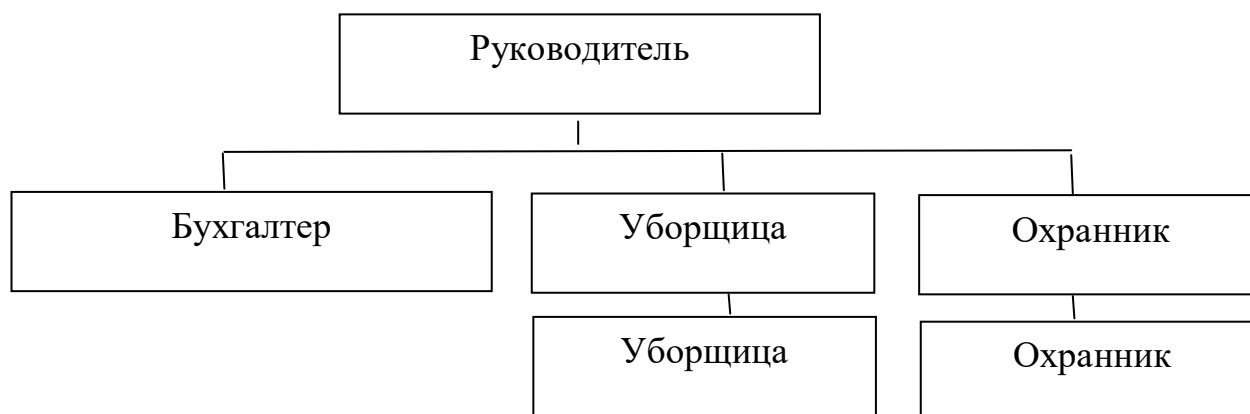


Рисунок 8 – Организационная структура управления ООО «Строитель Урала»

Данная организационная структура имеет линейный вид, она проста в управлении и полностью соответствует требованиям организации.

Общая площадь помещений, предлагаемых для аренды под спортивно-оздоровительные услуги составляет 997,8 квадратных метров, согласно выписке из единого государственного реестра недвижимости.

Само помещение имеет два этажа и полностью оборудованный под занятия спортом подвал. Подвальное помещение также сдается.

На рисунках 9, 10 и 11 представлены схемы этажей здания.

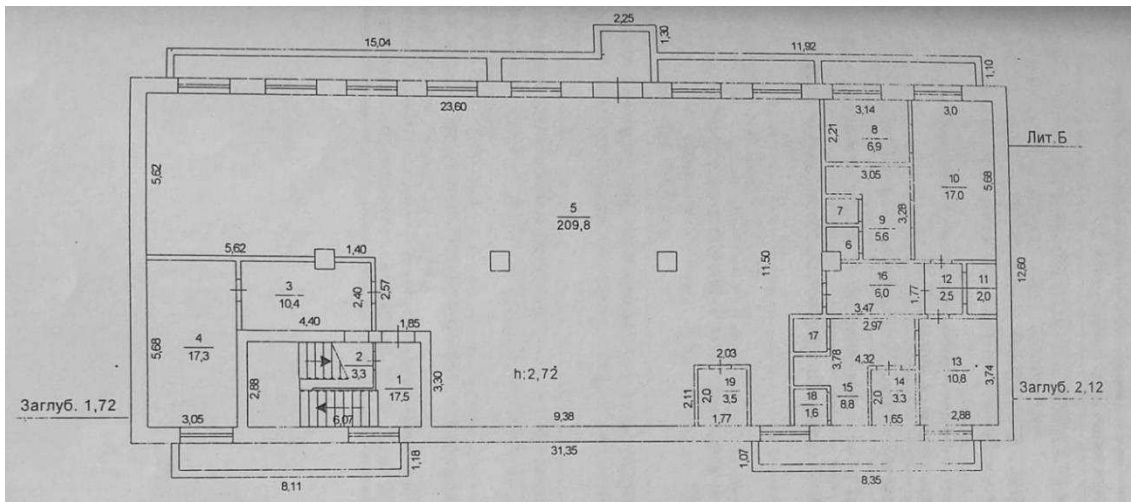


Рисунок 9 – Схема подвального помещения

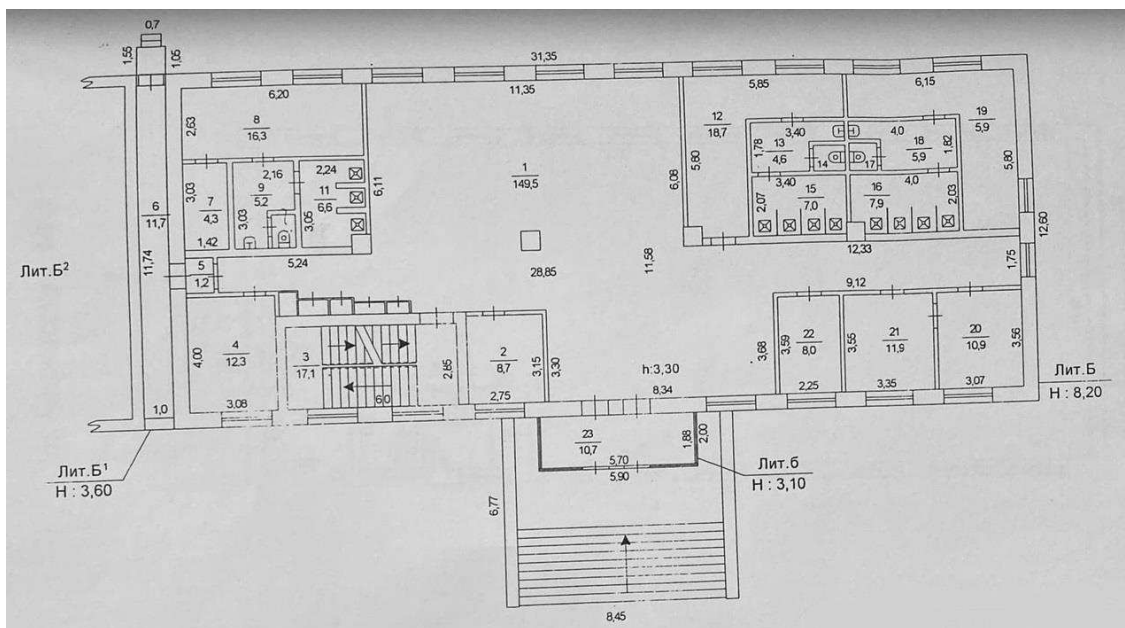


Рисунок 10 – Схема первого этажа здания

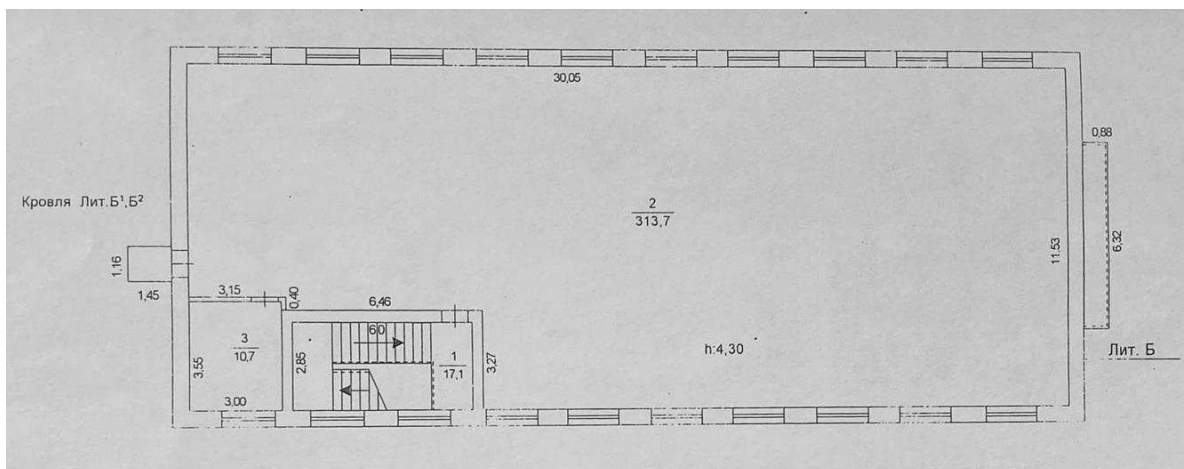


Рисунок 11 – Схема второго этажа здания

Юридическое лицо «Строитель Урала» в 2020 году в рамках своей закупочной деятельности заключило 15 договоров с 3 заказчиками на общую сумму 1 173 тысяч рублей. На рисунке 12 представлены доли каждого заказчика в общей сумме заказов по данным за 2020 год.



Рисунок 12 – Доли заказчиков в общей сумме заказов по данным за 2020 год
 Наиболее крупным заказчиком организации является МБУ СШОР «ЮНОСТЬ-МЕТАР», доля заказов составляет 88,3% от общего объема.

Всего же, по данным за 2020 год, в аренде находится 69% помещений, то есть 31% помещений пустует. На рисунке 13 представим данные по востребованности помещений для аренды в динамике за последние три года.

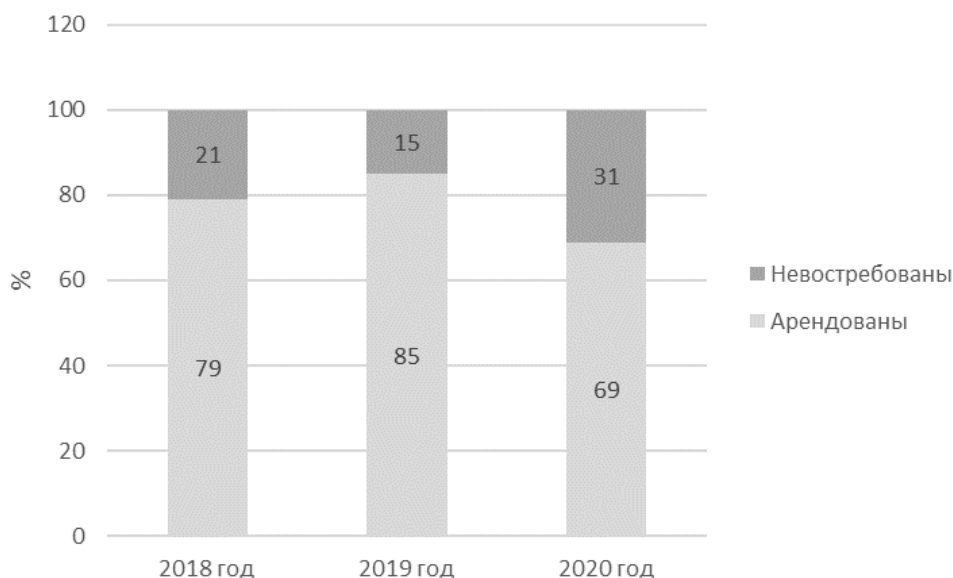


Рисунок 13 – Востребованность помещений (данные за три года)

Снижение арендаторов в 2020 году вызвано пандемией коронавируса,

практически полгода спортивно-оздоровительные фирмы не работали.

Для оценки эффективности работы ООО «Строитель Урала» проведем анализ финансового состояния предприятия. Бухгалтерская отчетность компании за период с 2018 по 2020 год включительно представлена в Приложении А.

В марте 2020 года проведена переоценка балансовой и остаточной стоимости помещения велобазы до кадастровой стоимости, дооценка за счет средств добавочного капитала составила 2 106,73 тысяч рублей.

Выручка от обычной деятельности (аренда спортивных сооружений), полученная в 2020 году, составила 1 173 тысяч рублей (увеличилась по сравнению с 2019 годом на 482 тысячи рублей), себестоимость услуг составила 729 тысяч рублей, управленческие расходы 363 тысячи рублей, прибыль от продаж от обычной деятельности 79 тысяч рублей.

Прочие доходы 2020 года составили 171 тысячу рублей, из них 170 тысяч рублей – это доходы от реализации основных средств (8 гаражей металлических), а 0,76 тысяч рублей – это проценты по расчетному счету в Челябинвестбанке.

Прочие расходы 2020 года составили 50 тысяч рублей (оплата услуг банка 5,37 тысяч рублей, налог на имущество 36,34 тысячи рублей (ставка налога на имущество для организаций с ОКВЭД 93.1–Деятельность в области спорта, составила 1,1%, расходы, не включаемые в себестоимость (возврат суммы пособия в ФСС) 8,44 тысячи рублей).

Чистая прибыль за 2020 год составила 179 тысяч рублей.

Метод определения выручки от реализации услуг по мере отгрузки и предъявлению покупателю расчетных документов.

Дебиторская задолженность в 2020 году увеличилась на 8 тыс. руб. и на 01.01.21 г. составила 53 тыс. руб., в т.ч. задолженность покупателей 9,7 тыс. руб.

Кредиторская задолженность предприятия за отчетный год увеличилась на 58 тыс. руб. и составила на 01.01.21 г. 110 тыс. руб. (задолженность поставщикам за декабрь 2020 г. 52 тыс. руб., задолженность по оплате труда 22 тыс. руб., страховые взносы за декабрь 2020 – 17 тыс. руб., налог на имущество за 4 квартал

2020 г. – 19 тыс. руб.).

Для оценки эффективности работы предприятия проведем анализ ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности.

В таблице 5 представлены коэффициенты ликвидности.

Таблица 5 – Коэффициенты ликвидности ООО «Строитель Урала»

Коэффициент	Норма	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Текущая ликвидность	от 2	8,54	6,00	6,86	6,60
Быстрая ликвидность	от 1	8,54	6,00	6,86	6,57
Абсолютная ликвидность	от 0,2	8,03	5,76	6,07	6,09
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	от 0,1	0,88	0,83	0,85	0,85

На рисунке 14 представлена динамика коэффициентов ликвидности.

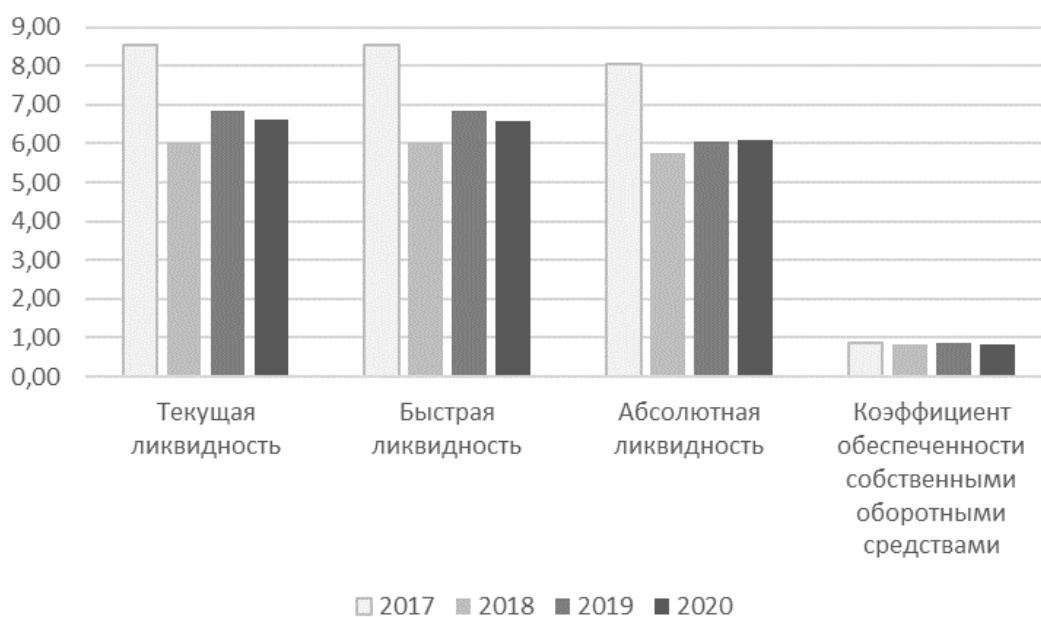


Рисунок 14 – Коэффициенты ликвидности предприятия «Строитель Урала»

Полученные коэффициенты ликвидности находятся выше рекомендованных нормативных значений, что благоприятно характеризует платежеспособность предприятия. За последний год значения показателей снизились, но это не

отразилось на платежеспособности компании. Высокие значения ликвидности объясняются низким уровнем краткосрочных обязательств предприятия.

Проанализируем финансовую устойчивость, рассчитав коэффициенты финансовой автономии, зависимости и финансового рычага. Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели финансовой устойчивости

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Коэффициент финансовой автономии	0,97	0,95	0,97	0,98
Коэффициент финансовой зависимости	0,03	0,05	0,03	0,02
Финансовый рычаг	0,03	0,05	0,03	0,03

На рисунке 15 представлено соотношение собственных и заемных средств предприятия.

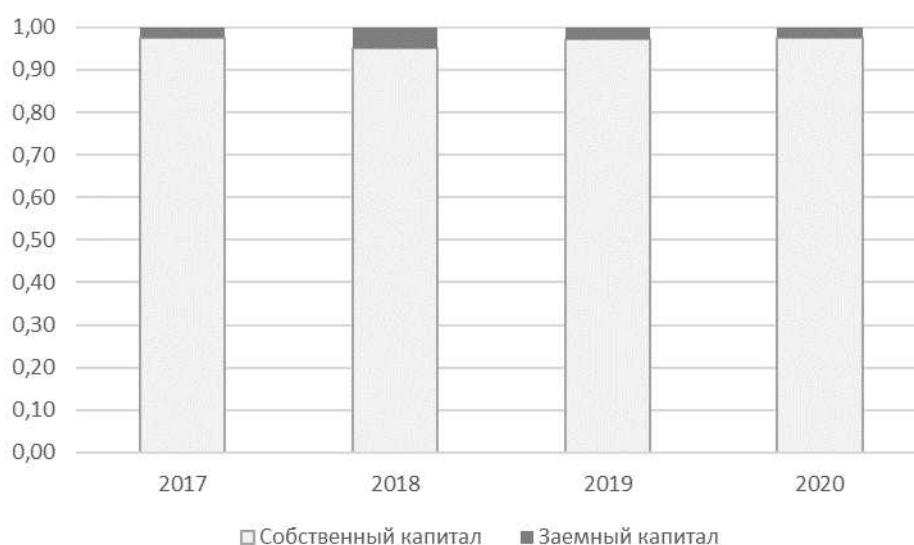


Рисунок 15 – Доля собственного и заемного капитала ООО «Строитель Урала»

Доля собственных средств составляет 98% по итогам 2020 года, соответственно 2% составляют заемные средства. Предприятие не использует заемные ресурсы – ни краткосрочные займы и кредиты, ни долгосрочные, поэтому можно сказать что фирма обладает практически стопроцентной устойчивостью.

Определим тип финансовой устойчивости через избыток или недостаток

собственных оборотных средств, долгосрочных и краткосрочных обязательств [51]. Расчет представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Определение типа финансовой устойчивости

Коэффициент	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Собственный капитал	2 343	2 416	2 067	4 352
Внеоборотные активы	1 868	1 801	1 733	3 730
Собственные оборотные средства	475	615	334	622
Долгосрочные обязательства	0	0	0	0
Собственный оборотный капитал и долгосрочные обязательства	475	615	334	622
Краткосрочные займы и кредиты	0	0	0	0
Собственный оборотный капитал, долгосрочные обязательства и краткосрочные займы и кредиты	475	615	334	622
Запасы	0	0	0	4
Излишек (недосток) собственного оборотного капитала для формирования запасов	475	615	334	618
Излишек (недосток) собственного оборотного капитала и долгосрочных обязательств для формирования запасов	475	615	334	618
Излишек (недосток) собственного оборотного капитала, долгосрочных обязательств и краткосрочных кредитов и займов для формирования запасов	475	615	334	618
Тип финансовой устойчивости	Абсолютная устойчивость			

Для ООО «Строитель Урала» характерна абсолютная финансовая устойчивость, за счет отсутствия запасов в период до 2020 года и крайне низким количеством запасов в 2020 году. Абсолютная финансовая устойчивость компании наблюдается, если объем материально-производственных запасов, или активов, превышает объем оборотных средств, кредитов. Причём благодаря тому, что расходы покрываются за счет оборотного капитала, компания становится фактически независимой от кредиторов, ведь у неё достаточно денежных средств.

Далее проведем анализ оборачиваемости. Рассчитаем основные показатели – период оборота капитала, кредиторской и дебиторской задолженностей [25]. При расчете показателей используется среднегодовое значение, таким образом, расчет

может быть произведен лишь за три года. Показатели оборачиваемости представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели оборачиваемости ООО «Строитель Урала»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Коэффициент оборачиваемости капитала	0,49	0,30	0,36
Период оборачиваемости капитала, дни	750	1232	1025
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	39,48	18,68	23,94
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дни	10	20	16
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	11,60	10,86	13,10
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	32	34	28

На рисунке 16 представлены периоды оборота предприятия.

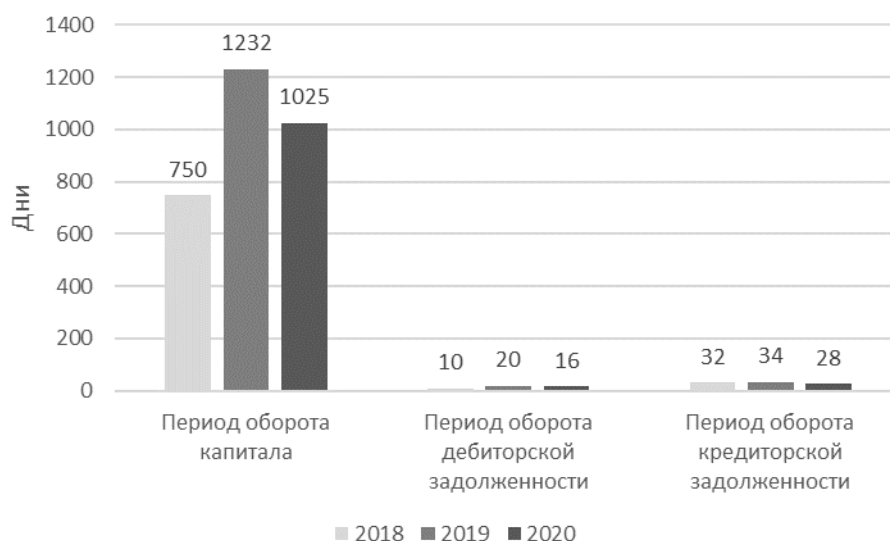


Рисунок 16 – Периоды оборота ООО «Строитель Урала»

Периоды оборота за последний рассматриваемый период – 2020 год, подвержены снижению, что, в принципе, благоприятно для предприятия. Период оборота кредиторской задолженности превышает период оборота дебиторской задолженности, что свидетельствует о том, что дебиторы рассчитываются по своим обязательствам быстрее, чем предприятие. В целом, что уровень дебиторской задолженности, что уровень кредиторской задолженности, у ООО

«Строитель Урала» низкие.

Последним этапом в анализе финансового состояния будет анализ рентабельности. Показатели рентабельности показывают насколько эффективно работает предприятие. Это одни из наиболее важных показателей, характеризующих получаемую прибыль на каждый вложенный рубль. В таблице 9 представлены рассчитанные показатели рентабельности.

Таблица 9 – Показатели рентабельности предприятия ООО «Строитель Урала»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Рентабельность продаж	10,38	-41,39	6,73
Рентабельность производства	11,58	-29,27	7,22
Экономическая рентабельность	4,92	-13,47	1,77
Рентабельность собственного капитала	3,10	-16,88	4,11

На рисунке 17 представлены показатели рентабельности предприятия.



Рисунок 17 – Показатели рентабельности ООО «Строитель Урала»

В 2019 году предприятие работало в убыток, поэтому все показатели рентабельности имеют отрицательное значение. В 2020 году удалось получить прибыль, рентабельность увеличилась. Средняя доходность отрасли «Деятельность в области спорта, отдыха и развлечений» составляет 6,8%, по данным аудиторской компании «TestFirm». В 2020 году рентабельность продаж ООО «Строитель Урала» составляла 6,73%, что на 0,07% ниже среднеотраслевых

значений, что в целом может положительно характеризовать эффективность работы предприятия.

В результате проведенного финансового анализа, можно сделать вывод об эффективной работе предприятия в 2020 году, оно платежеспособно и устойчиво.

Для понимания возможностей повышения эффективности работы предприятия необходимо провести стратегический анализ, который состоит из трех этапов: анализ внешней среды, анализ внутренней среды и SWOT-анализ [2].

Начнем с анализа внешней среды. Проведем STEP-анализ. В таблице 10 представлены факторы STEP, оказывающие непосредственное влияния на деятельность ООО «Строитель Урала».

Таблица 10 – Форма STEP-анализа компании

Факторы	Знак влияния	Вес фактора	Важность фактора	Сила влияния
Социальные факторы				
Слабая степень проникновения фитнес-услуг на отечественный рынок	–	0,1	10	1
Рост популярности фитнеса как общемировой тренд	+	0,15	8	1,2
Посещение спортзала как демонстрация социального статуса	+	0,1	5	0,5
Ограничительные меры в связи с пандемией коронавируса	–	0,1	10	1
Слабое развитие фитнес-услуг в регионах	–	0,1	6	0,6
Технологические факторы				
Доступность бесплатных тренировок через интернет	–	0,2	10	2
Экономические факторы				
Снижение доходов населения	–	0,2	10	2
Политические факторы				
Государственная политика в области спорта пропагандирует здоровый образ жизни	+	0,05	5	0,25

Факторы, набравшие максимальный балл – это доступность бесплатных тренировок через интернет и снижение доходов населения, оба фактора относятся к угрозам внешней среды. Возможность, набравшая максимальный балл – это

рост популярности фитнеса как общемировой тренд.

Анализ внешней микросреды проведем с помощью модели пяти сил конкуренции Майкла Портера. В таблице 11 проведем бальную оценку факторов 5 сил конкуренции Портера.

Таблица 11 – Оценка факторов 5 сил конкуренции Портера

Факторы	Знак влияния	Вес фактора	Важность фактора	Сила влияния
Товары-субституты				
Товаров-заменителей мало и они не конкурентоспособны	+	0,05	3	0,15
Потребители				
Высокие требования к качеству оказываемых услуг	–	0,3	10	3
Поставщики				
Поставщики не оказывают сильного влияния	+	0,05	2	0,1
Существующие конкуренты				
Присутствие сильных конкурентов	–	0,35	10	3,5
Дифференциация по цене	+	0,05	5	0,25
Угроза вторжения новых игроков				
Высокие входные барьеры в отрасль – необходимы крупные инвестиции	+	0,1	6	0,6
Проблема наработки клиентской базы	+	0,05	10	0,5
Многие потребители приверженцы определенного клуба	+	0,05	10	0,5

По результатам анализа внешней среды с помощью модели М. Портера, можно сделать вывод, что наиболее значимыми факторами являются угроза наличия конкурентов и высокие требования, предъявляемые потребителями к качеству оказываемых услуг.

Проведем анализ внутренней среды. SNW анализ – это совокупная оценка организации, в процессе которой оценивается её внутренняя среда по трем значениям [16]:

- S – сильная сторона;
- N – нейтральная сторона;
- W – слабая сторона.

До начала SNW анализа организации необходимо определить, какие внутренние факторы будут изучены в ходе анализа.

Проведем SNV анализ внутренней среды предприятия ООО «Строитель Урала» г. Челябинск – таблица 12.

Таблица 12 – SNW-анализ

Элемент внутренней среды	S					N	W				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
1. Персонал											
Текучесть кадров		X									
Квалификация			X								
Загруженность персонала		X									
Степень удовлетворенности трудом		X									
Система отбора кадров						X					
Численность персонала						X					
2. Организационная культура											
Размер организации						X					
Стратегическое планирование								X			
3. Маркетинг											
Широта ассортимента							X				
Качество услуг						X					
Ценовая политика					X						
4. Потребители											
Клиентская база						X					
Репутация						X					
5. Поставщики											
Доступ к качественным товарам								X			
Стабильность поставок						X					
6. Финансы											
Финансовая устойчивость	X										
Прибыльность					X						
Материально-техническое обеспечение	X										
Финансовое планирование											X
Обязательные платежи						X					
7. Информационные технологии											
Наличие сайта							X				
Рекламная активность								X			

Среди сильных сторон выделяются: финансовая устойчивость, низкая текучесть кадров, материально-техническое обеспечение. При этом слабыми

сторонами являются: отсутствие сайта, узкий ассортимент, отсутствие стратегического планирования, отсутствие рекламной активности.

Результаты анализа внешней и внутренней среды сведем в SWOT-анализ. В таблице 13 представим матрицу SWOT.

Таблица 13 – SWOT-анализ

Фактор	Возможности	Угрозы
	1. Рост популярности фитнеса как общемировой тренд 2. Государственная политика в области спорта пропагандирует здоровый образ жизни 3. Отрасль находится в стадии развития	1. Потребители предъявляют высокие требования к качеству услуг 2. Снижение доходов населения 3. Сильная конкуренция
Сильные стороны	«Сила – возможности»	«Сила – угрозы»
1. Финансовая устойчивость 2. Низкая текучесть кадров 3. Материально-техническое обеспечение	1. Стратегия развития и расширения географического охвата 2. Увеличение клиентов 3. Достаточная известность будет способствовать удержанию лидирующих позиций на рынке	1. Стратегия повышения качества услуг и адаптации своих продуктов в соответствии с современными требованиями рынка 2. Достоверный мониторинг рынка
Слабые стороны	«Слабость – возможность»	«Слабость – угроза»
1. Узкий ассортимент 2. Отсутствие сайта 3. Отсутствие рекламной активности	Расширение ассортимента услуг	Создание сайта и проведение рекламной кампании

В рамках анализа были могут быть рекомендованы стратегические решения:

- использование стратегии развития и расширения географического охвата;
- адаптации своих услуг в соответствии с современными требованиями рынка.

Выводы по второму разделу

Изучив зарубежный опыт использования инструментов планирования для развития предприятий спортивно-оздоровительных услуг можно заметить, что в разных странах к выбору инструментов планирования могут подходить по-разному. Набор инструментов планирования зависит от сегментации рынка спортивно-оздоровительных услуг, от географических и демографических

условий, от государственной политики, от национальных особенностей и от самих целей планирования.

Рассмотрев зарубежный и отечественный опыт проведения мониторингов деятельности предприятий сферы спортивно-оздоровительных услуг, можно сделать вывод, что как за рубежом, так и в нашей стране используются похожие показатели для определения эффективности деятельности предприятий данной сферы, отличия заключаются лишь в части специфических особенностей, которые присущи той или иной стране и культуре.

Основным видом деятельности ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала» в 2020 году является содержание помещений, для организации учебно-тренировочного процесса спортивных секций детско-юношеской спортивной школы и организация физкультурно-оздоровительной работы.

Общая площадь помещений, предлагаемых для аренды под спортивно-оздоровительные услуги составляет 997,8 квадратных метров, согласно выписке из единого государственного реестра недвижимости. Всего же, по данным за 2020 год, в аренде находится 69% помещений, то есть 31% помещений пустует.

В результате проведенного финансового анализа, можно сделать вывод об эффективной работе предприятия в 2020 году, оно платежеспособно и устойчиво.

Для понимания возможностей повышения эффективности работы предприятия был проведен стратегический анализ и рекомендованы стратегические решения:

- использование стратегии развития и расширения географического охвата;
- адаптации своих услуг в соответствии с современными требованиями рынка.

В текущих условиях, с учетом неполной загрузки спортивного комплекса, могут быть рекомендованы к исполнению решения: открытие спортивной студии (например, такие направления как йога, женский фитнес, детский фитнес), подготовка спортивных студий для почасовой аренды. Данные рекомендации помогут повысить эффективность работы предприятия «Строитель Урала».

3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ООО «СПОРТИВНЫЙ КЛУБ «СТРОИТЕЛЬ УРАЛА»

3.1 Маркетинговое обоснование мероприятий, направленных на повышение эффективности предприятия

В результате анализа эффективности деятельности ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала» были рекомендованы к исполнению следующие решения: открытие спортивной студии (например, такие направления как йога, женский фитнес, детский фитнес), подготовка спортивных студий для почасовой аренды. Данные рекомендации способны повысить эффективность работы предприятия.

Для оценки конкурентоспособности предложенных мероприятий следует провести анализ рынка и конкурентов, изучить спрос на подобные услуги.

Начнем с анализа конкурентов.

Всего в Челябинске насчитывается 246 фитнес-клубов, по данным справочника 2ГИС Челябинск. В Metallургическом районе, где находится «Строитель Урала» всего 9 фитнес-центров:

- «FitZone»;
- «Эльданс»;
- «ProSport»;
- «ProGym»;
- «Prised»;
- «FitCurves»;
- «Funny»;
- тренажерный зал в ДК Восток;
- тренажерный зал в бассейне Строитель.

«FitZone» имеет два филиала, оба в Metallургическом районе. Кроме спортзала организация предлагает 29 групповых направлений тренировок. Дополнительно оказываются услуги: массаж, бассейн, солярий, сауна. График работы с 8 до 22 часов. Стоимость тренировок составляет 400 рублей за разовое

посещение, от 2000 рублей за месячный абонемент. Аренду залов не предоставляют.

«Эльданс» имеет также два филиала – один в Metallургическом районе, второй – в Калининском районе. Основное направление – танцы, но также есть услуги фитнеса. График работы с 9 до 21 часа. Стоимость разового занятия 350 рублей, месячный абонемент обойдется потребителю в 2000 рублей. Также предоставляется аренда залов – 350 рублей за час.

«ProSport» имеет один филиал. Кроме тренажерного зала посетители могут заниматься групповыми программами – их более 10 наименований, также имеется сауна, бар, солярий. График работы с 8 до 24 часов. Разовое помещение имеет стоимость в 400 рублей, месячный абонемент от 2000 рублей. Аренда залов не предусмотрена.

«ProGym» имеет один филиал. Представлен тренажерным залом и сауной, других услуг нет. График работы с 8 до 24 часов. Разовое помещение стоит 300 рублей, ежемесячный абонемент от 1800 рублей. Аренды залов нет.

«Prised» имеет два филиала – в Metallургическом и Ленинском районах города. Студия представляет из себя залы для групповых занятий, тренажерных залов нет. Основные направления – это йога и женский фитнес. Тренировки по фиксированному расписанию, в основном в вечернее время. Разовое помещение 400 рублей, абонемент на месяц – от 2000 рублей. Аренды залов нет.

«FitCurves» имеет пять филиалов по городу. Это женские спортзалы, где совмещается программа фитнеса с тренажерной нагрузкой. Стоимость абонемента начинается от 2900 рублей за облегченную программу. Аренда залов не предусмотрена.

«Funny» представляет собой небольшой фитнес-клуб, с несколькими тренажерами и дополнительная услуга – солярий. Разовое занятие стоит 300 рублей. Аренды залов нет.

Тренажерный зал в ДК Восток предлагает широкий перечень услуг – и фитнес-клуб, зона кроссфита, солярий и групповые занятия. Разовое помещение стоит 250

рублей. Месячный абонемент от 1450 рублей. Аренда игрового зала: футбол, волейбол, баскетбол – обойдется в 1500 рублей за час.

Тренажерный зал в бассейне Строитель предлагает фитнес-тренировки, стоимость разового посещения составляет 220 рублей. Аренда зала для игры в футбол, баскетбол, волейбол стоит 900 рублей за 45 минут.

Таким образом, по направлению йога, растяжка, фитнес – в Metallургическом районе имеются 6 конкурентов, из них некоторые давно работают на рынке и перечень услуг, предлагаемых потребителю, очень широкий. А по направлению аренды залов для йоги или фитнеса – конкурентов в рассматриваемом районе нет.

Для оценки ценовой политики рассмотрим условия аренды залов в других районах города. В том же справочнике 2ГИС Челябинск, а также на сайте бесплатных объявлений Avito, были найдены спортивные и хореографические залы, которые сдаются в почасовую аренду. Стоимость такой аренды составляет от 350 до 700 рублей в час.

Обычно в аренду предлагаются просторные залы, площадью от 40 кв.м. с зеркалами, вместимость до 20 человек на занятие. Оборудование в зале: коврики, блоки, эластичные ленты, музыкальный центр с usb и bluetooth.

Почасовая аренда залов становится все более популярной. Она привлекает многих съемщиков по целому ряду выгодных моментов. Такая услуга – это возможность снять подходящее помещение строго на нужный срок. Это отличный вариант, когда планируется провести тренировку или подготовиться к соревнованиям.

К преимуществам относится то, что в оплачиваемую стоимость входит не только пользование самим помещением, но также и всем оборудованием, которое присутствует в нем. Наличие всего необходимого в помещениях позволяет съемщикам сразу приступить к тренировке. Еще одним преимуществом является экономия – помещение снимается только на то время, которое требуется для тренировки, это выгодно отличает эту схему от съема на месяц. Важный момент – расположение снимаемого помещения. Лучше выбирать легкодоступное место с

большой проходимостью общественного транспорта. Это поможет облегчить жизнь каждого участника мероприятия. Также, стоит обратить внимание на размер арендуемого зала – для небольших кружков или тренингов подойдет небольшое помещение, удовлетворяющее требованиям комфорта каждого отдельного участника, что позволит значительно сэкономить.

Составим пирамиду целеполагания ООО «Строитель Урала», рисунок 18.



Рисунок 18 – Пирамида целеполагания «Строитель Урала»

После исследования конкурентов следует узнать мнение потенциальных потребителей. Сначала проведем сегментацию потребителей, методом AID. Первый признак, который будем анализировать – это возраст потенциальных потребителей. Второй признак – это пол. Третий признак – занимается ли человек спортом или нет в данный момент. В результате выделим сегменты и обозначим

портрет целевого потребителя.

На рисунке 19 представлено деление потенциальных потребителей на сегменты.



Рисунок 19 – Сегментация потребителей методом АІD

В процессе проведения сегментирования было выявлено несколько сегментов. Потребители до 18 лет не будут являться целевым сегментом, потому что не имеют собственного постоянного дохода. Также потребители старше 65 лет являются менее привлекательным сегментом, чем потенциальные потребители в возрасте от 18 до 65, потому что люди в возрасте в своем большинстве не являются приверженцами спортивного образа жизни. Таким образом, по первому признаку, целевым сегментом является совокупность потребителей в возрасте от 18 до 65 лет.

По второму признаку – оба сегмента подходят для фитнес-клуба.

Выбирая по третьему признаку, в первую очередь интересны те, кто уже сейчас занимается спортом. Конечно потребители, кто в данный момент не посещает спортивные занятия – они могут когда-нибудь потом начать ходить в

фитнес-клуб. Но целесообразней сейчас работать с теми, кто сейчас занимается спортом.

Для изучения мнения потребителей и проведения сегментации был проведен опрос. Генеральная совокупность – это численность населения Metallургического района, которая составляет 133481 человек. Рассчитаем объем выборки. Объем выборки очень редко зависит от размера совокупности. Так как допустимая погрешность определяется следующей формулой 8 [22]:

$$\Delta = t \sqrt{\frac{\sigma^2}{n}}, \quad (8)$$

где Δ – допустимая погрешность, которая задаётся исследователем исходя из требуемой точности результатов проектируемой выборки;

t – табличная величина, соответствующая заданной доверительной вероятности, с которой будут гарантированы оценки генеральной совокупности по данным выборочного исследования;

σ^2 – генеральная дисперсия;

n – объем выборки.

Объем выборки определяется формулой 9:

$$n = \frac{t^2 \cdot \sigma^2}{\Delta^2}. \quad (9)$$

Для того чтоб рассчитать объём выборки, были заданы следующие значения величин: доверительная вероятность $P = 95\%$, тогда $t = 1,96$, допустимая погрешность 12% , то есть $\Delta = 0,12$.

Для того чтобы определить σ принимаем гипотезу о заданной форме распределения, будем считать, что закон распределения является равномерным. Он отличается от нормального тем, что σ у такого закона больше чем, и поэтому накладываются более жесткие ограничения на выборочную совокупность. Находится по формуле 10:

$$\sigma = \frac{R}{2\sqrt{3}}. \quad (10)$$

При использовании шкалы Лайкерта размах вариации рассчитывается по формуле 11:

$$R=5-1=4. \quad (11)$$

Поэтому $\sigma = \frac{4}{2\sqrt{3}} = 1,1547$. Объем выборки: $n = \frac{1,96^2 \cdot 1,1547^2}{0,12^2} = 356$ человек.

Образец анкеты представлен в Приложении Б. В опросе приняло участие 356 человек. Рассмотрим ответы. Из 356 человек опрошенных 8% были возрастом до 18 лет, 7% опрошенных возрастом старше 65 лет. Потребители до 18 лет не будут являться целевым сегментом, потому что они не платежеспособны. А так же, потребителей старше 65 лет рассматривать не стоит, так как в силу возраста, здоровья и возможностей, колоссально малый процент занимается спортом и занятиями спортивного характера. То есть большинство опрошенных (85%) представляли целевую аудиторию (рисунок 20).

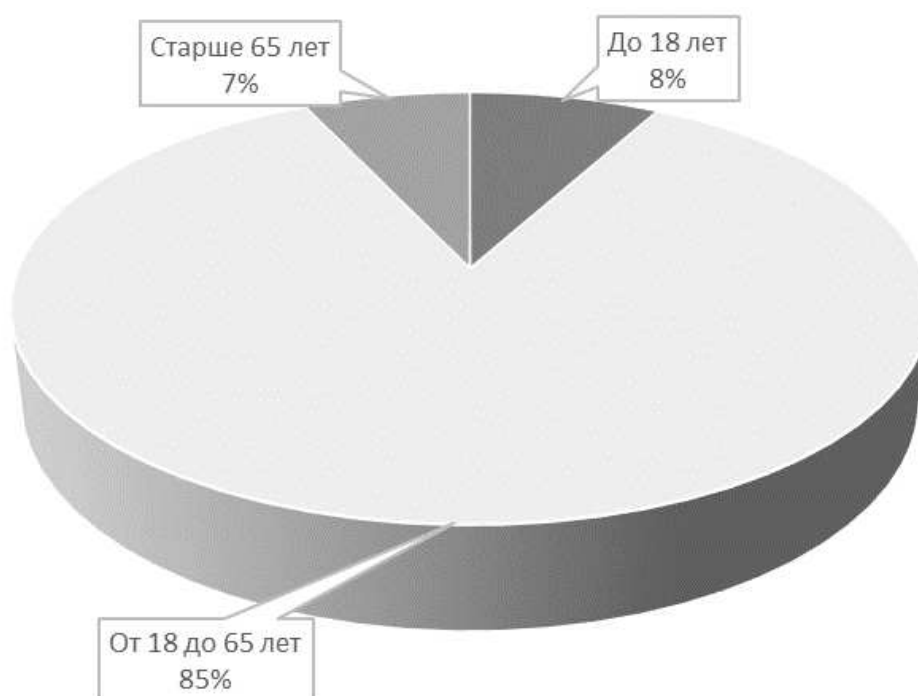


Рисунок 20 – Ответы на вопрос «Укажите Ваш возраст»

При этом 54% опрошенных были женщины, а 46%, соответственно, мужчины – рисунок 21.

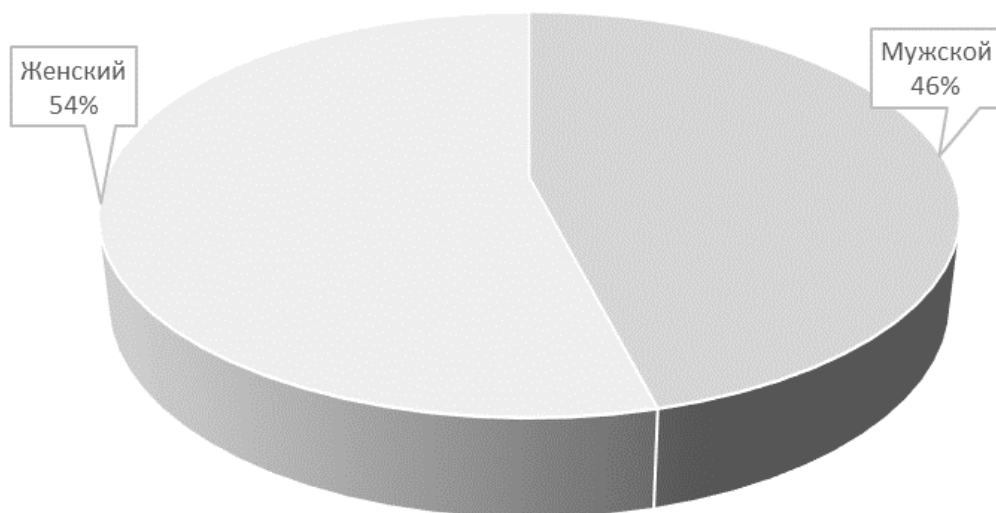


Рисунок 21 – Ответы на вопрос «Укажите ваш пол»

Большинство опрошенных занимаются спортом – рисунок 22.

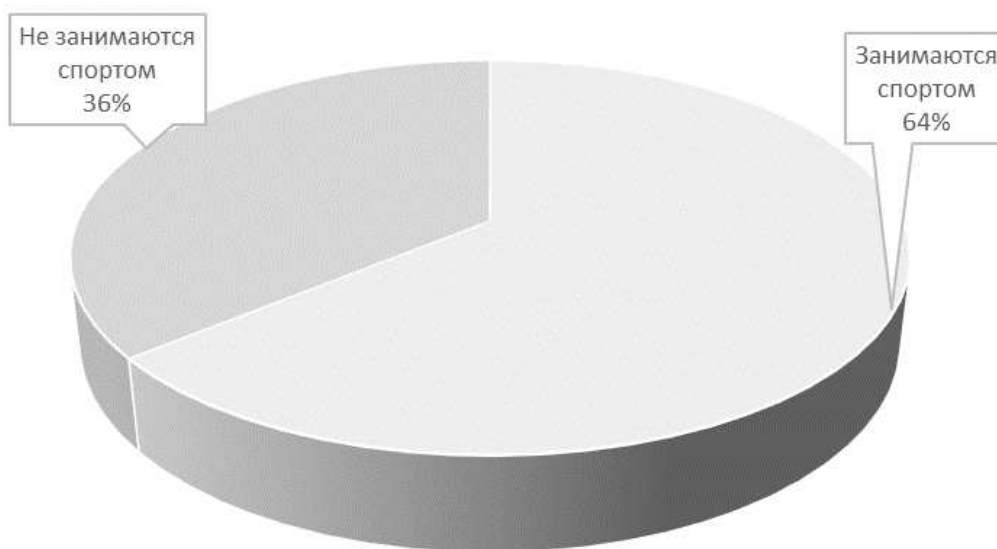


Рисунок 22 – Ответ на вопрос «Занимаетесь ли Вы спортом»

Следующий вопрос касался частоты посещения спортзала. В большинстве случаев (46% опрошенных) посещают спортзал 2-3 раза в неделю. Результаты ответов представлены на рисунке 23.

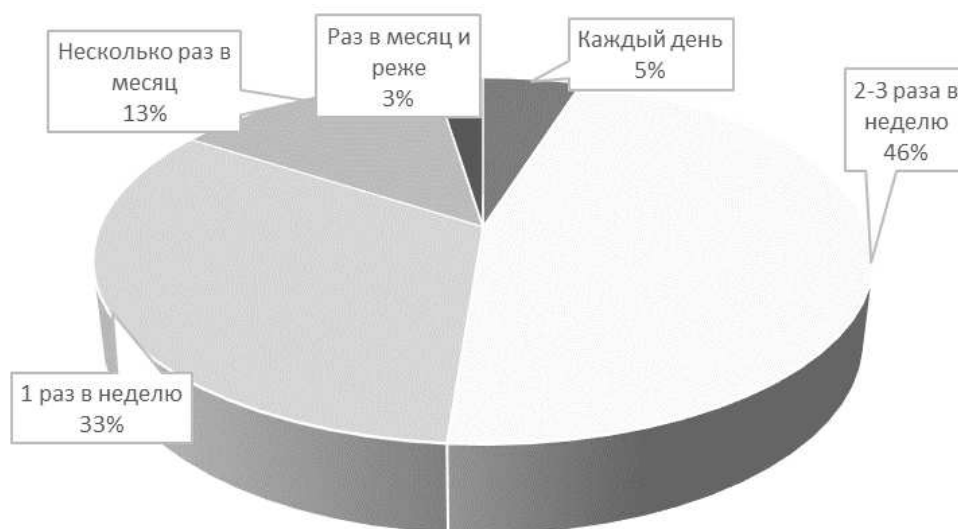


Рисунок 23 – Ответ на вопрос «Как часто Вы посещаете спортзал»

Наиболее популярные направления тренировок, по результатам опроса:

- тренажерный зал – 68%;
- групповые силовые – 41%;
- групповые легкие (йога, растяжка) – 54%.

На рисунке 24 представлены основные причины, повлиявшие на принятие решения при выборе спортзала.

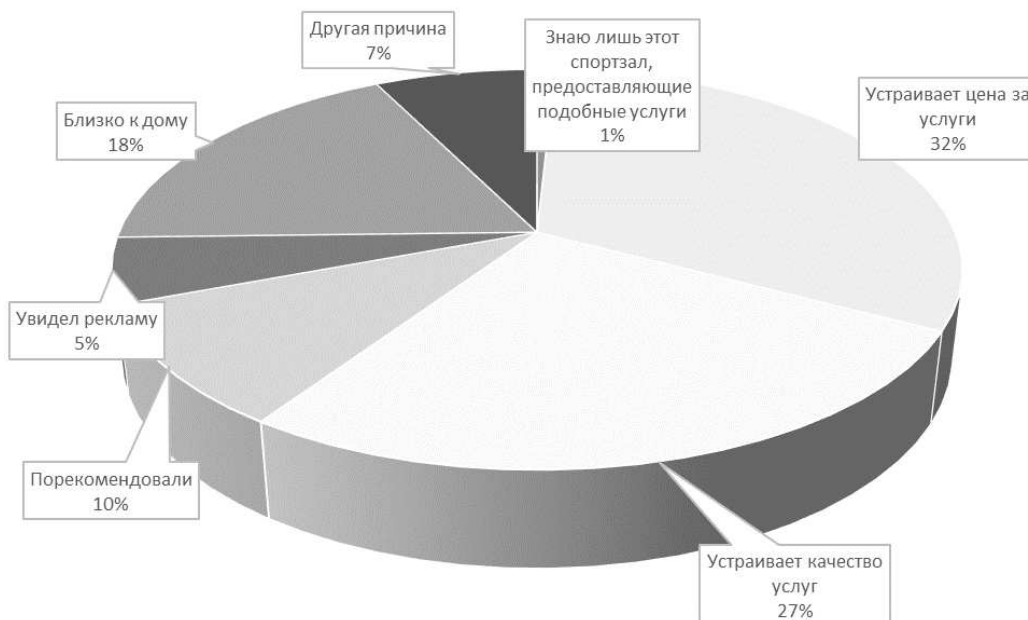


Рисунок 24 – Причины выбора спортзала

Потребитель останавливает свой выбор на конкретном спортзале потому что в 32% случаев его устраивает цена, в 27% случаев потому что устраивает качество оказываемых услуг.

Таким образом, анализ потребителей показал, что есть большой сегмент потребителей, кто в данный момент не занимается спортом. Те потребители, кто уже посещает фитнес-занятия, ходят на них по 2-3 раза в неделю. Наиболее важные критерии при выборе фитнес клуба – это соотношение цены и качества.

3.2 Расчет затрат на реализацию необходимых мероприятий

Общая площадь помещений ООО «Строитель Урала» составляет 997,8 квадратных метров, из них 309 квадратных метров пустует и может быть оборудована под персональные спортивные студии.

Предлагается сделать один зал площадью 100 квадратных метров под занятия йогой, растяжкой, фитнесом. И еще два зала, каждый площадью в 50 квадратных метров, для сдачи в почасовую аренду.

В первую очередь необходимо постелить специальное половое покрытие. Оно не должно быть скользким, холодным, а также впитывать в себя пыль. Оптимальными вариантами считаются дерево, ламинат или линолеум.

В зависимости от вида занятий, нужно приобрести следующий инвентарь:

- ремни;
- коврики;
- подушки;
- блоки/кирпичи.

Сам зал необходимо оборудовать:

- зеркалами;
- аудиоаппаратурой.

Также в каждом зале необходимо поставить кабинку для переодевания, несколько стульев, вешалку.

Составим таблицу инвестиционных расходов – таблица 14.

Таблица 14 – Первоначальные расходы на строительный и спортивный инвентарь

Наименование	Цена за ед.	Количество, шт.	Сумма
Ламинат, кв. м.	500	200	100 000
Кабинка для переодевания	8 500	3	25 500
Напольная вешалка	1 000	3	3 000
Музыкальный центр	4 500	3	13 500
Зеркала, кв. м.	1 000	40	40 000
Коврики	500	60	30 000
Блоки	250	120	30 000
Ремни	43	60	2 580
Подушки	300	120	36 000
Итого			280 580

Расходы на покупку строительных материалов и спортивного инвентаря составляют 280 580 рублей.

Для того, чтобы потенциальные потребители узнали о возможности посещения занятий в Спортивном клубе «Строитель Урала» – необходима реклама. Так как основная целевая аудитория проживает в шаговой доступности к спорткомплексу, то оптимальным вариантом будет реклама в виде буклетов в почтовые ящики. Также предлагается запустить рекламу в лифтах – на первые полгода. В таблице 15 рассчитаем бюджет на рекламу.

Таблица 15 – Бюджет на рекламу

Наименование	Цена за ед.
Разработка дизайна листовки	500
Печать листовок (20000 экземпляров)	10 000
Услуги по доставке листовок по ящикам	10 000
Реклама в лифтах (за 6 месяцев)	40 200
Итого	60 700

Кроме покупки строительного материала, заказа рекламы, еще необходимы ремонтные работы – чтобы постелить пол, повесить зеркала. В таблице 16 представим итоговую сумму инвестиций.

Таблица 16 – Инвестиционные расходы

Наименование	Цена за ед.
Расходы на материалы	280 580
Укладка ламината	40 000
Доставка ламината, зеркал и кабинок для переодевания	3 000
Установка зеркал на стены	25 000
Расходы на рекламу	60 700
Итого	409 280

Общие расходы на реализацию предложенных мероприятий составляют 409 280 рублей.

Так как в одном зале будут проходить занятия фитнесом, йогой, растяжкой и прочим, то для этого необходимо нанять фитнес-инструкторов. Предлагается установить оплату труда в формате сделки – фитнес тренер будет получать 50% от стоимости тренировки каждого посетителя. Планируется привлечь 3-4 тренеров, желательно «универсалов», то есть когда один тренер может вести как занятия йогой, так и силовую тренировку. При установленной форме оплаты труда стоимость 1 занятия с одного посетителя составит 175 рублей, до вычета налогов.

Ранее в анализе конкурентов были представлены данные по ценам фитнес-клубов Metallургического района. Исходя из среднерыночных цен, проанализировав конкурентов, сделав выводы, и придя к оптимальному уровню оплаты услуг данного вида, «Строитель Урала» установит следующий порядок цен – таблица 17.

Таблица 17 – Прогноз цен на услуги

Наименование	Цена
Разовое посещение	350
Ежемесячное посещение 8 занятий	2 000
Ежемесячное безлимитное посещение	3 000
Аренда пустого зала, 1 час	400

Начало реализации предложенных мероприятий – август 2021 года. В первый месяц будут проводиться закупочные и строительные работы. С сентября 2021 года начнутся занятия.

Спрогнозируем спрос на новые услуги ООО Спортивный клуб «Строитель Урала». Весна и осень – самые пиковые периоды в фитнес-индустрии, когда спрос на фитнес-услуги повышается, так как весной идет подготовка к лету, а осенью после лета начинается самое продуктивное время. В таблице 18 составим прогноз с учетом времени года, на 2021-2022 года.

Таблица 18 – Прогноз спроса

Наименование	2021 год		2022 год			
	Осень	Зима	Весна	Лето	Осень	Зима
Разовое посещение	180	270	315	135	225	315
Ежемесячное посещение 8 занятий	20	30	50	30	40	60
Ежемесячное безлимитное посещение	10	15	25	15	20	30
Аренда пустого зала, 1 час	90	180	180	45	90	180

Зная цену за одну тренировку и прогнозный объем тренировок, можно рассчитать прогнозную выручку путем умножения предполагаемого спроса из таблицы 18 на цену услуги из таблицы 17 – это отображено в таблице 19.

Таблица 19 – Прогнозная выручка

Наименование	2021 год		2022 год				Итого
	Осень	Зима	Весна	Лето	Осень	Зима	
Разовое посещение	63 000	94 500	110 250	47 250	78 750	110 250	504 000
Ежемесячное посещение 8 занятий	40 000	60 000	100 000	60 000	80 000	120 000	460 000
Ежемесячное безлимитное посещение	30 000	45 000	75 000	45 000	60 000	90 000	345 000
Аренда пустого зала, 1 час	36 000	72 000	72 000	18 000	36 000	72 000	306 000
Итого							1 615 000

Общий размер прогнозной выручки составил 1 615 000 рублей.

Следующим этапом будет расчет расходов, а именно – оплата труда фитнес-инструкторам. В таблице 20 представим план затрат.

Таблица 20 – План затрат

Наименование	Прогнозная выручка	Оплата труда
Разовое посещение	504 000	252 000
Ежемесячное посещение 8 занятий	460 000	230 000
Ежемесячное безлимитное посещение	345 000	172 500
Итого	654 500	

Расходы на оплату труда составят 654 500 рублей (до вычета налогов). С аренды пустых залов не платится оплата труда фитнес-тренеру.

Составим прогнозный отчет о движении денежных средств, с учетом первоначальных вложений – таблица 21.

Таблица 21 – Отчет о движении денежных средств

Наименование	Значение
Инвестиции	409 280
Выручка	1 615 000
Себестоимость	654 500
Сальдо	551 220

Таким образом, с учетом первоначальных затрат в размере 409 280 рублей, в результате прогноза на 2021-2022 года, сальдо проекта положительное, то есть проект принесет прибыль.

3.3 Эффективность мероприятий по совершенствованию деятельности ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала»

Рассчитаем эффективность предложенных решений. В первую очередь рассчитаем показатели эффективности инвестиционных проектов – они были описаны ранее, в параграфе 1.2 и представлены формулами 3–7.

Финансирование предложенных мероприятий будет осуществляться из собственных средств ООО Спортивный клуб «Строитель Урала» – на счетах предприятия имеются свободные денежные средства в размере 676000 рублей.

При реализации проекта используются собственные средства, поэтому для обоснования ставки дисконтирования целесообразно использовать модель САМР (модель оценки капитальных активов), позволяющую оценить стоимость собственного капитала. Рассчитывается по формуле 12 [17]:

$$R_e = R_f + \beta(R_m - R_f), \quad (12)$$

где R_e – ставка доходности собственного капитала;

R_f – безрисковая ставка доходности;

β – коэффициент «бета»;

R_m – средняя доходность соответствующего рынка.

Средняя ставка доходности отрасли рассчитывается по формуле 13:

$$1 + R_m = (1 + \frac{E_m}{100}) / (1 + \frac{i}{100}), \quad (13)$$

где R_m – реальная средняя ставка доходности отрасли;

i – уровень инфляции;

E_m – номинальная средняя ставка доходности отрасли.

Безрисковая ставка доходности принята равной 6,7%, в качестве данной ставки взята годовая доходность государственных ценных бумаг в 2020 году.

Коэффициент β равен 1,12, так как деятельность предприятия относится к спортивной отрасли (Приложение В).

Официальный уровень инфляции в России за 2020 год составляет 4,9 % годовых.

Ставка доходности отрасли будет рассчитана как средняя ставка доходности ПИФов за актуальный год.

Данные по доходности ПИФов за 2020 год взяты с открытого источника – InvestFunds, доходность некоторых ПИФов представлена в таблице 22, там же рассчитана средняя доходность.

Таблица 22 – Доходность ПИФов за 2020 год

Наименование ПИФа	Доходность
Ак барс	25,49
Атон	43,74
Альтернативные инвестиции	7,6
ТрансЮнион	30
Стратегия	18,95
Строй капитал	6,72
Уралсиб	13
ТранФико	23,26
Смешанные инвестиции	37,8
Средняя ставка	16,23

Ставка доходности отрасли рассчитана на основе таблицы 22 и составляет 16,23% годовых.

Рассчитаем ставку дисконтирования.

$$R_e = 0,067 + 1,12 \cdot \left(\left(\frac{1 + \frac{16,23}{100}}{1 + \frac{4,9}{100}} - 1 \right) - 0,067 \right) \cdot 100\% = 11,3\%$$

Ставка дисконтирования, рассчитанная методом CAMP, равна 11,3%. С помощью расчета интегральных показателей и рассчитанной ставки дисконтирования, проведем оценку эффективности проекта.

Составим прогнозный отчет о финансовых результатах – таблица 23.

Таблица 23 – Отчет о финансовых результатах мероприятий (прогноз)

Показатели	2021 год	2022 год
Выручка	440 500	1 174 500
Себестоимость продаж	166 250	488 250
Валовая прибыль	274 250	686 250
Коммерческие расходы	0	0
Управленческие расходы	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	274 250	686 250
Проценты к получению	0	0
Проценты к уплате	0	0
Прочие доходы	0	0
Прочие расходы	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	274 250	686 250
Текущий налог на прибыль	54 850	137 250
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль)	219 400	549 000

В результате введения предложенных направлений деятельности спортивный клуб «Строитель Урала» может получить дополнительную прибыль в 2021-2022 году в размере 219 400 рублей и 549 000 рублей.

В таблице 24 представим данные по основным показателя эффективности.

Таблица 24 – Интегральные показатели эффективности мероприятий

Наименование	Значение
Чистая приведенная стоимость, руб.	303 000
Индекс доходности	1,74
Простой срок окупаемости, мес.	9,5
Сложный срок окупаемости, мес.	10,5
Внутренняя норма рентабельности, %	189,1

Проект по открытию студий фитнеса и зала для аренды рассчитан на 18 месяцев, при этом, он окупится за 9,5 месяцев по простому сроку окупаемости и через 10,5 месяцев по дисконтированному сроку окупаемости. Чистый приведенный доход положительный и составляет 303 000 рублей, значит проект принесет прибыль. Индекс прибыльности показывает, что проект дает 1 рубль 74 копейки прибыли на один рубль вложений. Внутренняя норма рентабельности больше ставки дисконтирования, значит проект имеет существенный запас прочности. Можно сделать вывод, что проект является эффективным и его целесообразно принять к реализации.

Основная цель реализации предложенного проекта – это повышение эффективности деятельности ООО Спортивный клуб «Строитель Урала». Зная прогнозные параметры работы предприятия, мы можем рассчитать показатели эффективности деятельности организации в прогнозном периоде. Составим прогнозный отчет о финансовых результатах компании, с учетом реализации

проекта (приложение Г). Рассчитаем рентабельность – таблица 25.

Таблица 25 – Показатели рентабельности

Наименование	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Рентабельность продаж	-41,39	6,73	21,93	32,62
Рентабельность производства	-29,27	7,22	28,1	48,42

На графике рисунка 25 представлена динамика изменения показателя рентабельность продаж.



Рисунок 25 – Изменение рентабельности продаж

Значение показателя рентабельность продаж у предприятия ООО Спортивный клуб «Строитель Урала» за 2019 год было отрицательно потому что был получен убыток от продаж. Уже в 2020 году организация улучшила свои результаты деятельности. Как видно по графику на рисунке 25, благодаря предложенным решениям значение рентабельности продаж еще увеличились, и продолжает увеличиваться как в 2021 году, так и в 2022, что благоприятно влияет на эффективность работы.

На графике рисунка 26 представлена динамика изменения показателя рентабельность производства.

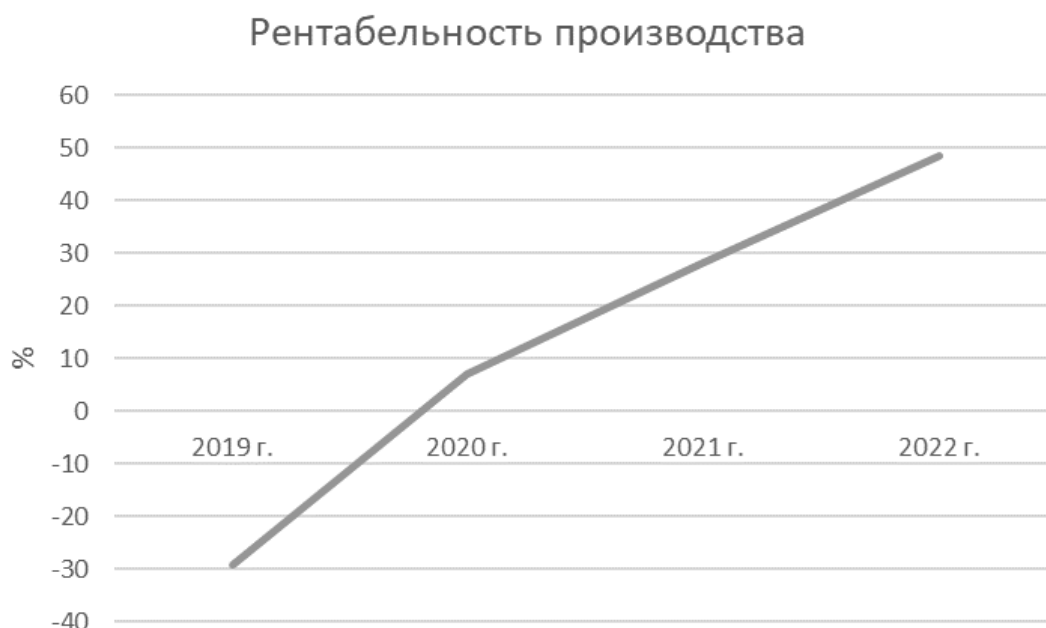


Рисунок 26 – Изменение рентабельности производства

Рентабельность производства в 2019 году также была отрицательна, к 2020 году предприятие получило прибыль от продаж и увеличился показатель в положительное значение. В прогнозном периоде наблюдается рост рентабельности производства, за счет увеличения прибыли от продаж.

Проведем анализ рисков методом чувствительности.

Анализ чувствительности заключается в изменении значений параметров, подстановке их в финансовую модель проекта и расчете показателей эффективности при каждом таком изменении [15]. Анализ чувствительности проекта приведен в таблице 26. Диапазон прогнозов взят в изменении на 10% от ожидаемого состояния. Были проанализированы объем сбыта, заработная плата персонала, ставка дисконтирования, объем инвестиций.

Таблица 26 – Анализ чувствительности проекта

Показатель	-10%	0%	+10%
NPV(Объем сбыта)	183 721	303 000	423 000
NPV(Зарплата персонала)	351 775	303 000	255 000
NPV(Ставка дисконтирования)	308 440	303 000	298 424
NPV(Объем инвестиций)	345 000	303 000	263 000

На рисунке 27 представлен график чувствительности.

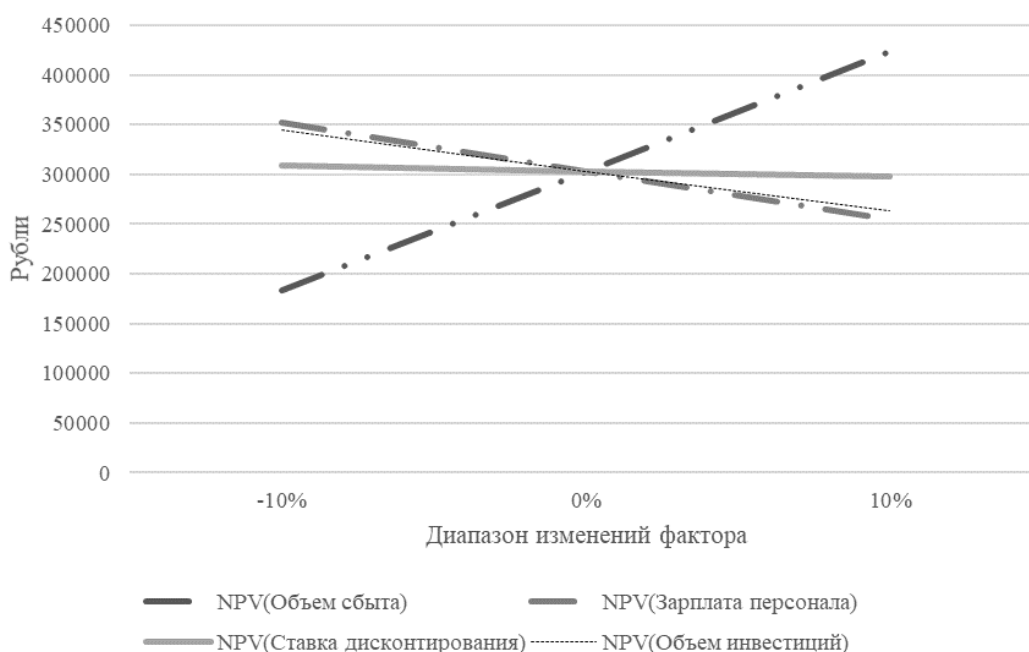


Рисунок 27 – График чувствительности проекта

Анализ чувствительности показывает, что наиболее всего чистый приведенный доход зависит от объема сбыта. Однако даже при снижении объема сбыта более чем на 10% чистая приведенная стоимость все-равно остается положительной. Значит рискованность проекта можно считать приемлемой и проект можно рекомендовать к реализации.

Таким образом, в результате предложенных решений предприятие ООО «Строитель Урала» увеличит свою выручку, прибыль, что повлечет за собой рост показателей рентабельности, то есть прогнозируется повышение эффективности деятельности всей организации в целом.

Выводы по разделу три

В результате анализа эффективности деятельности ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала» были рекомендованы к исполнению следующие решения: открытие спортивной студии (например, такие направления как йога, женский фитнес, детский фитнес), подготовка спортивных студий для почасовой аренды.

Для оценки конкурентоспособности предложенных мероприятий был проведен анализ рынка и конкурентов, также собственными силами проводился опрос с целью изучения спроса на подобные услуги.

Всего в Челябинске насчитывается 246 фитнес-клубов, по данным справочника 2ГИС Челябинск. В Metallургическом районе, где находится «Строитель Урала» всего 9 фитнес-центров. По направлению йога, растяжка, фитнес – в Metallургическом районе имеются 6 конкурентов, из них некоторые давно работают на рынке и перечень услуг, предлагаемых потребителю, очень широкий. А по направлению аренды залов для йоги или фитнеса – конкурентов в рассматриваемом районе нет.

Анализ потребителей показал, что есть большой сегмент потребителей, кто в данный момент не занимается спортом. Те потребители, кто уже посещает фитнес-занятия, ходят на них по 2-3 раза в неделю. Наиболее важные критерии при выборе фитнес клуба – это соотношение цены и качества.

Общая площадь помещений ООО «Строитель Урала» составляет 997,8 квадратных метров, из них 309 квадратных метров пустует и может быть оборудована под персональные спортивные студии. Предлагается сделать один зал площадью 100 квадратных метров под занятия йогой, растяжкой, фитнесом. И еще два зала, каждый площадью в 50 квадратных метров, для сдачи в почасовую аренду. Инвестиционные расходы на реализацию предложенных мероприятий составляют 409 280 рублей.

Так как в одном зале будут проходить занятия фитнесом, йогой, растяжкой и прочим, то для этого необходимо нанять фитнес-инструкторов. Предлагается установить оплату труда в формате сделки – фитнес тренер будет получать 50% от стоимости тренировки каждого посетителя.

Проект по открытию студий фитнеса и зала для аренды рассчитан на 18 месяцев, при этом, он окупится за 9,5 месяцев по простому сроку окупаемости и через 10,5 месяцев по дисконтированному сроку окупаемости. Чистый приведенный доход положительный и составляет 303 000 рублей, значит проект

принесет прибыль. Можно сделать вывод, что проект является эффективным и его целесообразно принять к реализации.

В прогнозном периоде наблюдается рост рентабельности производства и рентабельности продаж, за счет увеличения прибыли от продаж, что благоприятно влияет на эффективность работы.

Анализ чувствительности показывает, что наиболее всего чистый приведенный доход зависит от объема сбыта. Однако даже при снижении объема сбыта более чем на 10% чистая приведенная стоимость все-равно остается положительной. Значит рискованность проекта можно считать приемлемой и проект можно рекомендовать к реализации.

Таким образом, в результате предложенных решений предприятие ООО «Строитель Урала» увеличит свою выручку, прибыль, что повлечет за собой рост показателей рентабельности, то есть прогнозируется повышение эффективности деятельности всей организации в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как и любому другому предприятию, организациям спортивной сферы необходимо осуществлять комплексную оценку хозяйственной деятельности. Это требуется для определения экономического и организационного показателя качества производства услуг, а также сервиса, выявления направлений оптимизации работы сотрудников. При проведении комплексного анализа необходимо составить методику проведения оценки, выбрать анализируемые критерии и из них выявить группу критериев, имеющих наибольшее значение.

Как правило при проведении анализа эффективности деятельности рассматриваются выбранные показатели, сравниваются достигнутые результаты и затраты на их получение. Но в сфере спортивной индустрии такой подход применим лишь в отношении отдельных хозяйствующих субъектов. Если рассматривать индустрию спорта в целом, то обязательно требуется принимать во внимание социальное направление итогов, которое, во-первых, не исчисляется полученной прибылью, а во-вторых, проявляется не в текущий момент, а в будущем.

Эффективность деятельности предприятий спортивной индустрии не оценивается исключительно экономическими категориями. Анализ включает в себя различные коэффициенты, сгруппированные по направлению деятельности: социальное, экономическое, спортивное.

В анализе эффективности деятельности предприятия учитываются разнообразные экономические показатели. В спортивной отрасли, помимо общепринятых финансовых критериев, необходимо учитывать специфические для нее показатели.

Существует динамический подход к процессу расчета эффективности деятельности, он основан на расчете финансовых показателей: NPV – чистый дисконтированный доход, IRR – внутренняя норма доходности, PP – простой срок окупаемости, DPP – дисконтированный период окупаемости, PI – индекс

прибыльности.

Изучив зарубежный опыт использования инструментов планирования для развития предприятий спортивно-оздоровительных услуг можно заметить, что в разных странах к выбору инструментов планирования могут подходить по-разному. Набор инструментов планирования зависит от сегментации рынка спортивно-оздоровительных услуг, от географических и демографических условий, от государственной политики, от национальных особенностей и от самих целей планирования.

Рассмотрев зарубежный и отечественный опыт проведения мониторингов деятельности предприятий сферы спортивно-оздоровительных услуг, а также показатели этих мониторингов, можно сделать вывод, что как за рубежом, так и в нашей стране используются похожие показатели для определения эффективности деятельности предприятий данной сферы, отличия заключаются лишь в части специфических особенностей, которые присущи той или иной стране и культуре.

Основным видом деятельности ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала» в 2020 году является содержание помещений, для организации учебно-тренировочного процесса спортивных секций детско-юношеской спортивной школы и организация физкультурно-оздоровительной работы.

Общая площадь помещений, предлагаемых для аренды под спортивно-оздоровительные услуги составляет 997,8 квадратных метров, согласно выписке из единого государственного реестра недвижимости. Всего же, по данным за 2020 год, в аренде находится 69% помещений, то есть 31% помещений пустует.

В результате проведенного финансового анализа, можно сделать вывод об эффективной работе предприятия в 2020 году, оно платежеспособно и устойчиво.

Для понимания возможностей повышения эффективности работы предприятия был проведен стратегический анализ и рекомендованы стратегические решения:

- использование стратегии развития и расширения географического охвата;
- адаптации своих услуг в соответствии с современными требованиями рынка.

В текущих условиях, с учетом неполной загрузки спортивного комплекса, могут быть рекомендованы к исполнению решения: открытие спортивной студии (например, такие направления как йога, женский фитнес, детский фитнес), подготовка спортивных студий для почасовой аренды. Данные рекомендации помогут повысить эффективность работы предприятия «Строитель Урала».

В результате анализа эффективности деятельности ООО «Спортивный клуб «Строитель Урала» были рекомендованы к исполнению следующие решения: открытие спортивной студии (например, такие направления как йога, женский фитнес, детский фитнес), подготовка спортивных студий для почасовой аренды.

Для оценки конкурентоспособности предложенных мероприятий был проведен анализ рынка и конкурентов, также собственными силами проводился опрос с целью изучения спроса на подобные услуги.

Всего в Челябинске насчитывается 246 фитнес-клубов, по данным справочника 2ГИС Челябинск. В Metallургическом районе, где находится «Строитель Урала» всего 9 фитнес-центров. По направлению йога, растяжка, фитнес – в Metallургическом районе имеются 6 конкурентов, из них некоторые давно работают на рынке и перечень услуг, предлагаемых потребителю, очень широкий. А по направлению аренды залов для йоги или фитнеса – конкурентов в рассматриваемом районе нет.

Анализ потребителей показал, что есть большой сегмент потребителей, кто в данный момент не занимается спортом. Те потребители, кто уже посещает фитнес-занятия, ходят на них по 2-3 раза в неделю. Наиболее важные критерии при выборе фитнес клуба – это соотношение цены и качества.

Общая площадь помещений ООО «Строитель Урала» составляет 997,8 квадратных метров, из них 309 квадратных метров пустует и может быть оборудована под персональные спортивные студии. Предлагается сделать один зал площадью 100 квадратных метров под занятия йогой, растяжкой, фитнесом. И еще два зала, каждый площадью в 50 квадратных метров, для сдачи в почасовую аренду.

Инвестиционные расходы на реализацию предложенных мероприятий составляют 409 280 рублей.

Так как в одном зале будут проходить занятия фитнесом, йогой, растяжкой и прочим, то для этого необходимо нанять фитнес-инструкторов. Предлагается установить оплату труда в формате сделки – фитнес тренер будет получать 50% от стоимости тренировки каждого посетителя.

Проект по открытию студий фитнеса и зала для аренды рассчитан на 18 месяцев, при этом, он окупится за 9,5 месяцев по простому сроку окупаемости и через 10,5 месяцев по дисконтированному сроку окупаемости. Чистый приведенный доход положительный и составляет 303000 рублей, значит проект принесет прибыль. Индекс прибыльности показывает, что проект дает 1 рубль 74 копейки прибыли на один рубль вложений. Внутренняя норма рентабельности больше ставки дисконтирования, значит проект имеет существенный запас прочности. Можно сделать вывод, что проект является эффективным и его целесообразно принять к реализации.

В прогнозном периоде наблюдается рост рентабельности производства и рентабельности продаж, за счет увеличения прибыли от продаж, что благоприятно влияет на эффективность работы.

Анализ чувствительности показывает, что наиболее всего чистый приведенный доход зависит от объема сбыта. Однако даже при снижении объема сбыта более чем на 10% чистая приведенная стоимость все-равно остается положительной. Значит рискованность проекта можно считать приемлемой и проект можно рекомендовать к реализации.

Таким образом, в результате предложенных решений предприятие ООО «Строитель Урала» увеличит свою выручку, прибыль, что повлечет за собой рост показателей рентабельности, то есть прогнозируется повышение эффективности деятельности всей организации в целом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамова, Л.С. Повышение эффективности деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования / Л.С. Абрамова // Развитие методологии современной экономической науки и менеджмента. – 2017. – № 2. – С. 328-335.
2. Абчук, В.А. Менеджмент: учебное пособие / В.А. Абчук. – СПб: Издательство Михайлова В.А., 2016. – 340 с.
3. Алексеев, М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие / М.М. Алексеев. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 289 с.
4. Алексеев, С.В. Спортивное право России. Правовые аспекты основы физической культуры и спорта: пособие / С.В. Алексеев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 218 с.
5. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов. – М.: Дашков и К, 2016. – 292 с.
6. Арзуманова, Т.И. Экономика организации: учебник / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. – М.: Дашков и К, 2016. – 240 с.
7. Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: «Каменный пояс», 2016. – 272 с.
8. Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: учебное пособие / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 325 с.
9. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом: учебник / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 171 с.
10. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): учебник для вузов / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – М.: Дашков и К, 2015. – 372 с.
11. Барышникова, Н.А. Экономика организации: учебное пособие для вузов / Н.А. Барышникова, Т.А. Матеуш. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 191 с.

12. Белолипецкий, В.Г. Финансовый менеджмент: учебное пособие / В.Г. Белолипецкий. – М.: КНОРУС, 2016. – 448с.
13. Берешева, Л.А. Специфика функционирования и развития сервисных организаций /Л.А. Берешева // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2017. – № 25. – С. 82–86.
14. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента (комплект из 2 книг): учебник / И.А. Бланк. – Москва: Машиностроение, 2015. – 264 с.
15. Бланк, И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия: учебник / И. А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2016. – 776 с.
16. Бланк, И.А. Финансовая стратегия предприятия: учебник / И.А. Бланк. – К.: Эльга, 2014. – 720 с.
17. Богатин, Ю.В. Инвестиционный анализ: учебное пособие для ВУЗов / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 286 с.
18. Борисова О.В. Ценообразование в коммерческой деятельности / учебное пособие / О.В. Бурмистрова. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 176 с.
19. Бунеева, Р.И. Организация и управление коммерческой деятельностью предприятий в розничной торговле: учебное пособие / Р.И. Бунеева. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 108 с.
20. Бычкова, С.М., Бадмаева Д.Г. Методика анализа денежных средств и денежных потоков организации // Международный бухгалтерский учет. – 2018. – № 21. – С. 23–29.
21. Валаева, Т.Ф. Экономика, организация и планирование производства: учебник для вузов / Т.Ф. Валаева. – М.: Инфра-М, 2015. – 264 с.
22. Васильев, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В. Васильев. – Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2014. – 125 с.
23. Васильева, Л.С. Финансовый анализ: учебник / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2014. – 544 с.

24. Вахрушина, М.А. Управленческий анализ: учебное пособие / М.А. Вахрушина, – Л.: Омега; 2015. – 432 с.
25. Вахрушина, М.А. Анализ финансовой отчетности предприятий: учебник / М.А. Вахрушина, Н.С. Пласкова. – М.: Вузовский учебник, 2014. – 367 с.
26. Веснин, В. Р. Теория организации в схемах: учебное пособие для вузов / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 126 с.
27. Веретенникова, И.И. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. – М.: Юрайт, 2016. – 671 с.
28. Вещунова, Н.Л. Бухгалтерский и налоговый учет: учебник для вузов / Н.Л. Вещунова – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 464 с
29. Волкова, О.И. Экономика предприятия (фирмы): учебник / О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 601 с.
30. Володин, А.А. Управление финансами. Финансы предприятия: учебник / А.А. Володин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 364 с.
31. Гаврилова, А.Н. Финансы организаций: учебное пособие для вузов / А.Н. Гаврилова, А.А. Попов. – М.: Проспект, КноРус, 2015. – 597 с.
32. Гапоненко, В.Ф. Экономическая безопасность предприятия. Подходы и принципы / Гапоненко В. Ф. – М.: Ось-89, 2017. – 208 с.
33. Герасимова, В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.
34. Грибов, В.Д. Экономика предприятия сервиса: учеб. Пособие /В.Д. Грибов. – М.: КНОРУС, 2016. – 280 с.
35. Гурнович, Т.Г. Приоритетные направления повышения эффективности деятельности организации / Т.Г. Гурнович // Инновационное развитие. – 2018. – № 2. – С. 120-123.
36. Давыденко, Е.А. Проблемы организации финансового планирования и контроля на отечественных предприятиях и пути их решения / Е.А. Давыденко// Управление финансами предприятия. – 2014. – №2. – С. 32.
37. Дашков, Л. П. Организация и управление коммерческой деятельностью:

- учебник для вузов / Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц. – М.: Бизнес и биржи, 2016. – 688 с.
38. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2016. – 288 с.
39. Ендовицкий, Д.А. Инвестиционный анализ в реальном секторе экономики: пособие / Д.А. Ендовицкий. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 352 с.
40. Есипов, В.Е. Оценка бизнеса: учебное пособие / В.Е. Есипов. – СПб.: Питер, 2015. – 464 с.
41. Зайнашева, З.Г. Отечественный и зарубежный опыт мониторинга деятельности предприятий сферы спортивно-оздоровительных услуг / З.Г. Зайнашева, О.С. Мутраков // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). – 2017. – № 2 (20). – С. 22–29.
42. Зайнашева, З.Г. Современные тенденции развития предприятий сферы услуг / З.Г. Зайнашева, О.С. Мутраков // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). – 2016. – № 1-2 (30). – С. 96–102.
43. Золотов, М.И. Экономика массового спорта: учебное пособие / М.И. Золотов, Н.А. Платонова. – М.: Физическая культура, 2015. – 300 с.
44. Игонина, Л.Л. Инвестиции: учебное пособие / Л.Л. Игонина. – М.: Юристъ, 2014. – 478 с.
45. Казанцев, А.К. Практический менеджмент: учебник / А.К. Казанцев. – М.: Юнити, 2016. – 197 с.
46. Карлина, А.А. Совершенствование процесса разработки и реализации муниципальных программ как механизма стратегического управления социально-экономическим развитием / А.А. Карлина, Н.А. Устина // Вестник современных исследований. – 2018. – № 7 (22). – С. 442-447.
47. Карлина, А.А. Проблемы повышения эффективности реализации государственной политики в сфере культуры на региональном и местном уровнях / А.А. Карлина, И.А. Сескутова // Вестник Международного института рынка. – 2017. – № 2. – С. 103-108.

48. Кеммер, Г.Г. Спортивные клубы и их вклад в физическое развитие и «Спорт для всех» / Г.Г. Кеммер // Теория и практика физ. культуры. – 2015. – № 2. – С.55-57.
49. Клишевич, Н.Б. Финансы организаций: учебное пособие / Н.Б. Клишевич. – М.: Проспект, КноРус, 2015. – 304 с.
50. Ключкова, Е.Н. Экономика организации: учебник / Е.Н. Ключкова, В.И. Кузнецов, Т.Е. Платонова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 447 с.
51. Ковалёв, А.И. Анализ финансового состояния предприятия: учебник / А.И. Ковалёв, В.П. Привалов. – М.: Дело, 2011. – 216 с.
52. Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / В.В. Коршунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 407 с.
53. Коротких И. Ю. Основы коммерческой деятельности: учебное пособие / И.Ю. Коротких. – М.: Академия, 2016. – 208 с.
54. Крейнина, М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки: учебное пособие / М.Н. Крейнина. – М.: ИКЦ ДИС, 2015. – 226 с.
55. Крикливец, А.А. Понятие эффективности в экономической науке / А.А. Крикливец, П.С. Сухомыро // Молодой ученый. – 2019. – № 2 (240). – С. 237-239.
56. Крылов, Э.И. Управление финансовым состоянием организации: учебник / Э.И. Крылов, В.М. Власов. – М.: Эксмо, 2013. – 416 с.
57. Крылов, Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: учебное пособие / Э.И. Крылов, И.В. Журавкова. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 608 с.
58. Кундрат, И.В. Оценка критериев эффективности предприятий сферы спортивно-оздоровительных услуг / И.В. Кундрат // Экономика и управление. – 2018. – №9(70). – С. 105.
59. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятия: учебное пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: «Издательство «Экономика», 2014. – 456 с.

60. Минько, Э.В. Организация коммерческой деятельности предприятия: учебник / Э.В. Минько, А.Э. Минько. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 608 с.
61. Мокий, М.С. Экономика организации: учебник / М.С. Мокий. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 334 с.
62. Намазов, А.К. Массовый спорт за рубежом /А.К. Намазов, И.С. Газиева // Здоровье – основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения. – 2016. – № 11 (1). – С. 433-437.
63. Нефедов, Б.А. Определение приоритетных направлений повышения эффективности деятельности предприятия / Б.А. Нефедов [Электронный ресурс] // Инновационное развитие. – 2017. – № 3. – С. 22-23.
64. Никулина, Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятий: учебное пособие / Л.Ф. Суходоева, Н.Д. Эриашвили, Н.Н. Никулина. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 320 с.
65. Панфиль Л.А. Оценка эффективности деятельности предприятия // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 6-4. – С. 753-756.
66. Половинкин, С.А. Управление финансами предприятия: практическое пособие / С.А. Половинкин. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2014. – 246 с.
67. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 302 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019).
68. Попов, В.М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств: учебное пособие / В.М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 400 с.
69. Попов, В.М. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: учебное пособие / В.М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 432 с.
70. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / В.Н. Родионова. –3-е изд., испр. и перераб. — М.: ИНФРА–М, 2017. – 106 с.

71. Салихова, С.Ф. Показатели экономической эффективности деятельности предприятий сферы услуг /С.Ф. Салихова// Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия экономика. – 2016. – № 3 (17). – С. 35.
72. Силина, Е.А. Заведующий кафедрой менеджмента в фитнес-индустрии, президент Национального фитнес-сообщества Специфика конкурентных преимуществ спортивно-оздоровительного клуба
73. Симашенков, П.Д. Сравнительный анализ системы управления сферой физической культуры и спорта в Российской Федерации и за рубежом, 2019.
74. Соколов, А.С. Роль и участие местных органов власти Германии и Франции в развитии физического воспитания и спорта /А.С. Соколов// Теория и практика физической культуры. – 2016. – № 4.
75. Солнцев, И. Эффективность деятельности спортивных организаций
76. Сизова, О.В. Структуризация направлений повышения эффективности деятельности организации / О.В. Сизова // Развитие методологии современной экономической науки и менеджмента. – 2018. – № 7. – С. 28-35.
77. Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: учебник / А.Дж. Стрикленд, А.А. Томсон. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. – 928 с.
78. Томилов, В.В. Менеджмент: учебник / В.В. Томилов. – М.: Юрайт-Издат, 2013. – 518 с.
79. Щербакова, С. А. Пути повышения эффективности деятельности предприятия // Молодой ученый. – 2016. – №9.2. – С 65-70.
80. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 № 329-ФЗ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская отчетность ООО «Строитель Урала»

Таблица А.1 – Отчет о финансовом результате

В тыс. руб.

Наименование показателя	2020 год	2019 год	2018 год
Выручка	1 173	691	1 204
Себестоимость продаж	1 094	977	1 079
Валовая прибыль (убыток)	79	-286	125
Прочие доходы	171	1	1
Прочие расходы	50	64	43
Прибыль (убыток) до налогообложения	200	-349	83
Налог на прибыль	21	–	8
Чистая прибыль (убыток)	179	-349	75

Таблица А.2 – Бухгалтерский баланс

В тыс. руб.

Наименование показателя	31.12.20 г.	31.12.19 г.	31.12.18 г.	31.12.17 г.
АКТИВ				
I. Внеоборотные активы				
Основные средства	3 730	1 733	1 801	1 868
Итого по разделу I				
II. Оборотные активы				
Запасы	4	0	0	0
Дебиторская задолженность	53	45	29	32
Денежные средства и денежные эквиваленты	676	346	709	506
Итого по разделу II	733	391	738	538
БАЛАНС	4 463	2 124	2 539	2 406
ПАССИВ				
III. Капитал и резервы				
Итого по разделу III	4 352	2 067	2 416	2 343
IV. Долгосрочные обязательства				
Итого по разделу IV	0	0	0	0
V. Краткосрочные обязательства				
Кредиторская задолженность	110	57	123	63
Прочие обязательства	1	0	0	0
Итого по разделу V	111	57	123	63
БАЛАНС	4 463	2 124	2 539	2 406

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета

1. Укажите Ваш возраст

- До 18 лет От 18 до 65 лет Старше 65 лет

2. Укажите ваш пол?

- Мужской Женский

3. Занимаетесь ли Вы спортом?

- Да Нет (завершить анкетирование)

4. Как часто Вы посещаете спортзал?

- Каждый день
 2-3 раза в неделю
 1 раз в неделю
 Несколько раз в месяц
 Раз в месяц и реже

5. Какие тренировки Вы посещаете?

- Тренажерный зал
 Групповые силовые
 Групповые легкие (йога, растяжка)
 Танцевальные
 Другие

6. Укажите основные причины, повлиявшие на принятие решения при выборе спортзала?

- Знаю лишь этот спортзал, предоставляющие подобные услуги
 Устраивает цена за услуги
 Устраивает качество услуг
 Посоветовали
 Увидел рекламу
 Близко к дому
 Другая причина

Спасибо за участие в опросе!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Значение β -коэффициента

Таблица В.1 – Коэффициенты β для разных отраслей

Отрасль	Количество компаний	β -коэффициент
Спорт, фитнес индустрия	315	1,12
Производство одежды	710	0,9
Товары для дома	531	0,98
Информационные услуги	193	1,32
Страхование	220	0,78
Страхование жизни	128	1,00
Инвестиционные компании	1 065	0,88
Машины	1 309	1,17
Добыча металлических руд	1 594	1,55
Нефть/Газ	48	1,46
Резина и шины	94	0,97
Полупроводниковые материалы	542	1,49
Полупроводниковые изделия	284	1,28
Судостроение	342	1,35
Обувная промышленность	85	1,11
Софт (игры, развлечения)	128	1,27
Софт (Интернет)	880	1,24
Софт (системы и эксплуатация)	1 075	1,16
Производство стали	735	1,31
Телекоммуникации (беспроводные)	106	1,20
Отели	658	0,98
Телекоммуникации (оборудование)	505	1,27
Телекоммуникации (услуги)	289	1,00
Табак	62	0,68
Перевозки	235	1,21
Перевозки (железнодорожные)	51	0,97
Перевозки (автомобильные)	199	0,90
Коммунальные услуги	55	0,79
Производство одежды	1 160	0,90
Производство автомобилей	133	1,50
Производство автозапчастей	687	1,26
Банки (расчетные центры)	615	1,00
Производство алкогольных напитков	222	0,76
Производство не крепких напитков	101	0,64
Трансляция радио-, TV сигналов	139	1,07

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Прогнозная бухгалтерская отчетность ООО «Строитель Урала»

Таблица Г.1 – Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	В тыс. руб.	
	2021 год	2022 год
Выручка	1 614	2 348
Себестоимость продаж	1 260	1 582
Валовая прибыль (убыток)	354	766
Прочие доходы	171	171
Прочие расходы	50	50
Прибыль (убыток) до налогообложения	475	887
Налог на прибыль	95	177,4
Чистая прибыль (убыток)	380	709,6