

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 «Финансовые технологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, исп. директор

ООО «Спортивест»

_____ И.А. Тарасова

« ____ » _____ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

_____ И.А. Баев

« ____ » _____ 2021 г.

Использование цифровых инструментов для поддержания устойчивости
предприятия малого бизнеса в период пандемии

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.02.2021.(№301/712).ВКР

Руководитель работы, д.э.н., проф.

_____ Е.Д. Вайсман

« ____ » _____ 2021 г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 383

_____ О.А. Малышева

« ____ » _____ 2021 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

_____ Е.Ю. Куркина

« ____ » _____ 2021 г.

АННОТАЦИЯ

Мальшева О.А. Использование цифровых инструментов для поддержания устойчивости предприятия малого бизнеса в период пандемии. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 383, 2020. – 110 с., 23 ил., 29 табл., библиографический список – 60 наим.

Структура работы, обусловленная целью исследования, состоит из введения, трех глав основной части, объединяющих восемь параграфов, заключения, библиографического списка и приложения.

В первой главе были рассмотрены методы анализа деятельности предприятия, а также методы совершенствования деятельности предприятия. Произведен детальный анализ современного состояния рынка фитнес-услуг в России в период пандемии, который позволил осуществить прогноз на будущие периоды исходя из возникших трендов.

Во второй главе была произведена общая характеристика ООО «Спортивест», рассмотрена организационная структура, среднесписочная численность тренерского состава, а также произведен анализ основных финансовых показателей деятельности. Кроме того, был осуществлен анализ внутренней и внешней среды ООО «Спортивест», применены такие маркетинговые инструменты, как SWOT-анализ, SNW-анализ. По результатам исследования были выявлены проблемы в деятельности ООО «Спортивест», которые потребовали разрешения.

В третьей главе настоящей выпускной квалификационной работы была подробно представлена разработка мобильного приложения «Олимп-фитнес» с целью совершенствования деятельности исследуемой компании ООО «Спортивест». Далее был произведен расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий ООО «Спортивест».

ABSTRACT

Malysheva O.A. Using digital tools to keep small businesses resilient during a pandemic. – Chelyabinsk: SUSU, – 383, 2020. – 110 p., 23 il., 29 t., b.l. – 60 t.

The structure of the work, determined by the purpose of the study, consists of an introduction, three chapters of the main part, uniting eight paragraphs, a conclusion, a bibliography and an appendix.

The first chapter examined the methods of analyzing the activities of the enterprise, as well as methods of improving the activities of the enterprise. A detailed analysis of the current state of the fitness services market in Russia during the pandemic was carried out, which made it possible to forecast for future periods based on the emerging trends.

In the second chapter, a general description of Sportinvest LLC was made, the organizational structure, the average headcount of the coaching staff, and also the analysis of the main financial indicators of activity were made. In addition, an analysis of the internal and external environment of Sportinvest LLC was carried out, marketing tools such as SWOT analysis, SNW analysis were applied. According to the results of the study, problems were identified in the activities of Sportinvest LLC, which required permission.

In the third chapter of this final qualifying work, the development of the Olymp-fitness mobile application was presented in detail in order to improve the activities of the studied company Sportinvest LLC. Further, the calculation of the economic efficiency from the proposed activities of Sportinvest LLC was made.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА.....	11
1.1 Методы анализа деятельности предприятия	11
1.2 Методы совершенствования деятельности предприятия	22
1.3 Современное состояние рынка фитнес-услуг в России в период пандемии.....	31
2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ООО «СПОРТИНВЕСТ»	43
2.1 Общая характеристика ООО «Спортинвест»	43
2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Спортинвест»	52
2.3 Проблемы в деятельности ООО «Спортинвест»	64
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «СПОРТИНВЕСТ» В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ	75
3.1 Разработка мобильного приложения как метод совершенствования продвижения услуг ООО «Спортинвест».....	75
3.2 Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий ООО «Спортинвест».....	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	99
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ А	108

ВВЕДЕНИЕ

Реалии современного мира характеризуются крайне нестабильным и переменчивым положением. На сегодняшний день достаточно сложно осуществлять прогнозы на долгосрочные периоды, строить планы развития предприятий малого бизнеса.

Особенно сильно тренд на быстроменяющиеся мировые реалии был замечен в 2020 году, когда в жизнь населения всего мира пришло понятие «пандемия». Конец апреля 2020 года был непредсказуем абсолютно для всех правительств, видов деятельности и населения в целом. Этот период был сложным как для людей, работающих по найму, так и для собственников бизнеса.

Не каждое предприятие обладало достаточным запасом финансовой прочности, чтобы сохранить жизнеспособность. Сложившаяся ситуация привела к разорению части из них, и поиску путей трансформации и перестройки функционирования других.

Такая сложная макроэкономическая обстановка поспособствовала развитию новой конкуренции, в частности, с применением дистанционных технологий. Инструменты интернет-маркетинга стали максимально быстро внедряться во все сферы общества, фитнес-индустрия не стала исключением.

В рамках рынка фитнес-услуг можно выделить ряд проблем, вызванных пандемией. В частности, длительное отсутствие притока денежных средств в деятельности фитнес-клубов ввиду полного режима самоизоляции. Соответственно, часть клубов были вынуждены прибегать к заемным средствам, часть признавали себя банкротами.

В части тренерского состава также произошли изменения, около трети тренеров и инструкторов после открытия фитнес-клубов летом 2020 года не вернулись на свои рабочие места. Кто-то нашел новое место работы в другой сфере, кто-то стал работать самостоятельно, без поддержки и помощи со стороны фитнес-клуба.

Одновременно с этим 2020 год обусловил возникновение активного тренда на развитие онлайн-тренировок, что также привело к трансформации потребителей фитнес-услуг, часть населения продолжили заниматься дома, используя дистанционный формат фитнеса.

Актуальность темы исследования обуславливается поиском новых цифровых инструментов в рамках совершенствования деятельности предприятий малого бизнеса фитнес-индустрии в условиях карантинных ограничений.

Объект исследования – фитнес-клуб «Олимп» (ООО «Спортивест»). Фитнес-клуб «Олимп» располагается в городе Челябинск, обладает обширным спектром услуг: тренажерный зал, групповые программы, зона бокса, бассейн, спа-услуги, фитнес-кафе. Режим полной самоизоляции летом 2020 года обусловил потребность в использовании цифровых инструментов и их продвижении.

Предмет исследования – цифровые инструменты для поддержания устойчивости предприятий малого бизнеса в период пандемии.

Актуальность исследования позволили определить цель и задачи работы.

Цель выпускной квалификационной работы – использование цифровых инструментов по совершенствованию деятельности ООО «Спортивест» в период пандемии.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- произвести анализ современного состояние рынка фитнес-услуг в России в период пандемии;
- сформировать общую характеристику ООО «Спортивест»;
- осуществить анализ внутренней и внешней среды ООО «Спортивест»;
- выявить проблемы в деятельности ООО «Спортивест»;
- разработать рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия ООО «Спортивест» в период пандемии.

Теоретические и практические аспекты работы обусловили необходимость использования таких методов научного исследования как экономико-статистический анализ, метод сравнения и группировок.

Структура работы, обусловленная целью исследования, состоит из введения, трех глав основной части, объединяющих восемь параграфов, заключения, библиографического списка и приложения.

В первой главе были рассмотрены методы анализа деятельности предприятия, а также методы совершенствования деятельности предприятия. Произведен детальный анализ современного состояния рынка фитнес-услуг в России в период пандемии, который позволил осуществить прогноз на будущие периоды исходя из возникших трендов.

Во второй главе была произведена общая характеристика ООО «Спортивест», рассмотрена организационная структура, среднесписочная численность тренерского состава, а также произведен анализ основных финансовых показателей деятельности. Кроме того, был осуществлен анализ внутренней и внешней среды ООО «Спортивест», применены такие маркетинговые инструменты, как SWOT-анализ, SNW-анализ. По результатам исследования были выявлены проблемы в деятельности ООО «Спортивест», которые потребовали разрешения.

В третьей главе настоящей выпускной квалификационной работы была подробно представлена разработка мобильного приложения «Олимп-фитнес» с целью совершенствования деятельности исследуемой компании ООО «Спортивест». Далее был произведен расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий ООО «Спортивест».

В качестве информационной базы были использованы, научные публикации и журналы, теоретические материалы российских и западных исследователей, практические статьи, а также данные о финансовых результатах ООО «Спортивест».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

1.1 Методы анализа деятельности предприятия

В условиях рынка каждая организация, осуществляя деятельность, вступает в деловые взаимоотношения с различными контрагентами, выстраивает контакты, налаживает связь с бизнес-партнерами, стремится завоевать доверие и расположение со стороны клиентов и потенциальных покупателей. Кроме того, неизбежно встает проблема самостоятельного выбора стратегии развития, поиска источников финансирования, снижения предпринимательских рисков, повышения результатов функционирования, что особенно актуально в текущих нестабильных условиях [60].

Для решения данных задач необходимо на регулярной основе производить анализ деятельности предприятия, для этого существует множество методов. Основные из них представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные методы анализа деятельности предприятия [10]

Метод анализа	Сущность
Финансовый анализ	В научной электронной библиотеке дается такое определение – изучение основных показателей финансового состояния и финансовых результатов деятельности организации с целью принятия заинтересованными лицами управленческих, инвестиционных и прочих решений.
Стратегический анализ	С.В.Кирбитова и Н.А.Кожина описывают его, как процесс исследования и оценки деятельности и рынка предприятия, в результате которого компания получает необходимую информацию для разработки долгосрочной конкурентоспособной стратегии.
Маркетинговый анализ	В научной электронной библиотеке дается такое определение – это совокупность методов и инструментов, направленных на поиск, удержание и стимулирование клиентов, удовлетворение их основных и скрытых потребностей за счет выпускаемого продукта/услуги.
Анализ производства	Выявление наиболее эффективных путей увеличения объема выпуска продукции и улучшения ее качества, изыскание внутренних резервов роста объема производства.

Рассмотрим каждую группу методов более подробно [12].

1. Финансовый анализ предприятия позволяет получить набор показателей, которые описывают финансовое состояние организации. На основании финансового анализа руководитель делает выводы об эффективности функционирования предприятия, принимает решения о том, как достичь нужного финансового состояния и формирует задания для структурных подразделений и сотрудников.

Финансовый анализ на предприятиях можно классифицировать на внешний и внутренний, детальная характеристика каждого вида представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация финансового анализа предприятия

Вид анализа	Сущность
Внутренний	Внутренним анализом занимаются сотрудники компании, используя более широкую базу (не только данные открытой отчетности, но и специфическую внутреннюю отчетность, вплоть до того, каков процент брака и рекламаций по тому или иному виду продукции) и большую степень детализации (то есть изучается не только общий результат предприятия, но и локальные показатели отдельных подразделений); чаще всего данные внутреннего финансового анализа не предоставляются общественности и могут быть достаточно специфическими, в них отражаются не только результаты, но и механизмы, которые к ним привели
Внешний	Внешний анализ выполняется сторонними специалистами, представляющими интересы как бизнеса (партнеров, кредиторов, инвесторов), так и контролирующих органов (например, Федеральная налоговая служба), СМИ, научных организаций; целью проведения внешнего анализа являются: определение степени рисковости вложений капитала в предприятие, прогнозирование возможной доходности инвестиций, конкурентоспособности фирмы; отчеты максимально формализованы.

В основе финансового анализа лежит расчет специальных показателей, чаще в виде коэффициентов, характеризующих тот или иной аспект финансово-хозяйственной деятельности организации. Среди самых популярных финансовых коэффициентов можно выделить следующие [14]:

1) Коэффициент автономии (отношение собственного капитала к общему капиталу (активам) предприятия), коэффициент финансовой зависимости (отношение обязательств к активам).

2) Коэффициент текущей ликвидности (отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам).

3) Коэффициент быстрой ликвидности (отношение ликвидных активов, включающих денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, краткосрочную дебиторскую задолженность, к краткосрочным обязательствам).

4) Рентабельность собственного капитала (отношение чистой прибыли к собственному капиталу предприятия)

5) Рентабельность продаж (отношение прибыли от продаж (валовой прибыли) к выручке предприятия), рентабельность по чистой прибыли (отношение чистой прибыли к выручке).

6) Коэффициент оборачиваемости – это финансовый коэффициент показывающий интенсивность использования (скорость оборота) определенных активов или обязательств. Коэффициенты оборачиваемости выступают показателями деловой активности предприятия.

Среди наиболее популярных коэффициентов оборачиваемости в финансовом анализе используют [9]:

– оборачиваемость оборотных активов (отношение годовой выручки к среднегодовой величине оборотных активов);

– оборачиваемость запасов (отношение годовой себестоимости к средней за год стоимости запасов);

– оборачиваемость дебиторской задолженности (отношение годовой выручки к среднегодовой величине дебиторской задолженности);

– оборачиваемость кредиторской задолженности (отношение годовой выручки к среднегодовой величине краткосрочной кредиторской задолженности);

– оборачиваемость активов (отношение годовой выручки к среднегодовой величине всех активов предприятия);

– оборачиваемость собственного капитала (отношение годовой выручки к среднегодовой величине собственного капитала организации).

С целью осуществления финансового анализа используются различные виды источников информации:

- бухгалтерский баланс (форма №1). В нем отражены активы и пассивы предприятия на начало и конец отчетного периода;

- отчет о доходах или отчет о финансовых результатах (форма №2). В этом документе отражают как общие финансовые поступления (объем продаж), так и издержки, чистую прибыль и убыток;

- отчет о движении капитала (форма №3). В структуру этого отчета включаются данные о величине и составляющих собственного капитала, а также динамика изменений (за счет вкладов, изъятий и прочих операций);

- отчет о движении денежных средств или отчет о денежных потоках (форма №4). Документ отражает поступление и выплаты денежных средств и их эквивалентов за отчетный период. Не выплаченные или не полученные на момент составления отчета суммы в форме №4 не отражаются;

- дополнительные финансовые документы, выбираются, исходя из конкретной ситуации.

Выделяют пять основных этапов проведения анализа деятельности предприятия малого бизнеса [16].

Первый этап – описание цели анализа, его формата. На этом этапе обычно привлекаются аналитики, которые на основе круга вопросов, на которые надо получить ответы, подбирают методы, которыми можно получить нужную информацию.

Второй этап – предварительный обзор состояния предприятия. Собираются данные о том, каковы ключевые показатели деятельности компании на момент проведения анализа.

Третий этап – проверка имущественного и финансового состояния организации. На этом этапе проверяется рациональность вложения денежных средств в активы. Также оцениваются платежеспособность и ликвидность организации.

Четвертый этап – анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности. На этом этапе оцениваются и интерпретируются полученные данные об основных экономических параметрах функционирования компании.

Пятый этап – анализ структуры баланса. На этом этапе проверяется риск несостоятельности предприятия и возможности ее преодолеть. Обычно рассчитывается коэффициент утраты (или восстановления) платежеспособности.

2. Стратегический анализ является одним из ключевых аналитических элементов стратегического управления, поскольку в значительной мере определяет стратегические возможности и перспективы развития компании, позволяет частично снять неопределенность при принятии стратегических решений. Стратегический анализ обеспечивает эффективность стратегических решений и действий, что напрямую отражается на конкурентоспособности компании.

Основная цель стратегического анализа – оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор [41].

Существует большое многообразие стратегических матриц: SWOT-анализ и PEST-анализ, матрица Бостонской консультативной группы, матрица Мак-Кинси, анализ цепочки создания стоимости и конкурентный анализ по Портеру, матрица ADL, GAP анализ и SNW-анализ. В качестве примера опишем такие два метода: SWOT-анализ и SNW-анализ, которые будут использованы для анализа объекта исследования настоящей выпускной квалификационной работы.

SWOT-анализ предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

SWOT-анализ предполагает, что для успешного развития коммерческого проекта необходимо учитывать следующие характеристики [19]:

S (strengths) – сильные стороны. Это преимущества, ценности, уникальные навыки. За счет этого фирма увеличивает продажи, присутствие на рынке, чувствует уверенность в конкурентной борьбе.

W (weaknesses) – слабые стороны. Недостатки, где и в чем вы проигрываете конкурентам. Эти характеристики тормозят рост прибыли, мешают развитию, тянут назад.

O (opportunities) – возможности. Это рычаги, которые находятся в руках бизнеса и поддаются прямому воздействию. Например, повышение квалификации сотрудников и прочее;

T (threats) – угрозы. Трудности, внешние факторы, которые не зависят от принимаемых вами решений.

Этапы проведения SWOT-анализа:

- 1) Сбор аналитической информации;
- 2) Анализ внутренней и внешней среды, выявление сильных и слабых сторон предприятия;
- 3) Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия и факторов внешней среды. Этот этап предполагает построение матрицы на основе стандартной методики.
- 4) Определение основных действий, актуальных для того или иного сочетания сил, возможностей, угроз и слабостей

Выбранные мероприятия необходимо расставить по времени их осуществления, а также определить ответственного за его осуществление и срок реализации.

SNW-анализ –инструмент идентификации и стратегического анализа факторов влияния внутренней (микро-) среды на развитие предприятия [20].

В основе методики лежит оценка отдельных частей (элементов) организации. Количество таких элементов устанавливается индивидуально для каждой компании. Однако практикой установлены примерные стандарты. При проведении методики SNW–анализа рассматривают следующие элементы:

- стратегия компании на рынке;
- уровень конкурентоспособности товара или услуги;
- эффективность коммуникационной политики;
- эффективность работы сотрудников;
- уровень маркетинга;
- уровень производства.

В результате проведения SNW – анализа формируется конкретный профиль компании. При формировании положительной картинки на фоне конкурентов, можно сделать вывод о достижении стратегического лидерства компанией на рынке. Допустима ситуация, когда фирма уступает своим соперникам по паре-тройке позиций, но в большинстве случаев она должна опережать их и лидировать в отрасли.

Среди основных преимуществ применения методики SNW – анализа можно назвать:

- сильные стороны, которые были выявлены при проведении SWOT-методики, имеют место быть и при SNW – анализ;
- создается среднерыночное значение по каждому фактору, при сравнении с которым разрабатываются конкретные рекомендации по улучшению компании;
- дополнение метода SWOT- анализа в плане сильных и слабых сторон.

3. Маркетинговый анализ – это анализ информации, полученной в результате разнообразных маркетинговых исследований для принятия решений относительно маркетингового комплекса и поведения компании на конкурентном рынке [25].

Цель маркетингового анализа – содействие подготовке принятия обоснованных управленческих решений в условиях неопределённости рыночной ситуации.

Задачи маркетингового анализа:

- изучение рынка и обоснование рыночных тенденций;
- анализ основных факторов, влияющих на спрос;

- анализ и обоснование стратегии ценообразования;
- выявление реальных и потенциальных конкурентов предприятия;
- оценка слабых и сильных сторон деятельности, преимуществ и недостатков;
- оценка конкурентоспособности в целом, выявление способов повышения конкурентоспособности;
- анализ методов стимулирования сбыта и обоснование выбора наиболее эффективных.

В маркетинге выделяют два основных направления анализа: оперативный анализ и стратегический анализ [26]:

1) Оперативный анализ в маркетинге – выявляет комплекс взаимосвязей фирмы с окружающей средой, оценка реакции рынка на маркетинговые мероприятия, анализ и моделирование покупательского поведения на рынке, как реакция на маркетинговую деятельность, изучение мнений и предпочтений потребителей, анализ потенциала собственной фирмы, конкурентный анализ;

2) Стратегический анализ в маркетинге – оценка состояния рынка (сбалансированность, масштаб, емкость, пропорциональность развития, тенденции развития, устойчивость развития, цикличность развития), анализ и прогноз покупательского спроса. Стратегический анализ выявляет комплекс взаимосвязей фирмы с окружающей средой.

Маркетинговый анализ проводится с применением статистических, эконометрических и других методов анализа. На практике применяют различные методы маркетингового анализа, основные из них представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Методы маркетингового анализа [27]

Метод	Сущность
Статистические методы анализа	Анализ абсолютных, средних и относительных величин, группировки, индексные, трендовые и регрессионные факторные модели, методы вариационного, дисперсионного, корреляционного и циклического анализа, методы многомерного анализа: факторного, кластерного и др. Среди видов статистического анализа выделяются дескриптивный, выводной анализ, анализ различий, анализ связей, а также предсказательный анализ. Служат основным средством изучения массовых, повторяющихся явлений и широко используются в прогнозировании поведения рынка.

Окончание таблицы 3

Метод	Сущность
Математическое моделирование	Расчеты системы ценообразования, расчета цены, методики выбора месторасположения, составления комплекса средств рекламы и рекламного бюджета. К этому методу относятся оценки конкурентоспособности товара, так называемый ABC-анализ ассортимента по блокам модификаций товаров, отвечающих на запросы различных сегментов рынка.
Моделирование процессов и рисков	Модели процессов, основанное на теориях вероятности и теории принятия решений. С помощью методов выстраиваются модели товаропотоков и потоков покупателей, модели реакции рынка. Инструментарий маркетингового моделирования рисков включает методики сегментации рынков, так называемый SWOT-анализ – исследование и оценку силы и слабостей фирмы, ее возможностей и угрожающих факторов.
Эвристические методы (методы экспертных оценок)	Основывающиеся на интуиции, воображении и опыте. Они применяются для количественного измерения тех событий, для которых не существует способов измерения (метод «Дельфин», метод коллективной генерации идей, теория катастроф).
Многомерные (матричные) методы анализа	Моделирование ситуаций на основании построения и анализа многомерных матриц, моделей поведения (SWOT-анализ, матрица БКГ, матрица «Мак-Кинза»).
Гибридные методы анализа в маркетинге	Объединяют детерминированные и вероятностные характеристики. Применяются, прежде всего, для исследования сложных процессов, например, проблем товародвижения.

Этапы маркетингового анализа:

- сбор данных в результате проведения маркетинговых исследований;
- обобщение массива данных путем их выражения через ограниченное число ключевых параметров;
- концептуализация – оценка результатов обобщения, коммуникативная обработка и интерпретация результатов в понятных для заказчика категориях;
- экстраполяция – определение, в какой степени (в каком доверительном интервале) данные выборки характерны для всей совокупности объектов внимания;
- формулирование выводов [42].

4. Анализ процесса производства должен осуществляться по двум направлениям. Во-первых, в ходе формирования и выполнения производственной программы дается оценка перспектив ее реализации с точки зрения получения прибыли [13].

Во-вторых, в процессе анализа определяются экономические последствия управленческих решений по регулированию производства с точки зрения финансово-экономических последствий. Например, оцениваются решения по замене материалов, закупке полуфабрикатов или комплектующих у сторонних организаций, изменению объема производства при заключении дополнительных договоров или отказе от ранее заключенных.

Основными задачами анализа объема производства и реализации продукции на предприятиях являются:

- оценка динамики по основным показателям объема структуры и качества продукции;
- проверка сбалансированности и оптимальности бизнес планов, плановых показателей, их напряженности и реальности;
- выявление степени количественного влияния факторов на изменение величины объема производства и реализации продукции;
- выявление внутривладельческих резервов увеличения выпуска и реализации продукции;
- разработка мероприятий по использованию внутривладельческих резервов для повышения темпов роста продукции, улучшения ассортимента и качества.

Объектами данного направления анализа являются:

- объем производства и реализации продукции;
- ассортимент и структура продукции;
- качество продукции;
- ритмичность продукции.

В процессе анализа производства и реализации продукции должны быть вскрыты причины, тормозящие рост производства, а именно [21]:

- недостатки в организации производства и труда;
- нерациональное использование материальных, трудовых и денежных ресурсов;
- брак продукции.

Источниками информации для анализа производства и реализации продукции являются унифицированная статистическая форма отчетности № 1-П, форма № 1-П (квартальная) «Квартальная отчетность промышленного предприятия (объединения) о выпуске отдельных видов продукции в ассортименте», форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках», ведомость № 16 «Движение готовых изделий, их отгрузка и реализация», бизнес-план, оперативные планы-графики и т.д.

В процессе комплексного целевого анализа производства и реализации продукции можно выделить следующие основные этапы, представленные в таблице 4.

Таблица 4 – Основные этапы анализа производства и реализации продукции [4]

Этап	Сущность
Первый этап	Базируется на маркетинге и связан с изучением спроса на производимую продукцию, анализом выполнения договоров предыдущего периода с тем, чтобы определить, расширение или продление каких договоров при имеющихся ресурсах способно принести максимальную выгоду предприятию. Источники информации для анализа: плановые и оперативные планы-графики; данные текущей и годовой отчетности; данные текущего бухгалтерского и статистического учета и др.
Второй этап	Сводится к выявлению дополнительных (по сравнению с предыдущим периодом) резервов использования основных средств, материальных и трудовых ресурсов с целью оптимизации объема и структуры производства в планируемом периоде под наиболее выгодные предложения о заключении договоров. Следует учитывать и поставку продукции для государственных нужд. Для этого необходимо своевременно получить информацию об объеме государственного контракта по конкретной продукции, рентабельности ее производства с учетом дополнительного стимулирования. В зависимости от того, как выполнение государственного контракта скажется на увеличении прибыли, предприятие должно организовать работу по заключению и исполнению других договоров.
Третий этап	Делается оценка выполнения договоров по объему и ритмичности поставки. Определяются размеры потерь в результате несвоевременного или неполного выполнения обязательств по договорам и степень их влияния на основные экономические показатели деятельности предприятия: объем реализации, прибыль, рентабельность, производительность труда, фонд потребления и др.
Четвертый этап	Состоит в установлении внутренних и внешних причин невыполнения договорных обязательств. Для внутризаводского стимулирования выполнения договорных обязательств цехами и службами используются дифференцированные шкалы премирования работников. При обнаружении внешних виновников нарушения договорных обязательств (поставщиков материалов и комплектующих, транспортных и других организаций) юридические и коммерческие службы предприятия должны добиваться полного возмещения виновниками всей суммы потерь из-за нарушения сроком и условий договоров.

На основе этих методов анализа, можно составить целостную картину изменений объемов производства и реализации, проследить их зависимость от других факторов, определить резервы и выявить тенденции и перспективы развития [43].

Таким образом, можно сделать вывод, что существуют различные методы анализа деятельности предприятия, в частности, финансовый, маркетинговый, стратегический и анализ производства. Часть данных методик будет применена на практике во второй главе настоящей выпускной квалификационной работы.

1.2 Методы совершенствования деятельности предприятия

Вопрос, связанный с методами совершенствования деятельности предприятий малого и среднего бизнеса, на сегодняшний день является максимально актуальным, так как без улучшений предприятие не сможет находиться на высоких конкурентных позициях. В целях поддержания высокого уровня конкурентоспособности компании используются различные методы совершенствования деятельности. Основные методы совершенствования деятельности предприятия представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные методы совершенствования деятельности предприятия [6]

Метод	Компоненты
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> – привлечение заемных средств; – размещение свободных средств на банковские вклады; – инвестирование свободных и привлечение заемных средств в новые проекты или бизнес-планы предприятия и другие методы.
Маркетинговые	<ol style="list-style-type: none"> 1. Традиционные: <ul style="list-style-type: none"> – наружная реклама; – раздаточный рекламный материал; – Event – мероприятия. 2. Современные: <ul style="list-style-type: none"> – поисковая оптимизация сайта; – контекстная реклама; – медийная реклама; – Email маркетинг; – продвижение в социальных сетях и другие методы.
Методы управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – тренинги, курсы повышения квалификации, обучение в формате мастер-классов; – перемещение персонала в должностной иерархии и другие методы.

Окончание таблицы 5

Метод	Компоненты
Методы стратегического планирования	<ul style="list-style-type: none"> – составление экономико-политических прогнозов; – составление сценариев развития деятельности предприятия; – аналитика конкурентов; – анализ потребительского спроса и другие методы.
Производственные методы	<ul style="list-style-type: none"> – замена оборудования; – применение новых технологий; – увеличение профессионализма работников; – замена ручного труда машинным и другие методы.

Значительно расширить горизонты любого бизнеса помогает привлечение заемных средств. На любом этапе хозяйствования, будь то только что образовавшаяся компания или стабильный прибыльный бизнес, дополнительное вливание заемных средств повышает эффективность работы предприятия, увеличивает оборот собственных средств организации, помогает быстрее сформировать фонды целевых финансовых ресурсов и в итоге повышает ликвидность компании и ее стоимость на рынке [28].

Несмотря на то, что базой для осуществления хозяйственной деятельности любой организации являются собственные средства компании, во многих сферах экономики предприятия работают и развиваются исключительно благодаря привлечению заемных средств. Именно поэтому основной стратегической целью финансового менеджмента выступает управление привлечением и повышением результативности заемного капитала.

Выделяются такие основные источники привлечения заемных средств в развитии компании: кредиты банковские; частные инвестиции; альтернативные источники финансирования (кредиторская задолженность перед компаниями-контрагентами, отложенная задолженность перед ИФНС, государственная поддержка малого и среднего бизнеса и иные формы кредиторской задолженности) [44].

Экономические методы совершенствования деятельности предприятия способствуют увеличению выручки деятельности компании за счет грамотного инвестирования, а также использования собственных и заемных средств.

Следующая группа методов совершенствования – маркетинговые методы. Методы маркетингового продвижения, направленные на совершенствование деятельности компании, условно классифицируются на традиционные и современные (интернет-маркетинг).

Рассмотрим основные традиционные инструменты совершенствования маркетинговой деятельности в виде таблицы 6.

Таблица 6 – Основные традиционные инструменты совершенствования маркетинговой деятельности [29]

Инструмент	Сущность
Наружная реклама	Средство рекламы, рассчитанное преимущественно на визуальное восприятие, устанавливаемое на стационарных и передвижных конструкциях вне места продаж товара. Наружная реклама относится к средствам массового маркетинга и предназначена для воздействия на широкую аудиторию. Наружная реклама часто обозначается термином outdoor-реклама и является видом ATL-рекламы.
Раздаточный рекламный материал	Традиционный способ продвижения товара и услуг путем раздачи населению рекламных листовок и прочей печатной продукции с упоминанием названия компании и ее деятельности.
Event – мероприятия	Креативный (событийный) маркетинг, так как основывается на продвижении товаров с помощью событий. Компания организует какое-то мероприятия, способное привлечь его потенциальную аудиторию. Это может быть и дегустация продукции, и предоставление бесплатных услуг, и семинар от известного в соответствующей сфере преподавателя.

В условиях цифровизации можно в отдельную категорию выделить инструменты интернет-маркетинга, направленные на совершенствование маркетинговой деятельности предприятия любой отрасли. Рассмотрим основные из них более подробно.

Поисковая оптимизация (SEO) – комплекс мероприятий, нацеленный на развитие и продвижение сайта в верхние строки поисковой выдачи для привлечения максимального объема трафика и конвертации его в клиентов.

Принцип работы выглядит очень просто: пользователь вводит интересующий его запрос, а поисковая система строит список ссылок на ресурсы в определенном порядке. После этого потенциальный клиент знакомится с кратким описанием

ресурса и переходит на него, если это его заинтересовало. Чем выше в результатах находится такая ссылка, тем вероятнее переход, поскольку пользователь обычно не заходит дальше первой страницы выдачи [30].

Главная цель SEO-продвижения – привести уникальных посетителей, которые при грамотном маркетинге превращаются в клиентов, уменьшить затраты на привлечение новых людей и вывести сайт в ТОП поисковой системы.

Контекстная реклама – это различные объявления (текстовые, графические, видео), которые показываются пользователям в соответствии с их поисковыми запросами, интересами или поведением в интернете. Контекстная реклама показывается в поисковых системах, на различных сайтах, в мобильных приложениях и на других ресурсах.

Система показывает пользователю объявления, состоящие из заголовка, информационного текста, ссылки и картинки. Бывает поисковая и тематическая контекстная реклама. Первая работает на основе популярных поисковых систем: Яндекс и Google. Вторая связана с содержимым сайтов, которые посещает человек. В условиях российского рынка эффективны две площадки для размещения контекстной рекламы – это Google и Яндекс.

Таргетированная реклама – При правильной настройке таргетинг может стать самым выгодным вариантов продвижения бизнеса в Инстаграм и Фейсбук. Главный секрет успешной рекламной кампании не только в подобранной целевой аудитории и ее грамотном сегментировании, но и самом макете. Цепляющие тезисы (только не опускайтесь к уровню желтой прессы), яркие, динамичные видео (они лучше срабатывают, чем статичные картинки), удачно подобранная музыка – важны все элементы. Но кроме этого на цену клика и одного лида очень влияет количество конкурентов – чем их больше, тем и расходы выше.

Медийная реклама в интернете – это любое рекламное сообщение, которое контактирует с пользователем посредством изображения, звука, видео, текста или с помощью всех четырех элементов. Есть два основных вида размещения: статический и динамический [32].

Динамический – реклама показывается только определенной аудитории, в зависимости от настроек таргетинга. Рекламный инвентарь закупается через специализированные площадки, оплата производится за клики или показы.

Статический – реклама показывается всем посетителям сайта, оплата считается за время размещения (а не за клики или показы). Это устаревшая модель размещения, когда рекламодатель напрямую договаривается с интересной ему площадкой.

Главное отличие медийной рекламы от остальных видов рекламы состоит в ключевом факторе – привлечение внимания потребителей происходит с помощью визуализации информации

Email-marketing – это инструмент взаимодействия с пользователем через электронную почту для продвижения товаров или услуг. Email-marketing является топовым инструментом digitalmedia, способным не только привлекать и удерживать клиентов, но и повышать лояльность к бренду [36].

Цели email маркетинга

- повышение узнаваемости бренда;
- увеличение продаж;
- построение доверия;
- повышение трафика;
- сокращение цикла покупки;
- автоматизация рутинных задач.

Хорошо продуманная стратегия email-маркетинга позволяет достичь много разных долгосрочных и краткосрочных целей.

Email-рассылки – это универсальный по типам действий инструмент. С помощью писем можно и сразу закрывать сделки, и переводить клиента на сайт, чтобы помочь сделать окончательный выбор и оплатить заказ, и возможность найти партнеров.

Есть три основных типа контента под разные бизнес-цели:

– Коммерческий. Главная цель – увеличение объема продаж, количества клиентов. Реализуется через рассылку продающих текстов с приглашением на мероприятия, регистрацию или покупку конкретных товаров на сайте.

– Информационный. Нужен для работы с «холодными» клиентами и превращения их в «теплых». Реализуется через экспертный контент без воды – разбор кейсов и предложение конкретных решений от имени своей компании, полезные статьи по своей теме, контент с комментариями экспертов-сотрудников.

– Новостной. Главная цель – нативно напоминать клиентам о себе и подталкивать осуществить конкретное действие. Преобладают небольшие тексты (500-700 символов), в которых рассказывается об акциях, скидках, новых товарах, ТОП продаж, участии в выставках или конференциях и другое.

Контент-маркетинг должен быть на любой из используемых площадок (свойблог на сайте, страница в соцсети, аккаунт основателя компании). Его главная цель – сформировать положительный имидж предприятия, повысить экспертность, превратить простых подписчиков в бренд-агентов, которые будут отстаивать действия и даже факапы организации. Когда просто блог превращается в полноценное медиа, СМИ – это значит, что компания на правильном пути. Но лучший результат – когда контент-маркетинг положительно влияет на доходность.

Основа такого способа продвижения – тексты с мнениями экспертов, разбор ошибок и предложений по их решению в формате кейсов, гостевые посты, лонгриды в СМИ [38].

Партнерские программы – чаще всего партнерские программы работают за счет нативной рекламы – когда в контенте аккуратно и якобы незаметно упоминается компания или какой-то конкретный продукт. Делается это с целью популяризировать бренд организации через частые упоминания ее названия.

Продвижение в социальных сетях – особенно актуальный инструмент в связи с тем, что практически все население развитых городов и стран имеет доступ к сети интернет со своих мобильных устройств и смартфонов [39].

1. Продвижение товаров через instagram –компания создает свою личную страницу, загружает туда контент и привлекает внимание аудитории. Instagram особенным образом пользуется популярностью среди молодого населения стран и не имеет ограничений по географическому распространению. По сути, он может быть простой альтернативой сайта и менее затратной с точки зрения финансов.

Для преобразование аккаунта instagram в коммерческую площадку или интернет-магазин существует специальный инструмент – SMM-продвижение. Основная цель SMM-продвижения – повысить уровень доверия и лояльности к бренду. То есть заказы из соцсетей могут быть, но этот канал больше для коммуникации и подогрева аудитории.

Чтобы такое продвижение дало результат, необходимо сделать ряд действий.

Продумать SMM-стратегию. Это позволит не перескакивать с тематики на тематику слишком резко, соблюдать единый стиль общения (toneofvoice), ставить конкретные KPIs. По поводу форматов – просто делать экспертный контент – то, что не совсем работает. Важно не забывать рассказывать о команде, рабочих процессах и рассказывать о них на странице, ведь люди ищут для сотрудничества людей (даже если это b2b), а не бездушную энциклопедию.

Продумать визуальную составляющую. Если пока что средств на создание фотоконтента нет, попробуйте воспользоваться готовыми шаблонами для соцсетей. С их помощью можно сделать вечную ленту в фирменных цветах, едином стиле и без особых усилий. Также очень важен контент для сторис. Здесь требуются разные интерактивы – конкурсы, опросы, профессиональные шутки, портфолио с работами.

2. Продвижение с помощью Вконтакте и Facebook – данные социальные сети позволяют настраивать таргетированную рекламу и переводить пользователя на необходимый интернет-ресурс, где может производиться покупка товаров.

Таким образом, маркетинговые методы совершенствования деятельности направлены на увеличение объема продаж за счет увеличения потребителей. Традиционные методы продвижения направлены на узнаваемость компании, а

современные являются дополнительными источниками прямого привлечения реальных покупателей. За счет увеличения покупателей увеличивается объем продаж, который ведет к увеличению объемов выручки, и, как следствие, происходит увеличение чистой прибыли предприятия малого и среднего бизнеса.

Производственные методы совершенствования деятельности предприятия малого и среднего бизнеса связаны с улучшением производственных процессов. Предполагается, что внедрение новшеств позволит сделать процесс производства менее затратным, а также улучшить качество производимых товаров и услуг.

К производственным методам можно отнести следующие мероприятия: замена оборудования; применение новых технологических решений; повышение стандартов качества продукции и обслуживания производства; внедрение инноваций; автоматизация производственных процессов; повышение профессиональных компетенций работников компании и другое [27].

Данные меры позволят сделать процесс производства более быстрым и современным, в результате чего появится возможность сократить издержки на оплату труда, на амортизацию, на время производства. За счет уменьшения производственных затрат увеличится выручка предприятия при одинаковых объемах продаж, то есть произойдет оптимизация расходования денежных средств компании.

Стратегические методы совершенствования деятельности компании основаны на составлении прогнозов в рамках функционирования компании и окружающей среды. И.В. Бородушко и Э.К. Васильева с целью эффективного составления стратегического плана рекомендуют выполнять ряд следующих мер на регулярной основе:

- составление экономико-политических прогнозов (санкционная остановка в стране и мире, прогнозы по ключевой ставке и инфляции, прочим макроэкономическим показателям);
- составление различных сценариев развития деятельности компании на основе экономико-политических прогнозов;

- аналитика конкурентов и выявление новых трендов;
- анализ потребительского спроса и их будущих настроений.

Данные меры помогут компании быть всегда готовой к изменению своей политики. Что особенно актуально в быстроменяющихся условиях функционирования деятельности бизнеса, в частности при напряженности, связанной с мерами в рамках пандемии. Мгновенная реакция позволит быть впереди конкурентов, внедрять тренды и не вкладывать силы в те сферы, которые будут нерентабельны.

Следующая группа мер по совершенствованию деятельности компании – управление персоналом. Система развития совершенствования сотрудников должна разрабатываться в соответствии с действительными требованиями и возможностями предприятия, это определяет формат и методику повышения квалификации персонала [38].

Н. Осовицкая считает, что в наше время самыми действенными методами являются:

- 1) получение знаний и навыков непосредственно в процессе работы от опытных сотрудников;
- 2) тренинги, курсы повышения квалификации, мастер-классы, семинары от опытных специалистов индустрии;
- 3) аудио и видео обучение;
- 4) перемещение персонала в должностной иерархии;
- 5) обучение в формате мастер-классов и собраний на предприятиях по обмену опытом между сотрудниками

Самый правильный подход – комбинирование различных методов совершенствования с учетом потребностей персонала конкретного предприятия малого и среднего бизнеса. Благодаря участию в профессиональных конкурсах и конференциях по профилю отлично повышается уровень квалификации сотрудников.

Таким образом, на основе всего вышеперечисленного делаем вывод, что совершенствование деятельности предприятий малого и среднего бизнеса носит многоаспектный характер. В частности, это экономические и маркетинговые методы, методы управления персоналом и производством. Однако только при комбинации данных методов возможно повышение эффективности функционирования компании. Также необходимо отметить, что в реалиях современного мира, в частности ограничения в следствие пандемии, необходимо производить регулярный мониторинг ситуации на рынке и регулярно проверять эффективность выбранных инструментов.

1.3 Современное состояние рынка фитнес-услуг в России в период пандемии

Общий объем рынка фитнеса в мире составляет около \$100 млрд., на Россию приходится чуть меньше \$2 млрд. В сфере российского фитнеса задействовано более 550 тыс. человек.

В целом, рынок находился в стагнации: в 2020 году рост объема прогнозировался на уровне 2019 года, около 2-3%, отчасти это связано со снижением покупательской способности населения. Тем не менее, рынок относительно большой и в 2021 году имел все шансы снова выйти на приличные темп роста, однако случился Covid-19, и он отправил в глубокий нокдаун всю фитнес индустрию, оправиться от которого смогут совсем немногие игроки [45].

За время карантина и летние месяцы фитнес-индустрия потеряла около 30 % отрасли. За три квартала 2020 года фитнес-индустрия потеряла 51,38 млрд рублей: падение выручки во втором квартале составило 41,75 млрд рублей, в третьем – 9,63 млрд рублей. Общие потери отрасли за 2020 год – более 65 млрд рублей, это почти половина годовой выручки всей отрасли за 2019 год, сообщает информационному portalу «Полит.ру» Елена Силина [46].

Что касается именно Челябинской области, то здесь оборот фитнес-центров в январе – июле 2020 года снизился в два раза. Организации физической культуры и

спорта оказали жителям региона услуги на сумму 585 млн руб., это почти в два раза меньше, чем за аналогичный период 2019 года.

Представители фитнес-индустрии отмечают, что рынок начал медленно восстанавливаться после снятия режима самоизоляции, но последствия пандемии сказываются на финансовой устойчивости. Эксперты прогнозируют закрытие 10 – 15% заведений отрасли развлечений, фитнеса и культуры [47].

Для оцифровки ситуации на рынке фитнес-услуг, обратимся к исследованиям компании Mobifitness. В исследовании были взяты данные 2860 фитнес-объектов (клубов и студий) России. Из них 29% находятся в Москве, 13% – в Санкт-Петербурге, остальные 58% – в регионах (более 70 городов). Все клубы, попавшие в выборку, обслуживают около 1,3 млн клиентов по всей стране. Динамика продаж в фитнес-клубах России за период с января по июль 2020 года представлены на рисунке 1.

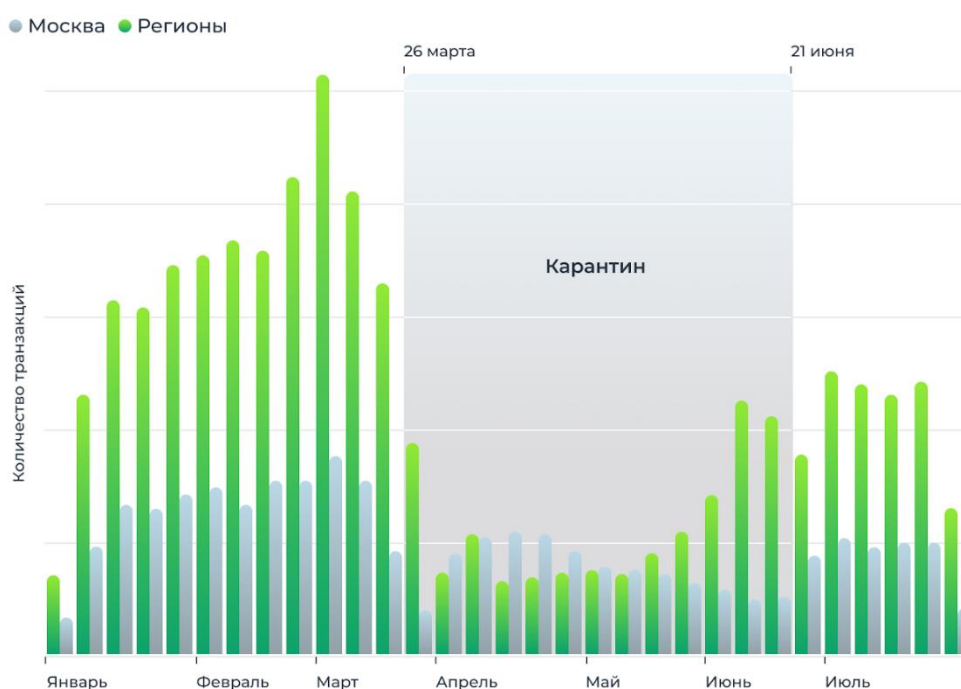


Рисунок 1 – Динамика продаж в фитнес-клубах России за период с января по июль 2020 года (данные на 21.08.2020г.) [48]

Согласно рисунку 1 количество транзакций регионов в период пандемии значительно сократилось, в то время как фитнес-объектам Москвы в дни закрытия

в среднем удалось выйти на количество транзакций в 67% от докризисного уровня и начать возвращать интерес людей к фитнесу еще до официального открытия.

В основном продавались разовые услуги и средний чек покупок снизился. Если в допандемийные месяцы (январь-март 2020 года) он составлял в среднем 700 рублей за разовую услугу, то во время самоизоляции – 200-300 рублей. Именно столько в среднем стоили онлайн-занятия в клубах и студиях. Этот продукт стал основным на период закрытия [49].

За почти шесть недель с момента снятия ограничений выручка начала расти и на июль 2020 года составила 43% от докризисного уровня в Москве, 37% в регионах.

Объем выручки фитнес-клубов России, участвовавших в опросе, за период с января по июль 2020 года предоставлен на рисунке 2.

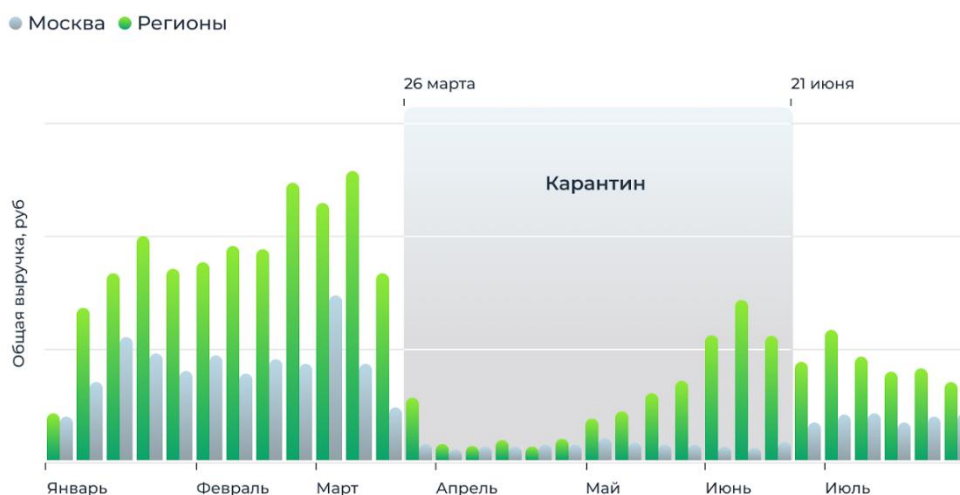


Рисунок 2 – Объем выручки фитнес-клубов России, участвовавших в опросе, за период с января по июль 2020 года, в рублях [50]

Как показывают данные рисунка 2, Москва и регионы по-разному переживали как сам момент карантина, так и выход из него. На это повлияло несколько факторов. Во-первых, некоторые регионы до сих пор не сняли ограничения на посещение клубов. Во-вторых, лето – традиционно низкий сезон для фитнес-бизнеса. Чтобы корректно сравнивать показатели, необходимо учесть сезонность (объем продаж в июле и августе обычно не превышает 30% от аналогичных

показателей в марте). Тем не менее, по росту выручки сохраняется позитивная динамика для всех фитнес-клубов России.

Наиболее стабильным пока остается столичный рынок фитнес-услуг. По оценке «Национального фитнес-сообщества», показатель закрытия клубов по Москве среди ключевых игроков отрасли составил около 5%. Заключительная волна банкротств, которая может накрыть отрасль, по прогнозам фитнес-сообщества, придется на декабрь 2020 года.

По данным «Национального фитнес-сообщества» несмотря на то, что стоимость услуг в столичных фитнес-клубах в среднем снизилась на 15-20%, спрос после возобновления работы упал на 50% в сравнении с июнем 2019 года. Посещаемость клубов после открытия сократилась до 40% [51].

Целесообразно также рассмотреть состояние на рынке тренерского состава, который три месяца оставался без работы в клубах. В сети фитнес-клубов «Комета» был проведен опрос тренерского состава по вопросу адаптации в период полного закрытия фитнес-клубов. Результаты опроса представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Результаты опроса тренерского состава сети фитнес-клубов «Комета» (данные на 23.07.2020г.) [52]

Как показывают данные рисунка 3, 30% тренерского состава также адаптировались к онлайн-формату, однако у большего количества тренеров возникли сложности в период карантина [53].

По оценкам Национального фитнес-сообщества, за период простоя 140 тысяч специалистов лишились работы. До февраля 2021 года безработными в общей сложности окажутся 500 тысяч человек, занятых в фитнес-индустрии. По данным НФС, всего в отрасли трудятся 768 тысяч человек [54].

Таким образом, произвели анализ рынка фитнес-индустрии с точки зрения фитнес-клубов и тренерского состава, далее видится целесообразным произвести мониторинг потребительских настроений населения как действующих и потенциальных клиентов.

Пандемия внесла свой весомый вклад в уровень инфляции Российской Федерации, потребительские предпочтения и ожидания населения. Используем мониторинговое исследование по заказу Банка России в режиме «face-to-face» силами ООО «инФОМ».

В первый месяц режима самоизоляции было отмечено максимальное беспокойство населения ростом цен на товары и услуги. Во второй половине апреля доля респондентов, заметивших рост цен за последние две недели, составляла 74%, затем этот показатель стал постепенно снижаться, достигнув своего минимума в 51% во второй половине июня.

Результаты ответа на вопрос («Как, по Вашему мнению, в целом менялись цены за прошедшие 12 месяцев (год)?») представлены на рисунке 4.

Как показывают данные рисунка 4, доля людей, считающих, что цены на продукты питания, непродовольственные товары и на услуги за прошедшие 12 месяцев выросли быстрее, чем раньше, значительно возросла в последние три месяца 2020 года – август, сентябрь, октябрь.

Данная динамика косвенно свидетельствует о том, что люди предполагают и дальнейшее повышение цен на товары и услуги.

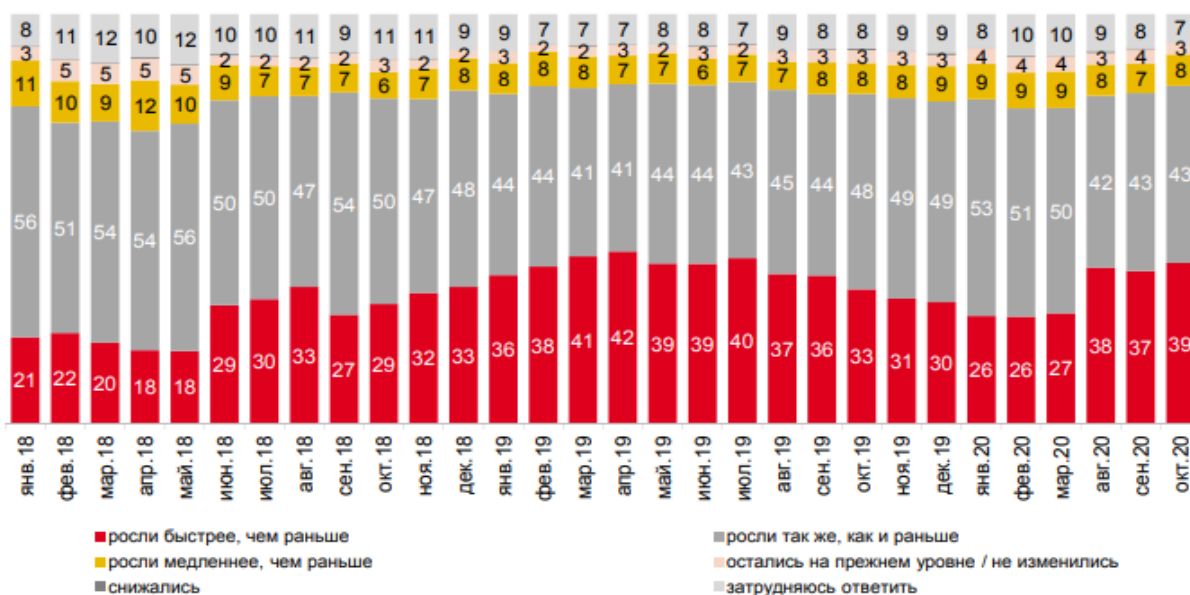


Рисунок 4 – Оценки роста цен за прошедшие 12 месяцев [46]

Далее перейдем к рассмотрению динамики индексов по оценкам населением перспектив макроэкономических показателей – рисунок 5.

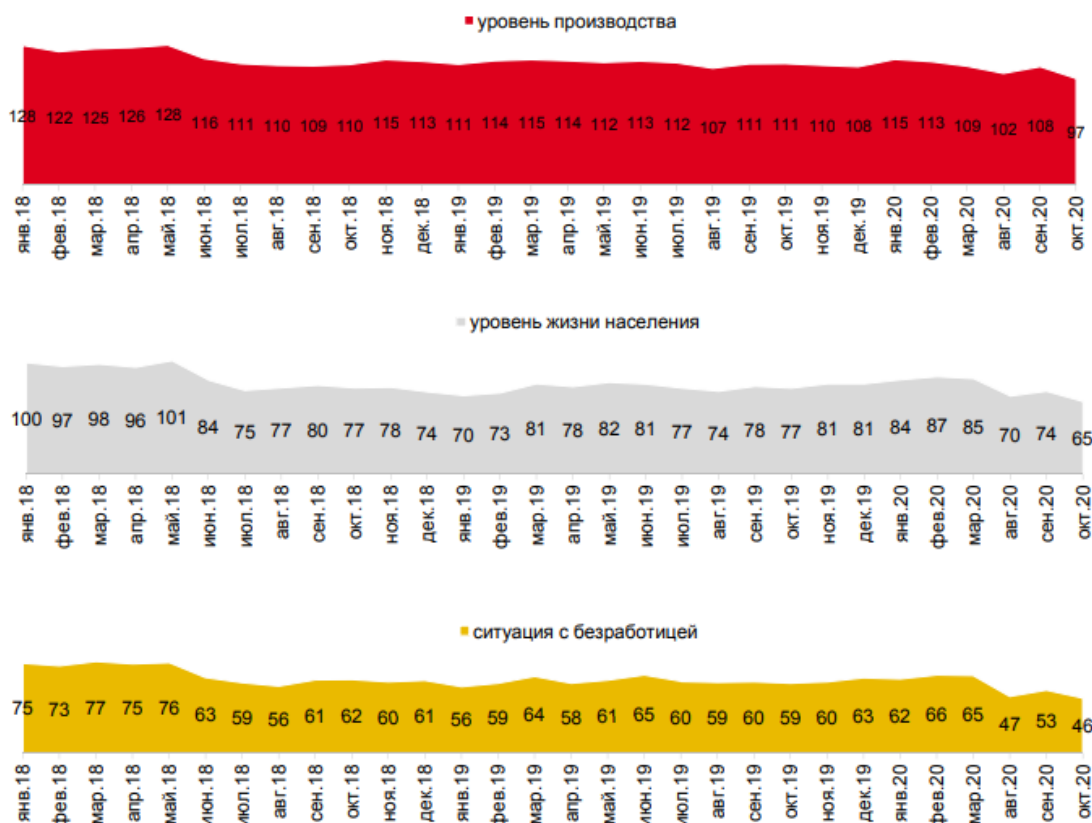


Рисунок 5 – Динамика индексов по оценкам населением перспектив макроэкономических показателей, данные в пунктах

Как показывают данные рисунка 5, уровень производства с марта 2020 сокращается в динамике, на октябрь 2020 года составил 97 пунктов, в то время как за аналогичный период 2019 значение равнялось 110 пунктам.

Уровень жизни населения также сократился, и на октябрь 2020 года (65 пунктов) составил минимальное значение с января 2018 года.

Ситуация с безработицей носит скачкообразное изменение, так, в марте 2020 года она составляла 65 пунктов, в августе – 47 пунктов, в сентябре – 53 пункта, в октябре – 46 пунктов. Данные изменения связаны с высоким уровнем неопределенности в рамках карантинных ограничений.

Динамика самооценки материального положения семьи представлена на рисунке 6.

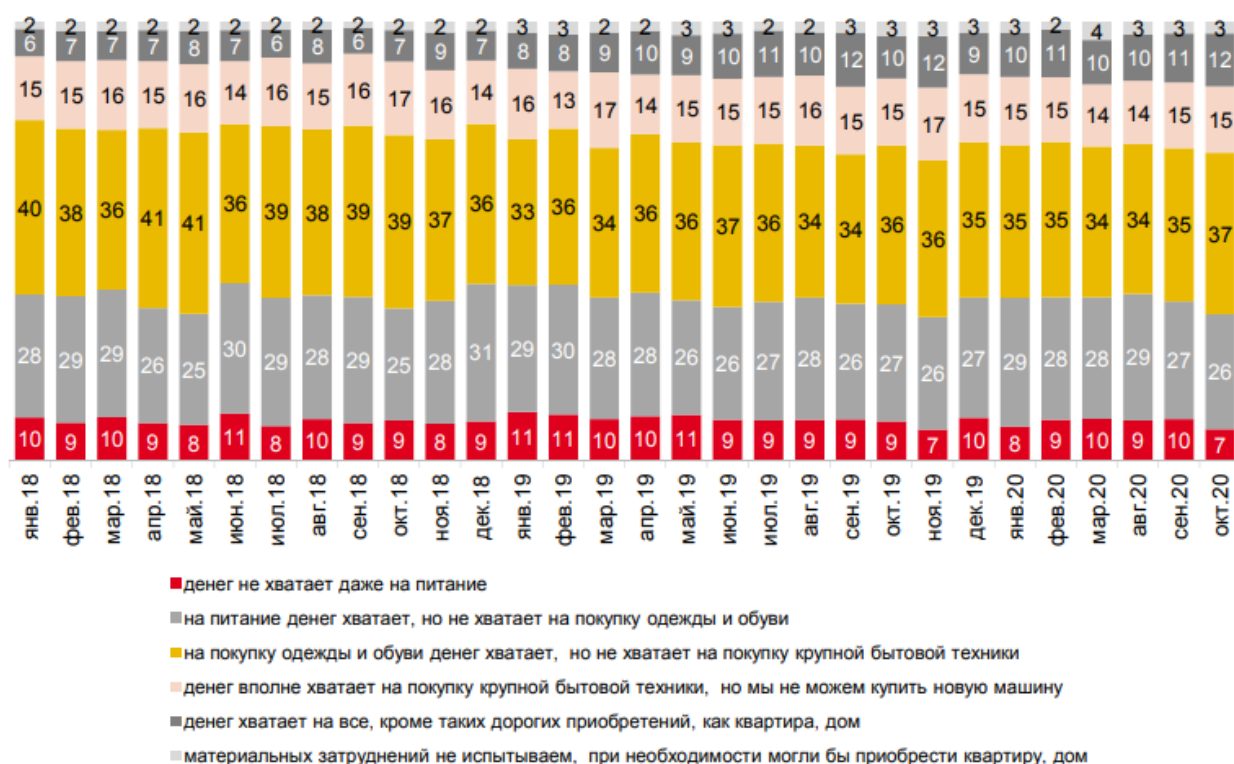


Рисунок 6 – Динамика самооценки материального положения семьи [46]

Результаты ответа на вопрос («Какое из перечисленных описаний точнее всего соответствует материальному положению Вашей семьи?»), данные в процентах от всех опрошенных

По данным рисунка 6 делаем вывод, что с января 2018 года по октябрь 2020 года самооценка материального положения населения находится практически на неизменном уровне. Косвенно можно сказать, что карантинные ограничения не явным образом сказались на материальном положении семей.

Рассмотрим установки относительно того, как лучше распорядиться свободными деньгами – рисунок 7.

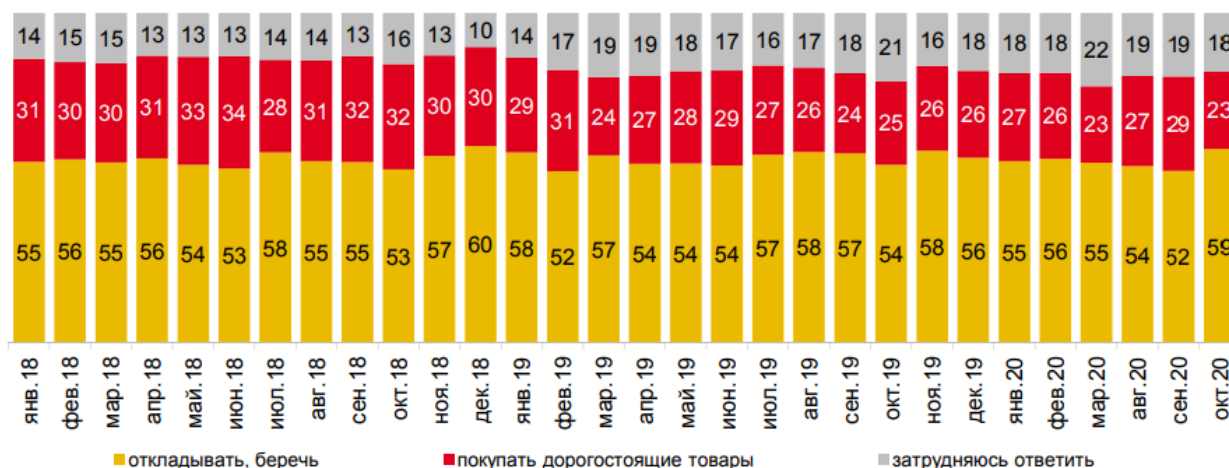


Рисунок 7 – Установки относительно того, как лучше распорядиться свободными деньгами [46]

Рисунок 7 показывает, что население в октябре месяце планирует по большей части откладывать и беречь свободные денежные средства (59% опрошенных на октябрь 2020 года), четверть планируют покупать дорогостоящие вещи (23% опрошенных на октябрь 2020 года), оставшаяся группа затрудняется ответить (18% опрошенных на октябрь 2020 года). Таким образом, можно сделать вывод, что только 23% опрошенных будут являться потенциальными покупателями абонементов в фитнес-клуб.

Рассмотрим далее тренды в фитнес-индустрии, возникшие в результате карантинных мер. Карантинные ограничения способствовали активному развитию тренировок в формате онлайн. В начале 2020 года онлайн фактически не существовал как формат – количество записей на дистанционные занятия не превышало нескольких десятков в день на всю выборку клубов.

Активный спрос вокруг онлайн-тренировок начался в первую неделю апреля – к этому моменту количество записей возросло более чем в 200 раз по сравнению с январем-мартом. Интерес к дистанционному формату достиг пика к середине мая, и после этого вышел на стабильное плато. Динамика записи на онлайн-занятия представлена на рисунке 8.

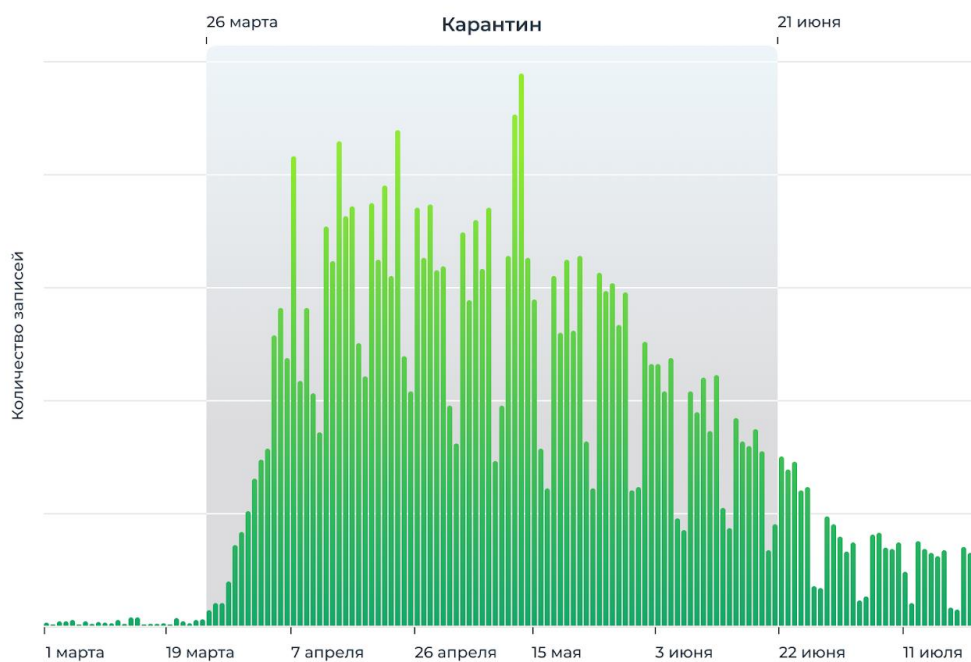


Рисунок 8 – Динамика записи на онлайн-занятия по результатам выборки [55]

После открытия клубов онлайн не исчез из сетки расписания. Количество записей на онлайн в июле выросло в 20 раз с начала года: до 200-250 в день по сравнению с 10-15 записями в январе-марте. На сегодня дистанционные занятия приносят около 1,6% в доход клубов.

По наблюдениям компании, многие фитнес-объекты готовы интегрировать в свои привычные процессы онлайн-составляющую. Например, записывать или делать трансляции тренировок в зале, чтобы у клиента был выбор между традиционным и дистанционным форматом. Есть и примеры студий, которые выделили онлайн в отдельное направление бизнеса и активно его развивают.

Онлайн-формат занятий получил мощный стимул для развития, и очевидно, что он останется с нами навсегда. Клубы, которые прошли проверку на прочность

и смогли перестроить свои бизнес-процессы, получили новый источник дохода [56].

Таким образом, на основании произведенного исследования можно сделать ряд выводов в каждом из блоков фитнес-индустрии.

За время карантина и летние месяцы фитнес-индустрия потеряла около 30 % отрасли. Организации физической культуры и спорта Челябинской области оказали жителям региона услуги на сумму 585 млн руб., – почти в два раза меньше, чем за аналогичный период 2019 года.

Тренерский состав также оказался без работы в фитнес-клубах на три месяца, лишь 30% смогли адаптироваться к новым онлайн-форматам проведения тренировок.

Таким образом, с целью понимания потребительских ожиданий были использованы материалы мониторингового исследования по заказу Банка России в режиме «face-to-face» силами ООО «инФОМ». Было выявлено увеличение количества людей, считающих, что цены на товары за последний год возросли.

Ситуация с безработицей носит скачкообразное изменение, что связано с высоким уровнем неопределенности в рамках карантинных ограничений.

Самооценка материального положения населения В 2020 году находится практически на неизменном уровне. Косвенно можно сказать, что карантинные ограничения не явным образом сказались на материальном положении семей.

Анализ установок относительно того, как лучше распорядиться свободными деньгами показали, что 23% опрошенных будут являться потенциальными покупателями абонементов в фитнес-клуб, так как именно они нацелены на покупку дорогостоящих товаров.

Что касается изменения трендов всей фитнес-индустрии, появились онлайн-услуги, которые в настоящее время генерируют дополнительную выручку фитнес-клубам.

Таким образом, делаем вывод, что за время карантина и летние месяцы фитнес-индустрия потеряла около 30 % отрасли. За три квартала 2020 года

фитнес-индустрия потеряла 51,38 млрд рублей: падение выручки во втором квартале составило 41,75 млрд рублей, в третьем – 9,63 млрд рублей. Общие потери отрасли за 2020 год – более 65 млрд рублей, это почти половина годовой выручки всей отрасли за 2019 год.

Несмотря на повышение уровня инфляции и карантинные меры, люди настроены на дорогостоящие покупки, к которым также можно отнести и абонементы в фитнес-клубы. Однако при этом спрос на фитнес-услуги в 2020 году сократился в сравнении с аналогичным периодом 2019 года.

Тем не менее, карантин поспособствовал развитию онлайн-фитнеса как дополнительного инструмента и поддержания лояльности имеющихся клиентов, и привлечения новых, и увеличения прибыли.

Можно спрогнозировать, что после полного возвращения фитнес-рынка к докарантинным показателям, клубы будут активно внедрять в свою практику онлайн-коммуникацию с клиентами через разработку мобильного приложения, развития своих социальных сетей и модернизации сайта.

Выводы по разделу один

В рамках первой главы настоящей выпускной работы было выявлено, что существуют различные методы анализа деятельности предприятия, в частности, финансовый, маркетинговый, стратегический и анализ производства.

Совершенствование деятельности предприятий малого и среднего бизнеса носит многоаспектный характер. В частности, это экономические и маркетинговые методы, методы управления персоналом и производством. Однако только при комбинации данных методов возможно повышение эффективности функционирования компании.

Также необходимо отметить, что в реалиях современного мира, в частности ограничения в следствие пандемии, необходимо производить регулярный мониторинг ситуации на рынке и регулярно проверять эффективность выбранных инструментов.

Что касается современного состояния рынка фитнес-услуг, за время карантина и летние месяцы фитнес-индустрия потеряла около 30 % отрасли. За три квартала 2020 года фитнес-индустрия потеряла 51,38 млрд рублей: падение выручки во втором квартале составило 41,75 млрд рублей, в третьем – 9,63 млрд рублей. Общие потери отрасли за 2020 год – более 65 млрд рублей, это почти половина годовой выручки всей отрасли за 2019 год.

Карантин поспособствовал развитию онлайн-фитнеса как дополнительного инструмента и поддержания лояльности имеющихся клиентов, и привлечения новых, и увеличения прибыли.

Можно спрогнозировать, что после полного возвращения фитнес-рынка к докарантинным показателям, клубы будут активно внедрять в свою практику онлайн-коммуникацию с клиентами через разработку мобильного приложения, развития своих социальных сетей и модернизации сайта.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ООО «СПОРТИНВЕСТ»

2.1 Общая характеристика ООО «Спортивест»

Объектом исследования настоящей выпускной работы является фитнес-клуб «Олимп», зарегистрированный в качестве ООО «Спортивест». Фитнес-клуб «Олимп» расположен по адресу: г. Челябинск, ул. Братьев Кашириных д. 65Б. Фитнес-клуб состоит из трех этажей общей площадью 4000 м².

Фитнес-клуб позиционирует себя как спортивный комплекс премиального формата, где предусмотрен индивидуальный подход к каждому клиенту. В фитнес-клубе существует система членства, действующая на весь спектр услуг клуба. Стоимость абонементов зависит от их срока действия.

Все вопросы клиентов решаются в частном порядке, чтобы каждый занимающийся был доволен временем пребывания в данном фитнес-клубе. Услуги в рамках оздоровительной и физической культуры оказываются тренерским составом максимально качественно, ежеквартально они проходят курсы повышения квалификации по различным блокам, включая анатомию, биомеханику движений и навыки общения с клиентами. Для того чтобы оказывать услуги своим клиентам полноразмерно, создавая базу постоянных клиентов вокруг каждого тренера. Что позволяет закрепить клиента в статусе постоянного на длительный период.

Здание фитнес-клуба состоит из трех этажей, на территории которых расположились:

- 5 фитнес-залов групповых программ;
- 800 м² тренажерного зала и бойцовский клуб;
- аквазона с 25-метровым бассейном и панорамными окнами на город, зоной релаксации и гидромассажными ваннами, баней хаммам и финской сауной;
- SPA-центр с полным спектром beauty-услуг по уходу за телом и лицом, направленных на общее оздоровление всего организма;

- фитнес кафе с Detox продукцией и правильным питанием;
- детский клуб площадью 150 м2 с детскими горками и аттракционами

Фитнес-клуб «Олимп» характеризуется своей экосистемой, где сосредоточены все основные услуги для оздоровления организма человека, а также есть все необходимое для работы над телом человека – состоянием его веса, мышц и прочих факторов.

Видится целесообразным рассмотрение основных экономических и маркетинговых показателей ООО «Спортивест», а также качества оказываемых услуг с целью выявления проблем в деятельности исследуемого объекта настоящей выпускной квалификационной работы.

Организационная структура ООО «Спортивест» представлена на рисунке 9.

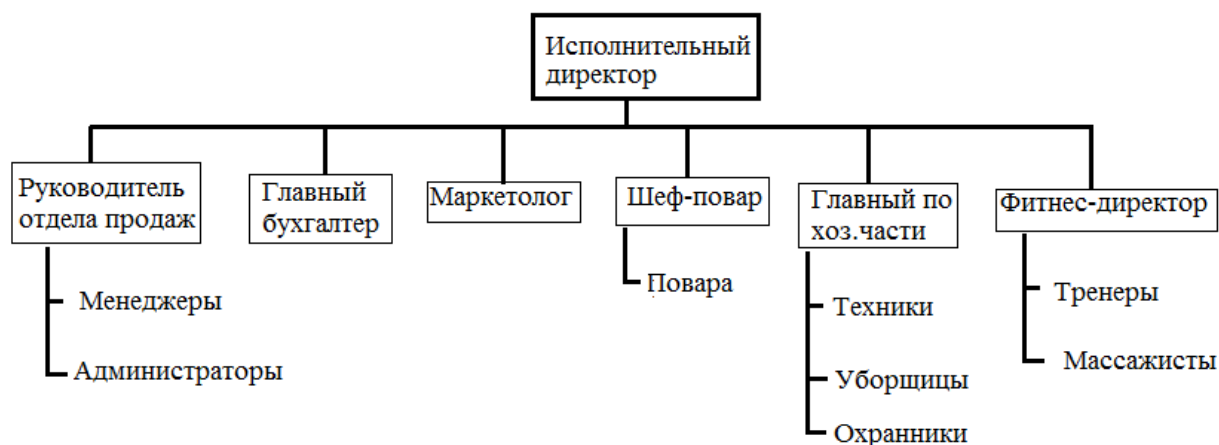


Рисунок 9 – Организационная структура ООО «Спортивест»

Как показывают данные рисунка 9, организационная структура ООО «Спортивест» линейная, с признаками функциональной. Во главе клуба – исполнительный директор, который подотчетен трем учредителям. Исполнительному директору подчинены шесть руководителей различных департаментов: руководитель отдела продаж, главный бухгалтер, маркетолог, шеф-повар, главный по хозяйственной части, фитнес-директор.

С одной стороны, такая структура довольно типична для малого бизнеса, с другой – она имеет ряд недостатков. Во-первых, при такой структуре руководитель должен обладать обширными знаниями в самых разных областях, и

на него ложится достаточно высокая нагрузка. Во-вторых, эффективность управления снижается за счет того, что исполнительный директор не в состоянии обеспечить равное внимание всем своим подчиненным.

Как и любая другая организационная структура управления, линейная имеет как плюсы, так и минусы. Она логичная и четкая, экономичная и простая. Но одновременно и недостаточно гибкая, медленно реагирующая на любые изменения ситуации.

Стиль руководства ООО «Спортивест» – демократический. Демократический стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными.

В рамках реализации демократического стиля в ООО «Спортивест» можно отметить, что исполнительный директор в лице Таравсовой Ирины Анатольевны предоставляет подчиненным самостоятельности в пределах выполняемых ими функций и их квалификации.

Так, фитнес-кафе самостоятельно прорабатывает сезонное меню, тестирует блюда недели и акционные предложения, согласовывая, естественно, с руководством.

Руководитель фитнес-департамента самостоятельно осуществляет отбор тренерского состава, вывод в расписание новые направления, отслеживает статистику и обратную связь по занятиям. Данные процессы также происходят при согласовании и контроле со стороны исполнительного директора.

Руководитель по хозяйственной части самостоятельно координирует работу клинингового персонала, согласовывает рабочие моменты с техниками и охранниками. Естественно, весь хозяйственный процесс также находится под контролем исполнительного директора, который в случае необходимости принимает решения по тем или иным вопросам, которые являются спорными или затруднительными с точки зрения квалификации руководителя по хозяйственной части.

Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо, по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Рассмотрим решетку американских специалистов теории менеджмента Р. Блэйка и Дж. С. Моутона, которая представлена теоретической матрицей типологических методов и способов управления внутригрупповыми взаимодействиями, включая конфликтные, помогающая найти наиболее эффективное направление и приемы управленческих воздействий для предотвращения, развертывания и урегулирования возникающих внутригрупповых конфликтов.

Управленческая решетка Блейка-Моутона представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Управленческая решетка Блейка-Моутона [26]

Трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, однако стиль руководства в фитнес-клубе «Олимп» максимально приближен к «Командному руководству» (9.9), так как исполнительный директор оказывает усиленное внимание к подчиненным, добиваясь того, что сотрудники сознательно приобщаются к целям исследуемой компании. Этим обеспечивается высокий моральный настрой, а также высокая производительность.

То есть, исполнительный директор ООО «Спортивест» в равных пропорциях уделяет внимание и людям, и производству (оказанию фитнес-услуг), которое возглавляет.

При этом наилучший способ увеличить производительность (например, заинтересованность тренерского состава в выработке большого количества персональных тренировок) и повысить качество выпускаемой продукции и услуг (например, разработать вкусные и одновременно полезные для фигуры занимающихся десерты) – активно вовлекать сотрудников в процесс принятия решений. Данные действия позволяют повысить удовлетворенность трудом каждого руководителя департамента и его сотрудников и учесть все малейшие нюансы, которые могут оказывать влияние на эффективность производительных процессов.

Подбор и расстановка кадров – одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров, во многом зависит эффективность работы организации.

Так как основным кадровым ресурсом, на который обращает в первую очередь внимание клиент, являются тренеры тренажерного зала и зала групповых программ, то целесообразно более детально рассмотреть структуру фитнес-департамента, в частности, динамику численности и половозрастную структуру.

Отметим, что у тренерского состава фитнес-клуба «Олимп» при найме на работу присутствует достаточно длительный испытательный период, только

после прохождения которого сотрудник принимается на работу и официально трудоустраивается. Также перед каждым сотрудником в рамках фитнес-департамента стоят планы, которые им необходимо ежемесячно выполнять, в частности, это касается как массажистов, так и тренерского состава тренажёрного зала и групповых программ.

Рассмотрим кадровый состав ООО «Спортивест» в рамках фитнес-департамента по количественным и качественным характеристикам.

На 2020 год списочная численность тренерского состава ООО «Спортивест» в г. Челябинск составляет 22 человека, что на 22,2% больше, относительно предыдущего года и на 37,5% больше относительно 2018 года. Среднесписочная численность тренерского персонала с накоплением представлена на рисунке 11.

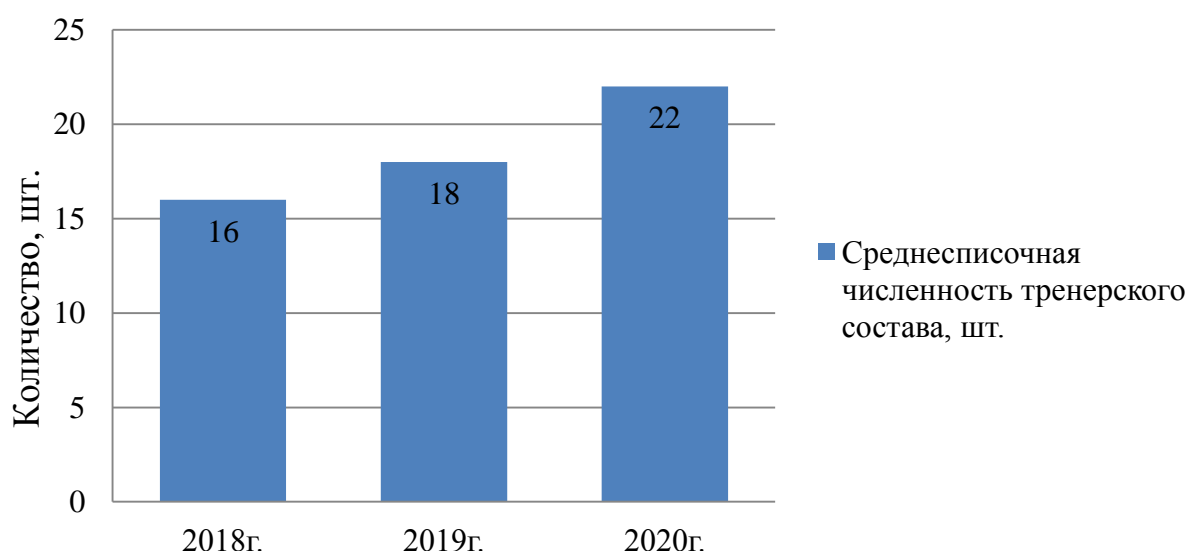


Рисунок 11 – Среднесписочная численность тренерского состава

Рост численности тренерского персонала связан с увеличением количества людей, приобретающих абонементы в фитнес-клуб «Олимп». В результате увеличения входящего трафика людей количество тренировок групповых программ было увеличено, что привело к увеличению тренерского состава.

Далее рассмотрим данные ООО «Спортивест» по половозрастной структуре тренерского состава, данные сформированы в таблицу 7.

Таблица 7 – Численность тренерского состава ООО «Спортивест» по половозрастной структуре за 2018 – 2020 года

Пол	Возраст									Стаж (годы)								
	до25			26-30			31-40			до 3			3-5			5-9		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Мужской, шт.	-	2	2	4	4	6	4	4	4	-	2	-	4	6	8	4	4	4
Женский, шт.	6	6	8	2	2	2	-	-	-	4	-	2	4	6	8	-	-	-
Итого, шт.	6	8	10	6	6	8	4	4	4	4	2	2	8	12	16	4	4	4

Представим возрастную структуру тренерского персонала ООО «Спортивест» в динамике, данные представлены на рисунке 12.

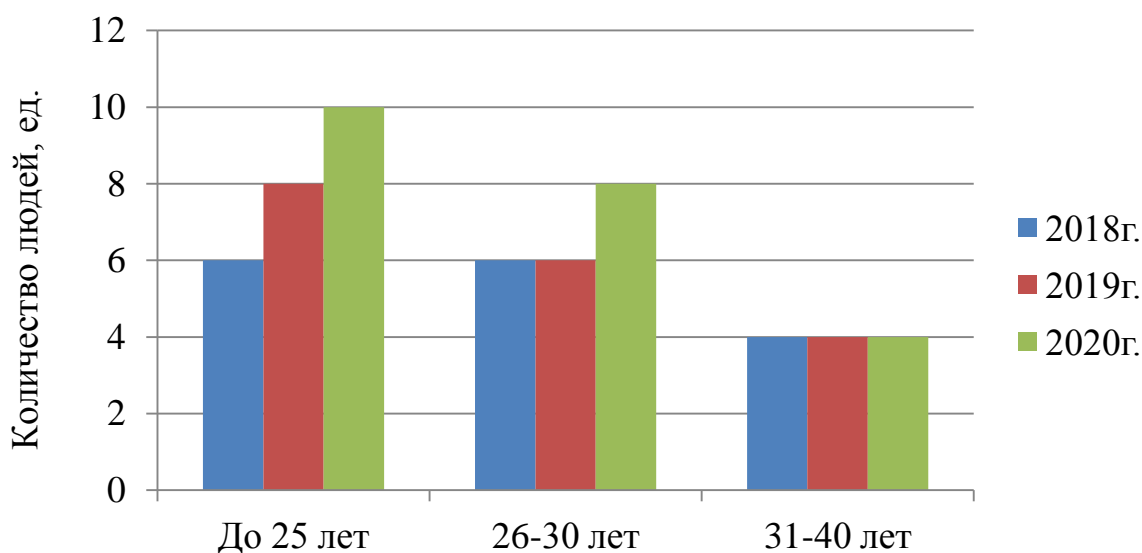


Рисунок 12 – Возрастная структура тренерского персонала ООО «Спортивест» в динамике

Согласно данным рисунка 12 можно сделать вывод, что за все исследуемые годы руководство ООО «Спортивест» отдает предпочтение более молодому персоналу.

Основу тренерского персонала ООО «Спортивест» составляют молодые люди со средним опытом работы (3-5 лет). Руководство это объясняет тем, что при приеме на работу предпочтение отдается кандидатам в возрасте до 30 лет, так как у этой категории уже есть опыт работы, высшее образование и понимание

работы в фитнес-клубах, при этом есть желание развиваться, следить за трендами в фитнес-индустрии.

В 2018 году была принята большая часть тренерского персонала, так как это был первый год после открытия фитнес-клуба, сотрудники принимались по причине большего укрепления на рынке и растущего спроса на предлагаемые услуги. Средний стаж работы в фитнес-клубе составляет 3-5 лет. Из данной таблицы можно сделать вывод, что на предприятии работает персонал в возрастной категории от 26-30 лет и имеющий средний стаж работы.

Также если рассматривать состав тренерского персонала по уровню образования, в компании неизменно сохраняется состав персонала с высшим образованием. Рассмотрим анализ текучести кадров ООО «Спортивест», данные представлены в таблице 8.

Таблица 8– Анализ текучести кадров ООО «Спортивест» за 2018-2020 года

Показатели	2018	2019	2020
Среднесписочная численность персонала, чел	16	18	22
Принято на работу, чел	4	4	4
Количество уволившихся за год, чел	4	2	0
Коэффициент оборота по приему, %	25	44,4	18,2
Коэффициент оборота по выбытию (коэффициент текучести), %	25	11,1	0
Коэффициент общего оборота, %	50	33,3	18,2

По данным таблицы 8 видно, что на анализируемом предприятии коэффициент текучести рабочей силы в 2020 году составил 0%. Это свидетельствует о том, что руководство компании создает благоприятные условия труда и мотивации для своих сотрудников.

Условия карантинных ограничений не повлияли на состав кадров в 2020 году, в период режима самоизоляции тренерский состав проводил тренировки онлайн, менеджеры общались с текущими клиентами по вопросам заморозки карт и приобретения новых по льготным условиям. После снятия ограничительных мер

поток клиентов постепенно восстановился и на конец года увеличился в сравнении с аналогичным периодом 2019 года.

Далее видится целесообразным рассмотрение основных экономических показателей деятельности ООО «Спортивест» за период с 2018 год по 2020 год. Данные ООО «Спортивест» будут представлены в виде столбчатой диаграммы, отражая реальные результаты исследуемого фитнес-клуба в виде динамики. При этом 2018 год необходимо принять за 100%.

Выручка и прибыль от продаж ООО «Спортивест» представлены на рисунке 13.

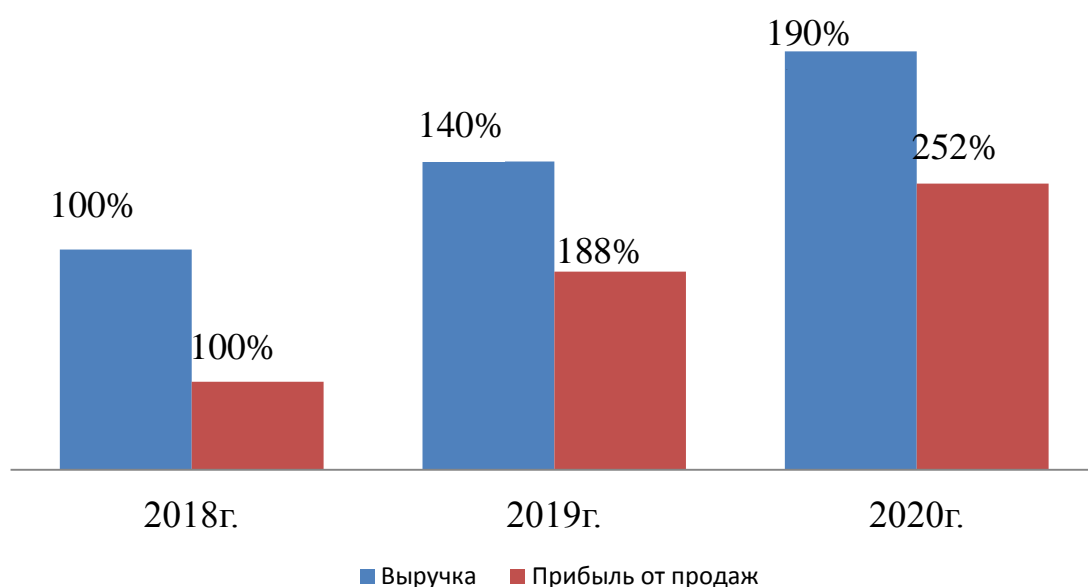


Рисунок 13 – Выручка и прибыль от продаж ООО «Спортивест», в процентах

Как показывают данные рисунка 13, выручка за исследуемый период возрастает. Прибыль от продаж ООО «Спортивест» также показывает динамику роста. Отметим, что за весь исследуемый период стоимость на услуги комплекса оставалась без значительных изменений, не учитывая период кратковременных акций и специальных предложений.

Отметим, что в 2020 году основные финансовые результаты деятельности показали рост, несмотря на ситуацию в мире и стране. В период полного ограничения деятельности фитнес-клуб «Олимп» осуществлял продажу клубных карт по обычному прайсу, не снижая цену. А после выхода в рабочий режим

руководство фитнес-клуба «Олимп» выделили часть рекламного бюджета на контекстную рекламу и 2gis, что способствовало большому притоку новых клиентов.

Таким образом, на основании анализа финансовых результатов деятельности ООО «Спортивест» можно сделать вывод об устойчивом финансовом положении клуба на рынке фитнес-услуг.

ООО «Спортивест» обладает низкой текучестью кадров, персонал по большей части молодой и с опытом работы. Карантинные ограничения не сказались негативным образом на движении сотрудников, оттока рабочей силы не произошло. Отметим также, что финансовое состояние ООО «Спортивест» стабильное, на конец 2020 года фитнес-клубу «Олимп» удалось показать динамику роста таких показателей как выручка и прибыль от продаж.

В следующем параграфе видится целесообразным проведение анализа деятельности предприятия ООО «Спортивест» для выявления проблем его развития.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Спортивест»

Для выявления проблем в деятельности ООО «Спортивест» необходимо произвести многоаспектный анализ различных сторон деятельности компании, в частности, SWOT-анализ, анализ конкурентов, а также произвести анкетирование для понимания сильных и слабых сторон в маркетинге и онлайн-маркетинге исследуемого нами фитнес-клуба.

Начнем анализ ООО «Спортивест» с произведения SWOT-анализа. Произведем анализа сильных и слабых сторон ООО «Спортивест», представленный в таблице 9.

Оценку проводили по отдельности исполнительный директор, маркетолог и руководитель фитнес-департамента, далее был получен усредненный итоговый результат согласно оценок трех компетентных в этой области людей. По

результатам голосования видно, что исполнительный директор, маркетолог и руководитель фитнес-департамента единогласно сходятся в анализе сильных и слабых сторон. Что означает правильное понимание положения ООО «Спортивест» на рынке фитнес-услуг всеми подразделениями и руководителями.

Таблица 9 – Анализ сильных и слабых сторон ООО «Спортивест»

Ключевые факторы успеха компании ООО «Спортивест» на рынке фитнес-услуг	Лучше, чем у конкурентов (сильная сторона)	Хуже, чем у конкурентов (слабая сторона)
Известность бренда на рынке фитнес-услуг	3 голоса	
Наличие уникальных фитнес-тренировок	3 голоса	
Спортивный инвентарь премиального класса	3 голоса	
Наличие полно цикличного спектра услуг	3 голоса	
Уровень применения digital-инструментов в рамках деятельности фитнес-клуба		3 голоса
Количество клиентов		3 голоса
Стоимость содержания всего фитнес-комплекса		3 голоса
Прогнозирование макроэкономической ситуации в рамках развития фитнес-индустрии		3 голоса

На основании произведенного анализа сильных и слабых сторон деятельности ООО «Спортивест» произведем SWOT-анализ.

В таблице 10 представлен SWOT-анализ ООО «Спортивест», в котором проанализированы возможности и угрозы со стороны рынка для компании (внешние факторы), отражены сильные и слабые стороны (внутренние факторы) по сравнению с конкурентами.

Установив между ними связи, вырабатываются и формируются стратегии организации для каждой комбинации.

Таблица 10 – SWOT-анализ компании ООО «Спортивест»

Сильные стороны (внутренние)	Слабые стороны (внутренние)
S1- Квалифицированный тренерский состав с высшим образованием и большим стажем работы, многие из которых известны в городе Челябинск	W1- Дорогостоящее содержание клуба
S2- Наличие специализированных видов тренировок, которые требуют отдельной сертификации и обучения тренерского состава (единственные в городе)	W2- Недостаток digital-инструментов в деятельности фитнес-клуба
S3- Спортивный инвентарь премиального класса	W3-Малочисленная база клиентов
S4 Наличие полно цикличного спектра услуг: фитнес, спа-комплекс, фитнес-кафе, бассейн	W4- Трудности прогнозирования макроэкономической ситуации
Возможности (внешние)	Угрозы (внешние)
O1-Популяризация онлайн-тренировок на рынке фитнес-услуг	T1- Нестабильные доходы потребителей на фоне пандемии
O2-Изменение спроса потребителей (мода на посещение больших фитнес-клубов и комплексов)	T2-Усиление конкуренции на рынке
O3-Закрытие фитнес-студий «придомового формата»	T3-Появление новых требований Роспотребнадзора в сфере санитарных норм
O4-Увеличение спроса на фитнес-услуги из-за желания людей укреплять свое здоровье (особая актуальность здорового образа жизни)	T4-Снижение спроса на индивидуальные программы

На основании SWOT-анализа компании ООО «Спортивест» был выявлен ряд сильных и слабых сторон, а также возможности и угрозы. В частности, необходимо отметить, что наличие различных продуктов и услуг фитнес-клуба «Олимп» (бассейн, спа-комплекс, групповые программы, тренажерный зал, фитнес-кафе) позволит увеличить поток новых клиентов из-за возникшего тренда на комплексные фитнес-центры. При этом, если негативные макроэкономические тенденции будут иметь длительный характер, фитнес-клуб «Олимп» сможет активно использовать такой инструмент как онлайн-тренировки, используя в качестве привлечения уникальные тренировочные системы, которые есть только у данного клуба в городе Челябинск.

Далее необходимо составить аналитическую SWOT -матрицу компании ООО «Спортивест», чтобы понять, какие факторы смогут оказать наибольшее

негативное влияние на деятельность исследуемого фитнес-клуба, а какие напротив, смогут стать драйверами роста фитнес-клуба «Олимп».

Аналитическая матрица SWOT компании ООО «Спортивест» представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Аналитическая матрица SWOT компании ООО «Спортивест»

Сильные стороны	Возможности	Угрозы
	<p>-S1O4-высокий спрос на фитнес-услуги и компетентность тренерского состава увеличат приток новых пользователей в фитнес-клуб</p> <p>-S2O1- наличие уникальных в городе тренировочных систем позволит привлечь большое количество клиентов на онлайн-тренировки</p> <p>-S4O2-тренд на полноцикличные фитнес-клубы с обширным спектром услуг приведет к увеличению клиентской базы исследуемого фитнес-клуба</p>	<p>S1T2-благодаря качественно подобранному тренерскому составу фитнес-клуба «Олимп» при обострившейся конкуренции у исследуемого фитнес-клуба будет больше шансов занимать первые позиции среди потребителей</p> <p>S4T3–наличие различных продуктов и услуг фитнес-клуба позволит быстро адаптироваться к новым ограничениям, если они возникнут</p>
Слабые стороны	<p>W3O4-развитие собственной клиентской базы за счет стремления людей укреплять свой иммунитет и поддерживать здоровье</p> <p>W1O2-дорогостоящее содержание клуба может быть компенсировано частично за счет увеличения клиентской базы в следствие появления большого спроса потребителей в сторону фитнес-клубов</p> <p>W4O1-при возникновении ограничений в деятельности фитнес-индустрии исследуемый клуб сможет перейти на онлайн-тренировки</p>	<p>W1T4-Негативные макроэкономические тенденции могут иметь длительный характер и повлечь за собой банкротство</p> <p>W3T2- развитие базы постоянных клиентов при усилении конкуренции снизит рентабельность фитнес -центра ввиду необходимости применения системы скидок и бонусов как основное средство привлечения потенциальных клиентов</p>

Таким образом, на основании произведенного SWOT-анализа компании ООО «Спортивест» можно сформировать стратегию дальнейшего развития фитнес-клуба «Олимп». А именно, можно спрогнозировать увеличение притока новых клиентов в фитнес-клуб «Олимп», это обуславливается несколькими

факторами: закрытие части клубов из-за длительных ограничительных мер весной 2020 года, смещение тренда на большие фитнес-комплексы, где есть все виды услуг в одном месте: спа, фитнес, кафе, бассейн, теннис, бокс.

Отметим, что спрос может увеличиться как за счет людей, которые активно занимаются в других фитнес-клубах, то есть активные спортсмены, которые поменяют свой нынешний клуб, а также и за счет тех, кто ранее не занимался спортом, но из-за резкой потребности в укреплении своего иммунитета вынуждены были прийти.

То есть, фитнес-клубу «Олимп» необходимо заблаговременно подготовиться к дополнительному притоку новых клиентов, соблюдая все эпидемиологические требования Роспотребнадзора.

Далее рассмотрим основных конкурентов фитнес-клуба «Олимп» и их положение на рынке. Для этого воспользуемся методом сравнения конкурентных позиций спортивных комплексов – карта стратегических групп. Данный инструмент позиционирования, предназначенный для наглядного изображения близости между товарами или сегментами по факторам, характеристикам потребительских восприятия и предпочтения.

Для построения карты позиционирования рынка фитнес-услуг в городе Челябинск выберем две шкалы оценивания, которые будут располагаться на вертикальной и горизонтальной осях. Целесообразно выбрать ценовой и неценовой фактор, которые наибольшим образом оказывают влияние на деятельность фитнес-клубов с точки зрения выбора конкретного фитнес-клуба потребителем.

В частности, на горизонтальной оси отложим такой фактор как стоимость годового абонемента, на вертикальной оси будет такой фактор как спектр оказываемых услуг.

В качестве конкурентов выберем пять известных в Челябинск фитнес-клуба, которые объединяют в себе несколько видов услуг, а также позиционируют себя как фитнес-клубы среднего и премиального форматов.

Для формирования школы стоимости на стратегической карте рынка фитнес-услуг составим таблицу 12 с ценами на годовые абонементы в исследуемые фитнес-клубы и ассортиментом услуг.

Таблица 12 – Сравнительная характеристика фитнес-клубов «Олимп», «Парк-сити», «Citrus Fitness», «Рекком», «Видгоф» и «SokolFit».

Критерии	Олимп	Парк-сити	Citrus Fitness	Рекком	Видгоф	SokolFit
Стоимость годового абонемента, руб.	45 000	56 000	35 000	28 000	51 000	32 000
Перечень услуг	1. Бассейн 2. Групповые программы 3. Тренажерный зал 4. Спа-процедуры 5. Фитнес-кафе 6. Зал единоборств 7. Сауна и джакузи 8. Фитнес-тестирование	1. Бассейн 2. Групповые программы 3. Тренажерный зал 4. Спа-процедуры 5. Фитнес-кафе 6. Детские школы 7. Косметология 8. Обучающие курсы 9. Кедровая бочка 10. Массаж 11. Ногтевой сервис	1. Бассейн 2. Групповые программы 3. Тренажерный зал 4. Спа-процедуры 5. Фитнес-кафе 6. Зал единоборств 7. Сауна и джакузи 8. Детские клубы 9. Медицинский центр	1. Групповые программы 2. Тренажерный зал 3. Теннисный корт 4. Спа-процедуры 5. Бассейн	1. Бассейн 2. Групповые программы 3. Тренажерный зал 4. Спа-процедуры 5. Фитнес-кафе 6. Сауна и джакузи 7. Фитнес-кафе 8. Салон красоты 9. Косметология 10. Обучающие курсы	1. Бассейн 2. Групповые программы 3. Тренажерный зал 4. Спа-процедуры 5. Сауна и джакузи 6. Фитнес-кафе

На основании сравнительной характеристики, представленной в таблице 12, построим карту позиционирования Челябинского рынка фитнес-услуг, представленную на рисунке 14.

Координатами по горизонтальной оси станет стоимость годовых абонементов в исследуемые фитнес-клубы, по вертикальной оси – количество предоставляемых услуг в каждом из фитнес-клубов. Диаметр круга показывает размер фитнес-клуба.

Стоимость годового абонемента была взята исходя из стоимости членства на год, так как в фитнес-клубах с широким спектром услуг больший процент покупок приходится на годовые клубные карты.

Средней стоимостью будет принято значение 40 000 рублей, так как оно является средним арифметическим значением по стоимости годовых абонементов в исследуемых фитнес-клубах.

Требуемые для построения карты позиционирования Челябинского рынка фитнес-услуг возьмем из таблицы 12.

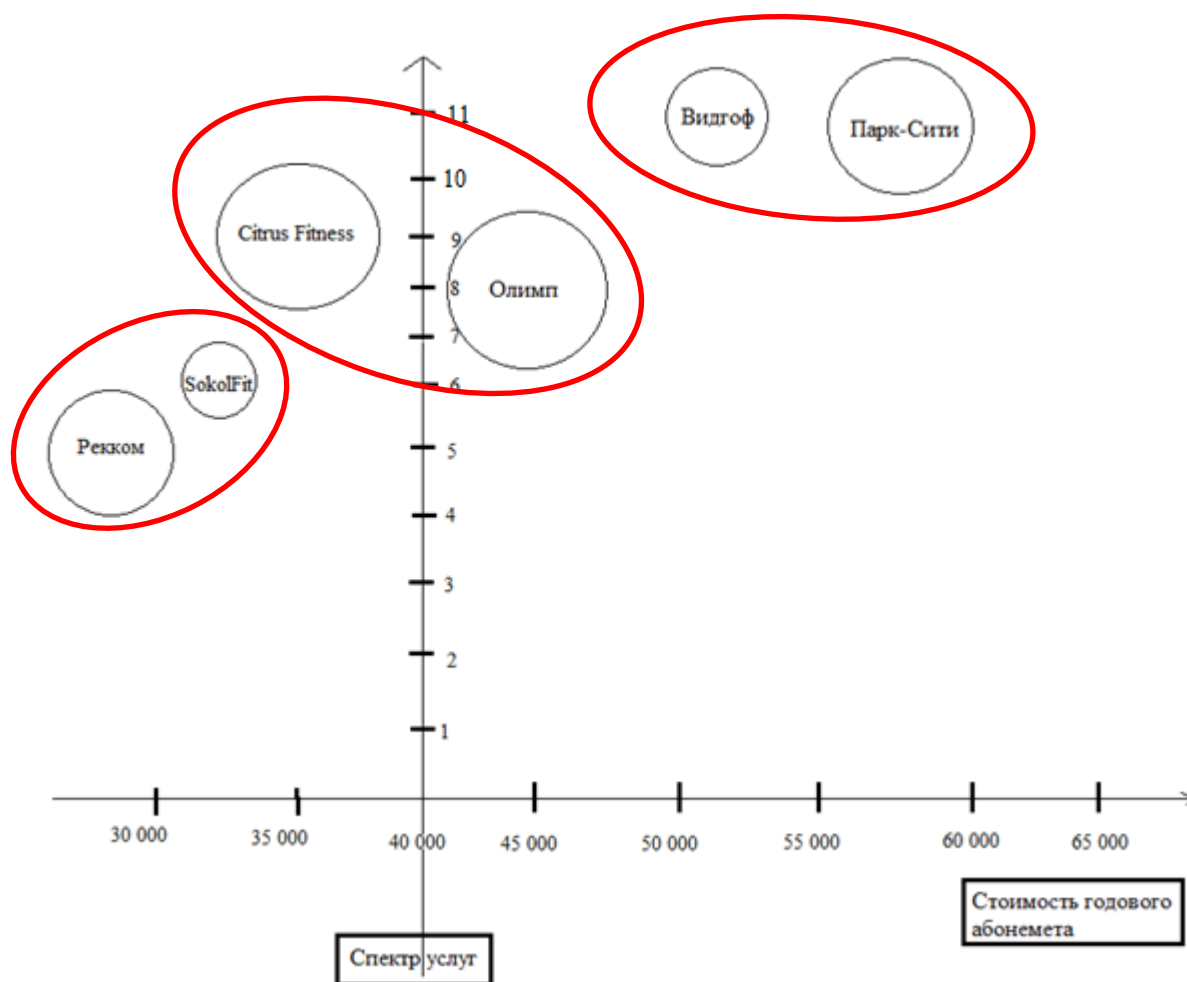


Рисунок 14 –Карта позиционирования Челябинского рынка фитнес-услуг

Как показывают данные рисунка 14, рынок фитнес-услуг Челябинска можно сегментировать на три стратегические группы по соотношению стоимости и спектру услуг. Группировка производилась по критерию «Спектр предоставляемых услуг», ценовой фактор также учитывался, именно поэтому схожие по количеству услуг фитнес-клубы характеризуются примерной одинаковой ценовой политикой.

Так, первая группа конкурентов – «Рекком» и «SokolFit», которые характеризуются примерно схожим количеством предоставляемых услуг, а также схожей ценовой политикой. Здесь самое небольшое количество услуг и самая низкая цена среди прочих исследуемых клубов.

Вторая группа – «Citrus Fitness» и «Олимп», которые предоставляют по восемь – девять услуг, а также имеют схожесть в ценовой политике на клубные карты. Данная группа характеризуется средним количеством услуг и стоимостью.

Третья группа – «Видгоф» и «Парк-сити», которые схожи в количестве предоставляемых услуг и ценах на годовые клубные карты. В данных клубах наибольшее количество предоставляемых услуг и наиболее высокая стоимость ввиду широкой ассортиментной политики.

Отметим, что на основе анализа данных фитнес-клубов была выявлена прямая зависимость количества предоставляемых услуг и стоимости годовых абонементов. Это объясняется тем фактором, что в стоимость клубных карт уже входят все базовые услуги комплекса. Естественно, чем шире ассортиментная номенклатура, тем выше стоимость абонемента.

Ассортиментное разнообразие в фитнес-клубе с полным спектром услуг является одним из наиболее важным параметров при выборе фитнес-клуба потребителем, так как, покупая абонемент по стоимости выше среднерыночной, человек планирует получить максимальную концентрацию всех услуг в одном комплексе.

Более подробно рассмотрим группу «Citrus Fitness» и «Олимп», так как именно они находятся примерно на одной ценовой политике и имеют схожий спектр услуг и их количество.

Так, на основании данной стратегической карты можно сделать вывод, что «Citrus Fitness» является прямым конкурентом исследуемого фитнес-клуба.

Изучив сайт и социальные сети фитнес-клуба «Citrus Fitness», можно сделать вывод, что у «Citrus Fitness» активно развитая маркетинговая политика, так как они на регулярной основе проводят различные праздники, совместные выезды на

природу как в летнее, так и в зимнее время года, а также периодически запускают проекты по трансформации тела и так далее.

Именно в этом моменте фитнес-клуб «Олимп» значительно отстает от «Citrus Fitness». Поэтому фитнес-клубу «Олимп» необходимо усилить свои позиции в сфере маркетинга, чтобы «оживить» деятельность фитнес-клуба. Для подтверждения гипотезы проведем опрос клиентов исследуемой в рамках данного диплома компании.

С целью понимания конкурентоспособности фитнес-клуба «Олимп» необходимо произвести мониторинг его маркетинговой политики. Именно маркетинговая политика будет способствовать победе фитнес-клуба «Олимп» в конкурентной борьбе с «Citrus Fitness». Так как по ценовому параметру и широте услуг они находятся примерно на равном уровне.

Для выявления уровня удовлетворенности клиентов маркетинговой и онлайн-маркетинговой политикой был произведен опрос среди членов фитнес-клуба «Олимп».

Цель исследования – определение степени удовлетворенности клиентов фитнес-клуба «Олимп» маркетинговой политикой и диджитал-развитием.

Участники – в опросе приняли участие 600 человек, которые обладают клубными картами в фитнес-клубе «Олимп». Выборка является репрезентативной, так как в опросе участвовали как новые пользователи клубных карт, так и те, кто занимается в фитнес-клубе «Олимп» больше года. В качестве опрашиваемых были как мужчины, так и женщины, посещающие клуб как с семьей, так и без. В качестве возрастной градации минимальной планкой стала отметка 18 лет максимальной – 55 лет.

Формат опроса – анкетирование проходило в формате закрытых и открытых вопросов в количестве десяти штук. В течение недели администраторы выдавали посетителям анкету при входе в клуб, которую необходимо было заполнить. Вопросы анкетирования представлены в Приложении А.

Представим распределение ответов на вопросы открытого типа в виде диаграмм. Распределение ответов на вопрос: «Какие мероприятия Вам бы хотелось видеть в фитнес-клубе «Олимп»?» – представлены на рисунке 15.



Рисунок 15 – Распределение ответов на вопрос: «Какие мероприятия Вам бы хотелось видеть в фитнес-клубе «Олимп»?»

Как показывают данные рисунка 15, большая часть опрошенных клиентов хотела бы видеть в деятельности фитнес-клуба «Олимп» интересные мероприятия (25% опрошенных), на втором месте по запросам нехватка праздничных мероприятий (20% всех опрошенных) и отсутствие возможности записи онлайн (20 % опрошенных).

Распределение ответов на вопрос: «Что бы Вы предложили улучшить в деятельности фитнес-клуба «Олимп»?» – представлены на рисунке 16.

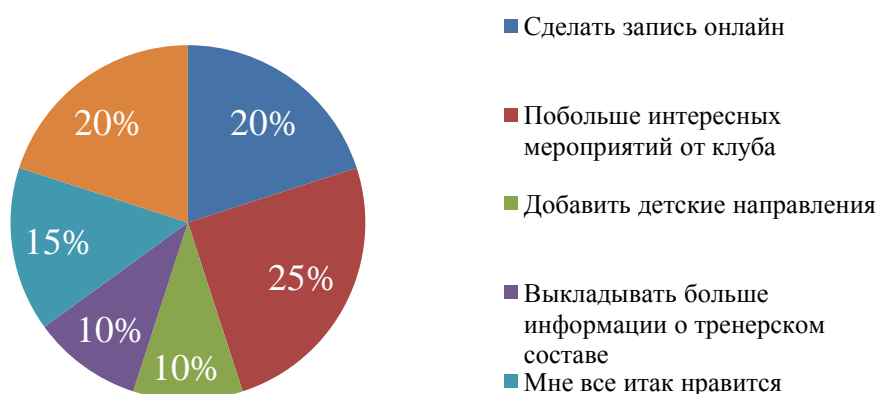


Рисунок 16 – Распределение ответов на вопрос: «Что бы Вы предложили улучшить в деятельности фитнес-клуба «Олимп»?»

Как показывают данные рисунка 16, большая часть респондентов предлагает фитнес-клубу «Олимп» внедрить интересные внутриклубные мероприятия (25%) и праздничные события (20%).

Таким образом, на основании произведенного опроса действующих членов клуба было установлено следующее. Большая часть респондентов хотела бы видеть в деятельности фитнес-клуба «Олимп» различные мастер-классы по необычным направлениям, посещать лекции по питанию, а также праздничные мероприятия и внутриклубные события. То есть, клиентам не хватает маркетинговой активности со стороны исследуемого фитнес-клуба. Отметим также, что уровнем обслуживания клиенты довольны. Что касается внедрения мобильного приложения или личного кабинета на платформе фитнес-клуба «Олимп», члены клуба проявили большой интерес, так как им такой формат коммуникации был бы более удобен, чем традиционные звонки по сотовой связи.

С целью оценки уровня развитости интернет-маркетинга в ООО «Спортивест» в рамках настоящей выпускной квалификационной работы был произведен дополнительный опрос на площадке социальной сети – Инстаграм. Подписчикам аккаунта фитнес-клуба «Олимп» была задана серия вопросов, ответы на которые представлены в виде диаграммы на рисунке 17.

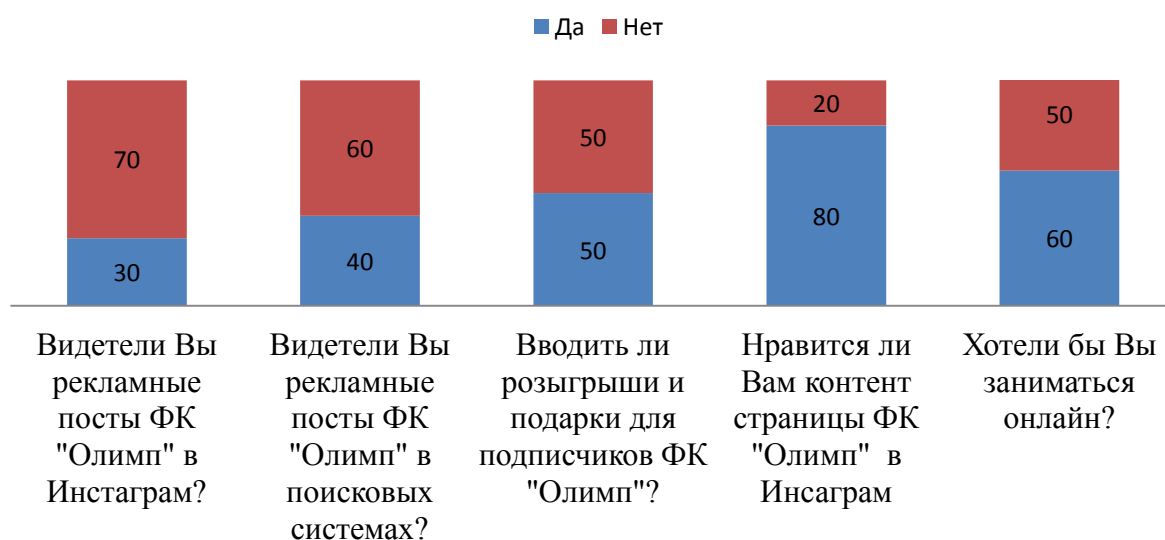


Рисунок 17 – Процентное распределение ответов на вопросы, заданные подписчикам аккаунта фитнес-клуба «Олимп» в Инстаграм (дата проведения исследования: 16.11.20г.)

Как показывают данные рисунка 17, фитнес-клубу «Олимп» необходимо тщательней отслеживать эффективность и целесообразность рекламы как в социальных сетях, так и в поисковых системах. Необходимо сформировать единый алгоритм, позволяющий оцифровывать результат от рекламы. Для этого необходимо маркетологу, руководителю продаж и фитнес-департаменту объединиться, чтобы каждый со своей стороны мог предоставить статистические данные.

Отметим также, что 60% опрошенных хотели бы заниматься онлайн, так как этот формат затрачивает меньшее количество времени и не требует физического присутствия в фитнес-клубе «Олимп», что особенно важно в нынешних реалиях современного мира.

Обобщая все вышеперечисленное, делаем вывод, что на основании произведенного SWOT-анализа компании ООО «Спортивест» был выявлен ряд сильных и слабых сторон, а также возможности и угрозы. В частности, необходимо отметить, что наличие различных продуктов и услуг фитнес-клуба «Олимп» (бассейн, спа-комплекс, групповые программы, тренажерный зал, фитнес-кафе) позволит быстро адаптироваться к новым ограничениям в рамках пандемии, если они возникнут.

При построении стратегической карты было выявлено, что рынок фитнес-услуг Челябинска можно сегментировать на три стратегические группы по соотношению стоимости и спектру услуг. Фитнес-клуб «Citrus Fitness» и «Олимп» оказались в одной стратегической группе, так как именно они находятся примерно на одной ценовой политике и имеют схожий спектр услуг и их количество. Был сделан вывод, что «Citrus Fitness» является прямым конкурентом исследуемого фитнес-клуба.

На основании произведенного опроса действующих членов клуба было установлено следующее. Большая часть респондентов хотела бы видеть в деятельности фитнес-клуба «Олимп» различные мастер-классы по необычным направлениям, посещать лекции по питанию, а также праздничные мероприятия и

внутриклубные события. То есть, клиентам не хватает маркетинговой активности со стороны исследуемого фитнес-клуба. Отметим также, что уровнем обслуживания клиенты довольны.

Далее видится целесообразным выявление и структуризация проблем в деятельности ООО «Спортивест», для решения которых в третьей главе будут предложены соответствующие методы и инструменты, а также произведет расчет целесообразности их внедрения.

2.3 Проблемы в деятельности ООО «Спортивест»

Выявление проблем будет осуществляться с помощью SNW-анализа на основе данных, полученных в предыдущем пункте, а также с использованием мнений экспертов.

Результаты исследования влияния факторов внутренней среды на внутреннюю деятельность предприятия можно представить в виде следующих неравенств:

$$\sum S_i > \sum [W_i], \quad (1)$$

$$\sum S_i \approx \sum [W_i] \approx N, \quad (2)$$

$$\sum S_i < \sum [W_i], \quad (3)$$

где $\sum S_i$, N и $\sum [W_i]$ – это итоговые оценки сильных, нейтральных и слабых позиций внутренних факторов влияния на жизненный цикл развития предприятия, баллы.

Неравенство 1 свидетельствует о доминировании положительного влияния «S» факторов над отрицательным влиянием «W» факторов ($\sum S_i > \sum [W_i]$). В таком случае отмечается благоприятное состояние внутренней среды, способствующее развитию предприятия. В такой ситуации требуются стратегические управленческие решения, направленные на извлечение максимальной пользы от положительного влияния «S» факторов для развития предприятия.

Неравенство 2 демонстрирует гомеостаз (условное равновесие системы) процесса развития предприятия, соответствующий значению «N» или где ($\sum S_i \approx \sum [W_i] \approx N$).

В данном случае субъектам исследования важно уделить внимание решениям противодействия отрицательному «W» влиянию факторов среды.

Последнее неравенство 3 показывает превосходство отрицательного влияния «W» факторов внутренней среды на жизненный цикл развития предприятия ($\sum S_i < \sum [W_i]$). При таких обстоятельствах требуется разработка решений по предотвращению и смягчению разрушительного влияния факторов на развитие предприятия. Возможна даже смена стратегии или концепции развития предприятия [40].

Для оценивания результатов воспользуемся десяти бальной шкалой оценивания факторов влияния микросреды на развитие предприятия в SNW-анализе. Представим эту шкалу в виде таблицы 13.

Таблица 13 – Шкала оценивания факторов влияния микросреды на развитие предприятия в SNW-анализе, баллы

S – сильная позиция фактора	N – нейтральная позиция фактора	W – слабая позиция фактора
от 0 до +2 очень низкая оценка	0 нет данных об оценке показателя	от 0 до –2 очень низкая оценка
от +2 до +3,7 низкая оценка		от –2 до –3,7 низкая оценка
от +3,7 до +6,4 средняя оценка		от –3,7 до –6,4 средняя оценка
от +6,4 до +8 высокая оценка		от –6,4 до –8 высокая оценка
от +8 до +10 очень высокая оценка		от –8 до –10 очень высокая оценка

Сильная (Strength) позиция фактора – влияние оценивается от 0 до +10 баллов со знаком «+», ноль не ставится.

Слабая (Weakness) позиция фактора – влияние оценивается от 0 до –10 баллов со знаком «–», ноль не ставится.

Нейтральная (Neutral) позиция фактора – влияние оценивается в 0 баллов.

Следует отметить, что в теории и практике стратегического управления встречаются и другие виды шкал, например, ранее указанная пяти- или стобалльная шкала. В некоторых случаях процедура оценивания в SNW-анализе дополняется весовыми оценками значений влияния факторов микросреды на развитие предприятия.

Оцениванию подвергается внутренняя среда, выраженная в виде системы управления компанией ООО «Спортивест», которая состоит из следующих подсистем-факторов:

- управление маркетингом
- управление интернет-маркетингом
- управление трудовыми ресурсам
- управление качеством оказания услуг
- управление финансами

Отметим, что все расчеты оценок производились согласно среднему арифметическому на основе индивидуальных экспертных оценок, экспертами выступили как сотрудники ООО «Спортивест» – руководитель отдела продаж, руководитель фитнес-департамента, маркетолог и исполнительный директор. Часть блоков была оценена каждым сотрудником, узконаправленные боки были оценены непосредственно их конкретными руководителями. Также был приглашен внешний аудитор с целью формирования независимой оценки деятельности работы компании по всем выбранным параметрам. Далее из полученных оценок каждого из экспертов были получены среднеарифметические показатели по каждому из блоков исследования.

Для формализации оценки внутренней среды, проведем количественный анализ с использованием экспертных данных по оценке сильных и слабых сторон ООО «Спортивест» по отношению к конкурентам на основе SNW-анализа. Данный метод анализа применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации. Анализ проводится по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок: сильная (strength), слабая (weakness) и нейтральная (neutral), данные представлены в таблицах 14 – 18.

Расчеты производились следующим образом. Каждому фактору влияния внутренней среды был присвоен вес влияния (столбец 2), полученный на основе экспертных оценок. Далее каждый фактор был оценен с позиции положительного, отрицательного или нейтрального влияния на деятельность компании (столбец

3,4,5). Для получения интегральной оценки факторов (столбец 6,7,8) необходимо было перемножить веса влияния (столбец 2) на соответствующую количественную оценку фактора (столбцы 3,4,5).

Рассмотрим каждый фактор влияния внутренней среды более детально. То есть, представим средние арифметические значения, полученные от экспертов, в виде таблиц по блокам анализа.

Таблица 14 – Реализация процесса исследования фактора влияния «Управление маркетингом» на развитие ООО «Спортивест»

Факторы влияния внутренней среды	Весы влияния факторов (0-1)*	Количественная оценка факторов от +10 до -10, баллы**			Интегральная оценка факторов, баллы 2 × 3; 2 × 4; 2 × 5		
		S	N	W	S	N	W
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Управление маркетингом							
1.1. Узнаваемость бренда	0,29			-5,6			-1,62
1.2. Позиционирование	0,22			-4,9			-1,08
1.3. Репутация на рынке	0,19		0				0
1.4. Конкурентоспособность	0,14	+1,1			+0,15		
1.5. Маркетинговые акции	0,16	+2,4			+0,38		
Итого:	Σ 1				Σ +0,53	0	Σ -2,7

Как показывают данные таблицы 14, фактор влияния внутренней среды «Управление маркетингом» содержит в себе пять критериев, наиболее точным образом отражающих основные направления деятельности компании в сфере маркетинга.

Данные для построения оценочных значений были сформированы на основе оценок экспертов, а также на основе опросов клиентов, данные опросов были представлены в предыдущем пункте настоящей выпускной работы.

В результате оценивания подсистемы-фактора «Служба управления маркетингом» получены значения $S = +0,53$ балла и $W = [-2,7]$ балла, соответствующие неравенству ($\sum S_i < \sum [W_i]$). В такой ситуации данная подсистема-фактор микросреды в большей степени отрицательно влияет на жизненный цикл развития предприятия.

Элемент 1.1 «Узнаваемость бренда» экспертами оценен на -5,6 баллов (отрицательное влияние факторов). В этом случае необходимо усилить

маркетинговую политику и расширить каналы продвижения, например, рассмотреть варианты наружной рекламы, сотрудничество со смежными компаниями и так далее.

Элемент 1.2 «Позиционирование» экспертами оценен на -4,9 баллов (отрицательное влияние факторов). В этом случае ООО «Спортивест» необходимо изменить стратегию позиционирования, сделав ее более «читаемой» и простой в отслеживании.

Элемент 1.3 «Репутация на рынке» оценен экспертами на +0,19 (нейтральное влияние). В этом случае исследуемому нами фитнес-клубу рекомендуется проводить регулярный анализ рынка фитнес-услуг в городе Челябинск на предмет появления новых фитнес-комплексов и студий, а также отслеживать обратную связь по отношению к ООО «Спортивест» через уже имеющихся клиентов.

Элемент 1.4 «Конкурентоспособность» оценен экспертами на +0,14 (нейтральное влияние). Элемент 1.5 «Маркетинговые акции» оценен экспертами на +2,4 (положительное влияние), так как в фитнес-клубе «Олимп» на регулярной основе внедряются различные скидочные и бонусные системы как для новых членов клуба, так и для уже имеющих.

В условиях цифровизации экономики и общества в целом, видится целесообразным рассмотрение интернет-маркетинга как отдельного блока. Особенно это актуально в сложившихся обстоятельствах – карантинные ограничения и нестабильность связанная с ними. Реализация процесса исследования фактора влияния «Управление интернет-маркетингом» на развитие ООО «Спортивест» представлена в таблице 15.

В результате оценивания подсистемы-фактора «Служба управления интернет-маркетингом» получены значения $S = +0,67$ балла и $W = [-5,35]$ балла, соответствующие неравенству $(\sum S_i < \sum [W_i])$. В такой ситуации данная подсистема-фактор микросреды в большей степени отрицательно влияет на жизненный цикл развития предприятия.

Таблица 15 – Реализация процесса исследования фактора влияния «Управление интернет-маркетингом» на развитие ООО «Спортивест»

Факторы влияния внутренней среды	Вес влияния факторов (0-1)*	Количественная оценка факторов от +10 до -10, баллы**			Интегральная оценка факторов, баллы 2 × 3; 2 × 4; 2 × 5		
		S	N	W	S	N	W
1	2	3	4	5	6	7	8
2. Управление интернет-маркетингом							
2.1. Реклама в социальных сетях и поисковых системах	0,3			-6,4			-1,92
2.2. Уровень использования возможностей сайта	0,3			-7,1			-2,13
2.3. Качество сопровождения социальных сетей	0,18	+3,7			+0,67		
2.4. Уровень коммуникации с клиентами в онлайн- формате	0,22			-5,9			-1,30
Итого:	Σ 1				Σ +0,67	Σ 0	Σ -5,35

Элемент 2.1 «Реклама в социальных сетях и поисковых системах» экспертами оценен на – 6,4 баллов (отрицательное влияние факторов). В этом случае необходимо создать систему для отслеживания результатов запущенной рекламы. Для этого необходимо разработать соответствующие показатели, которые будут поступать как от маркетолога, так и от отдела продаж и администраторов, людей, которые непосредственно контактируют с клиентами исследуемого нами фитнес-клуба.

Элемент 2.2 «Уровень использования возможностей сайта» экспертами оценен на – 7,1 баллов (отрицательное влияние факторов). В этом вопросе фитнес-клубу рекомендуется модернизировать сайт, добавив в него возможности скачивания интернет-приложения.

Элемент 2.3 «Качество сопровождения социальных сетей» экспертами оценен на +3,71 баллов (положительное влияние факторов). Контент-план разрабатывается маркетологом на месяц заранее, а также происходит регулярная аналитика активности конкурентов.

Элемент 2.4 «Уровень коммуникации с клиентами в онлайн-формате» экспертами оценен на – 5,9 баллов (отрицательное влияние факторов). Компании рекомендуется начать создавать мобильное приложение или личный кабинет,

чтобы сократить путь коммуникации с уже существующими клиентами исследуемого нами фитнес-клуба.

Факторы «Управление трудовыми ресурсами» также были оценены согласно полученным в ходе расчетов предыдущего параграфа. Уровень квалификации сотрудников достаточно высокий, компетентность персонала и руководства также находится на высоком уровне, текучесть кадров минимальная. Реализация процесса исследования фактора влияния «Управление трудовыми ресурсами» на развитие ООО «Спортивест» представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Реализация процесса исследования фактора влияния «Управление трудовыми ресурсами» на развитие ООО «Спортивест»

Факторы влияния внутренней среды	Веса влияния факторов (0-1)*	Количественная оценка факторов от +10 до -10, баллы**			Интегральная оценка факторов, баллы 2 × 3; 2 × 4; 2 × 5		
		S	N	W	S	N	W
1	2	3	4	5	6	7	8
3. Управление трудовыми ресурсами							
3.1. Уровень квалификации сотрудников	0,3	+1,9			+0,57		
3.2. Компетентность персонала и руководства, менеджмента	0,3	+2,6			+0,78		
3.3. Текучесть кадров	0,4	+1,1			+0,44		
Итого:	Σ 1				Σ +1,79	0	Σ 0

В результате оценивания подсистемы-фактора «Служба управления ресурсами» получены значения $S = +1,79$ балла и $W = 0$ балла, соответствующие неравенству ($\sum S_i > \sum [W_i]$). В такой ситуации данная подсистема-фактор микросреды в большей степени положительно влияет на жизненный цикл развития ООО «Спортивест». Это связано с тем, что каждый сотрудник проходит тестирование и устное собеседование перед приемом на работу, а также имеет четкое понимание своих должностных обязанностей.

Реализация процесса исследования фактора влияния «Управление качеством оказания услуг» на развитие ООО «Спортивест» представлена в таблице 17.

Как показал элемент 4.5 «Уровень работы клининговой службы» уборка производится ежедневно согласно установленному графику, все форс-мажорные ситуации устраняются незамедлительно. В уборных всегда есть необходимое количество гигиенических принадлежностей, а также все необходимые антисептические средства по территории фитнес-клуба.

Оценка фактора «Управление финансами» была произведена на основании экономического состояния в рамках пункта 2.1 настоящей выпускной работы. Также был произведен внешний аудит приглашенным сотрудником, его оценка совпала с данными, полученными в ООО «Спортивест». Реализация процесса исследования фактора влияния «Управление финансами» на развитие ООО «Спортивест» представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Реализация процесса исследования фактора влияния «Управление финансами» на развитие ООО «Спортивест»

Факторы влияния внутренней среды	Веса влияния факторов (0-1)*	Количественная оценка факторов от +10 до -10, баллы**			Интегральная оценка факторов, баллы 2 × 3; 2 × 4; 2 × 5		
		S	N	W	S	N	W
1	2	3	4	5	6	7	8
5. Управление финансами							
5.1. Динамика выручки	0,24	+1,5			+0,36		
5.2. Степень обоснованности затрат	0,16	+2,3			+0,37		
5.3. Эффективность планирования	0,25		0			0	
5.4. Наличие плана деятельности при возникновении форс-мажорной ситуации	0,35	+1,9			+0,67		
Итого:	Σ 1				Σ +1,4	0	Σ 0

В результате оценивания подсистемы-фактора «Служба управления финансами» получены значения $S = +1,4$ балла и $W = 0$ балла, соответствующие неравенству ($\sum S_i > \sum [W_i]$). В такой ситуации данная подсистема-фактор микросреды в большей степени положительно влияет на жизненный цикл развития предприятия.

В целом экономическое состояние ООО «Спортивест» на конец 2020 года стабилизировалось и находится на устойчивых позициях. Ввиду полного

закрытия всех фитнес-клубов России на три месяца произошел незначительный рост выручки в 2020 году фитнес-клуба «Олимп» в годовом выражении в сравнении с предыдущими периодами. Тем не менее, клубу удалось практически полностью восстановиться после весенне-летних ограничений.

Наличие плана деятельности при возникновении форс-мажорной ситуации также является огромным плюсом в деятельности исследуемой нами компании. Особенно этот вопрос актуален в текущих условиях нестабильности.

Таким образом, на основании проведенного исследования, можно сделать вывод, что компания ООО «Спортивест» имеет ряд внутренних факторов на свою деятельность с отрицательным влиянием. В частности, это управление маркетингом и интернет-маркетингом. Все остальные исследуемые факторы показали положительное влияние на деятельность исследуемой компании. Отметим также, что факторы с положительным влиянием необходимо на постоянной основе отслеживать и контролировать.

В следующей главе целесообразно будет разработать методы по устранению выявленных проблем деятельности ООО «Спортивест» и предоставить расчет необходимости их внедрения и реализации.

Выводы по разделу два

В рамках второй главы была проанализирована деятельность ООО «Спортивест». На основании анализа результатов финансовой деятельности ООО «Спортивест» можно сделать вывод об устойчивом финансовом положении клуба на рынке фитнес-услуг.

ООО «Спортивест» обладает низкой текучестью кадров, персонал по большей части молодой и с опытом работы. Карантинные ограничения не сказались негативным образом на движении сотрудников, оттока рабочей силы не произошло. Отметим также, что финансовое состояние ООО «Спортивест» стабильное, на конец 2020 года фитнес-клубу «Олимп» удалось показать динамику роста таких показателей как выручка и прибыль от продаж.

На основании SWOT-анализа компании ООО «Спортивест» был выявлен ряд сильных и слабых сторон, а также возможности и угрозы. В частности, необходимо отметить, что наличие различных продуктов и услуг фитнес-клуба «Олимп» (бассейн, спа-комплекс, групповые программы, тренажерный зал, фитнес-кафе) позволит увеличить поток новых клиентов из-за возникшего тренда на комплексные фитнес-центры. При этом, если негативные макроэкономические тенденции будут иметь длительный характер, фитнес-клуб «Олимп» сможет активно использовать такой инструмент как онлайн-тренировки, используя в качестве привлечения уникальные тренировочные системы, которые есть только у данного клуба в городе Челябинск.

При построении стратегической карты было выявлено, что рынок фитнес-услуг Челябинска можно сегментировать на три стратегические группы по соотношению стоимости и спектру услуг. Фитнес-клуб «Citrus Fitness» и «Олимп» оказались в одной стратегической группе, так как именно они находятся примерно на одной ценовой политике и имеют схожий спектр услуг и их количество. Был сделан вывод, что «Citrus Fitness» является прямым конкурентом исследуемого фитнес-клуба.

На основании произведенного опроса действующих членов клуба было установлено, что клиентам не хватает маркетинговой активности со стороны исследуемого фитнес-клуба.

Компания ООО «Спортивест» имеет ряд внутренних факторов на свою деятельность с отрицательным влиянием. В частности, это управление маркетингом и интернет-маркетингом. Все остальные исследуемые факторы показали положительное влияние на деятельность исследуемой компании.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «СПОРТИНВЕСТ» В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ

3.1 Разработка мобильного приложения как метод совершенствования продвижения услуг ООО «Спортивест»

На основании произведенного анализа ООО «Спортивест» был выявлен ряд внутренних факторов, отрицательно влияющих на деятельность исследуемого объекта. В частности, это управление маркетингом и интернет-маркетингом, в то время как управление финансами, трудовыми ресурсами и качеством оказания услуг оказывает положительное влияние на деятельность ООО «Спортивест».

В рамках управления маркетингом было выявлено два проблемных места – низкий уровень узнаваемости бренда и слабое позиционирование на рынке.

В рамках управления интернет-маркетингом – низкий уровень рекламы в социальных сетях и поисковых системах, низкий уровень использования возможностей сайта, а также низкий уровень коммуникации с клиентами в онлайн-формате.

Составим сводную таблицу с выявленными в ходе анализа проблемами в деятельности ООО «Спортивест», а также сформируем предлагаемые решения в виде проекта и планируемый результат от их внедрения, таблица 19.

Таблица 19 – Проблемы и решения по совершенствованию деятельности ООО «Спортивест»

Выявленные проблемы	Решения выявленных проблем	Планируемый результат
Низкий уровень узнаваемости бренда фитнес-клуба и слабое позиционирование	Фитнес-клубу «Олимп» необходимо усилить свою маркетинговую политику в рамках узнаваемости бренда и позиционирования, для этого целесообразно будет использовать традиционные методы рекламы – имиджевые баннеры в разных районах города исходя из анализа территории. Наружная реклама должна располагаться в районах, где живут люди с достатком средний и выше среднего, именно они являются потенциальными клиентами.	В результате реализации обозначенных мероприятий планируется увеличение количества людей, знающих фитнес-клубе «Олимп». Что при грамотно выстроенной политике взаимоотношений с клиентами на всех стадиях общения в дальнейшем приведет к увеличению клиентов клуба.

Окончание таблицы 19

Выявленные проблемы	Решения выявленных проблем	Планируемый результат
	<p>Также предприятию необходимо разместить свою рекламу на радиостанциях города, это должны быть как современные, так и более традиционные радиоволны, так как потребители услуг комплекса находятся в большом возрастном диапазоне (от 18 до 55 лет в среднем). Кроме того, видится целесообразным участие фитнес-клуба в различных мероприятиях в качестве спонсора и партнера, так как этот инструмент позволяет усилить лояльность аудитории к фитнес-клубу.</p> <p>Что касается внутренних инструментов, фитнес-клубу рекомендуется провести общее собрание со всеми подразделениями, чтобы максимально точно еще раз обговорить цель и миссию компании, обозначить политику позиционирования, которую сотрудникам будут транслировать в массы.</p>	<p>Участие в массовых мероприятиях, спонсорство привлечет новых клиентов, а также придаст имиджу фитнес-клуба определенную статусность и дополнительную известность.</p> <p>Внутриклубное собрание со всеми сотрудниками и директорами позволит выработать единую политику продвижения фитнес-клуба исходя из его позиционирования.</p> <p>Совокупность данных мероприятий позволит расширить круг людей, знающих о фитнес-клубе «Олимп», а также усилить позиционирование в городе Челябинск среди прочих фитнес-заведений города.</p>
<p>Низкий уровень рекламы в социальных сетях и поисковых системах, низкий уровень использования возможностей сайта, низкий уровень коммуникации с клиентами в онлайн-формате.</p>	<p>Фитнес-клубу «Олимп» необходимо усилить эффективность от запуска таргетированной и контекстной рекламы, для этого будет целесообразно составление детального отчета с основными параметрами для отслеживания – цена за клик, цена за лид, количество переходов на сайт и в социальные сети, что позволит производить ежемесячный контроль и корректировать в зависимости от этого расходы на данный вид рекламы.</p> <p>Сайт фитнес-клуба «Олимп» необходимо модернизировать, добавив в него новые функции – запись на массажные процедуры онлайн. Это позволит сократить временные затраты клиента при записи на процедуру, что автоматически повысит его лояльность к клубу. А значит, при необходимости он будет советовать именно исследуемый фитнес-клуб.</p> <p>С целью увеличения коммуникации с клиентами в онлайн-формате предлагается создать мобильное приложение фитнес-клуба «Олимп», в котором человек сможет решать все свои вопросы дистанционно: записаться на занятие, заказать блюдо из фитнес-кафе, оплатить услугу и так далее.</p>	<p>Планируется увеличение количества новых клиентов в результате повышения эффективности настроек контекстной и таргетированной рекламы.</p> <p>Новые функции сайта позволят привлекать новых клиентов на дополнительные услуги – массажи и спа, в частности, это будет касаться тех клиентов, у которых нет клубных карт в фитнес-клуб «Олимп». Тем не менее, заходя на страницу сайта, они смогут в режиме реального времени записаться на понравившийся им массаж или уходовую процедуру.</p> <p>Внедрение мобильного приложения позволит собрать всех владельцев клубных карт на единой площадке, что создаст новый инструмент для коммуникации с ними. Для многих людей общение через мобильный телефон на сегодняшний день является более удобным и экономичным по времени. Также онлайн-приложение позволит генерировать дополнительную выручку за счет продажи платных тренировок, мастер-классов и лекций в онлайн-режиме.</p>

На основе выявленных проблем составим программу комплексного развития ООО «Спортивест», данные представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Программа комплексного развития ООО «Спортивест»

Мероприятие	Цель	Задачи	Результат
1. Усовершенствование маркетинговой политики	Сделать ООО «Спортивест» узнаваемым на рынке услуг.	Разместить баннеры в элитных районах города с имиджевой рекламой, а также запустить рекламу на разных радиоволнах. Выступить в качестве партнера или спонсора на массовых или благотворительных мероприятиях. Провести коуч-сессию со всеми сотрудниками фитнес-клуба.	Увеличение узнаваемости бренда ООО «Спортивест», привлечение новых клиентов, грамотно выстроенная политика продвижения со стороны персонала.
2. Эффективное использование инструментов интернет-маркетинга	Увеличение притока новых клиентов из интернет-источников.	Обновить работу сайта, добавив новые функции, особенно актуальные для тех, у кого нет клубных карт. Запустить рекламу в социальных сетях и интернете, а также создать форму для отчета основных показателей по ней. Создать мобильное приложение для усиления коммуникации с клиентами и созданием дополнительно удобства для клиентов, а также привлечение новых клиентов путем проведения различных дистанционных мероприятий на площадке приложения.	Привлечение большего количества людей на сайт, социальные сети и мобильное приложение, которые потенциально могут стать клиентами фитнес-клуба «Олимп».

Рассмотрим предложенные решения для ООО «Спортивест» и результат от их внедрения более подробно.

С целью увеличения узнаваемости бренда фитнес-клуба «Олимп» и закрепления на рынке (позиционирование) предлагается размещение наружной

рекламы на щитах в разных районах города. А также видится целесообразным размещение имиджевой рекламы на двух радиостанциях – молодежной и для более взрослого населения. Данные меры позволят увеличить количество людей, знающих о фитнес-клубе «Олимп», что в дальнейшем благоприятно скажется на количестве покупаемых абонементов, так как часть этих людей станут клиентами исследуемого клуба.

Также фитнес-клубу «Олимп» предлагается принять участие в каких-либо мероприятиях города в качестве спонсора или партнера, это позволит увеличить узнаваемость бренда за счет упоминания исследуемого фитнес-клуба в своих социальных сетях и прочих каналах продвижения, а также создаст информационный повод для размещения в социальных сетях фитнес-клуба «Олимп».

Проведение внутренней коуч-сессии со всеми сотрудниками клуба необходимо для более четкого формирования идеи позиционирования фитнес-клуба «Олимп», так как именно администраторы, тренерский состав, массажисты являются первыми источниками по формированию концепции позиционирования в сознании текущих клиентов.

Что касается интернет-маркетинга, компании ООО «Спортивест» предлагаются решения по трем направлениям, сайт компании, интернет-реклама и создание мобильного приложения. Использование данных инструментов также даст положительный эффект в виде улучшения позиционирования и узнаваемости бренда компании.

Отметим, что система управления маркетингом и интернет-маркетингом тесно взаимосвязаны между собой, поэтому улучшения в одной из систем положительно будут сказываться на увеличении эффективности в смежной системе.

В рамках усовершенствования деятельности ООО «Спортивест» по части сайта компании предлагается обновить сайт. В частности, изменить дизайн на более современный, а также добавить специализированные формы для записи на

массажные процедуры и прочие услуги. Данная мера позволит оперативно обрабатывать запросы клиентов в режиме онлайн.

Помимо этого исследуемой компании рекомендуется настроить и запустить контекстную рекламу, чтобы рекламное объявление об услугах ООО «Спортивест» появлялось на соответствующих сайтах и при соответствующих поисковых запросах. Одновременно с этим необходимо сформировать детальный отчет с основными показателями о продвижении, чтобы максимально эффективно отслеживать эффективность от данного вида рекламы. Эта мера позволит компании также увеличить клиентскую базу.

Еще одно направление деятельности ООО «Спортивест» в рамках усовершенствования системы интернет-маркетинга – реклама в социальных сетях. В рамках исследования было выявлено, что социальные сети компании ведутся регулярно, в них отражается вся необходимая для пользователя информация. В связи с этим ООО «Спортивест» рекомендуется осуществить запуск таргетированной рекламы, чтобы люди, у которых есть потребность в услугах аудиторской компании, могли находить ООО «Спортивест» по рекламному объявлению. Детальный отчет с основными показателями о продвижении также необходимо сформировать и регулярно корректировать рекламные макеты, бюджет, настройки аудитории и прочие параметры. Данное мероприятие актуально в современных реалиях, так как большая часть коммуникация происходит через социальные сети, пользователями которых также являются собственники бизнеса, управляющие.

Рассмотрим наиболее глобальную задачу программы комплексного развития ООО «Спортивест» – внедрение мобильного приложения – более подробно.

На сегодняшний день большая часть населения использует мобильное устройство для решения каких-либо вопросов, к стационарным компьютерам и ноутбукам люди обращаются реже. Поэтому мобильное приложение позволило бы фитнес-клубу «Олимп» круглосуточно общаться со своими текущими и потенциальными клиентами. Также этот инструмент будет особенно актуален и в

текущих условиях пандемии, когда регулярно вводятся различные запреты и ограничения.

Мобильное приложение позволит не только увеличить лояльность клиентов к исследуемому фитнес-клубу, но и получить новых клиентов, а также увеличить выручку за счет продажи новых онлайн-продуктов.

Пользователи мобильного приложения смогут записываться на тренировки, массажные процедуры, заниматься онлайн и посещать дистанционно лекции и мастер-классы по питанию, тренировочным циклам и так далее.

Отметим также, что среди анализируемых ранее конкурентов только Citrus выпустил тестовую версию мобильного приложения в сентябре 2020 года. Делаем вывод, что данный инструмент в рамках фитнес-клубов еще не пользуется большой популярностью, следовательно, сейчас наиболее оптимальное время для разработки и внедрения приложения.

Проведем анализ основных положительных и отрицательных сторон при внедрении мобильного приложения ООО «Спортивест».

К положительным сторонам разработки и внедрения мобильного приложения для деятельности ООО «Спортивест» можно отнести положения, представленные в таблице 21.

Таблица 21 – Положительные стороны разработки и внедрения мобильного приложения для деятельности ООО «Спортивест»

Положительная сторона	Сущность
новый канал продаж	мобильное приложение позволяет охватывать большее количество людей с различных районов города, так как мобильные устройства на сегодняшний день есть практически у каждого пользователя;
имидж современного фитнес-клуба	На сегодняшний день рынок мобильных приложений в сфере спортивных комплексов и фитнес-клубов не перенасыщен. У ООО «Спортивест» есть все возможности создать максимально удобное и полезное для потенциального клиента мобильное офлайн приложение. Данный параметр позволит увеличить узнаваемость комплекса, повысит его современность и умение «идти в ногу со временем»;
рост числа постоянных клиентов	как правило, устанавливать приложение будут только те клиенты, которые планируют обращаться в ООО «Спортивест» не один раз, а на постоянной основе. Также приложение позволит «привязывать» постоянных клиентов к бонусной системе, что повысит лояльность;

Окончание таблицы 21

Положительная сторона	Сущность
эффективные рекламные акции	мобильное приложение позволит в ООО «Спортиввест» осуществлять отправку мгновенных сообщений всем клиентам. Покупатели смогут мгновенно узнать об акциях и скидках, даже не заходя в приложение, что будет в десятки раз эффективнее email рассылок. Также платформа позволит экономить денежные средства комплекса на рекламных кампаниях. В мобильном приложении строительный комплекс сможет осуществить рекламу своих услуг, а также получать дополнительный доход при сотрудничестве с иными фирмами, осуществляющими, например, продажу спортивного питания, фитнес одежды и прочих услуг;
автоматически и круглосуточно	мобильное приложение при правильной разработке и настройке будет работать автоматически, рассчитывая все необходимые задачи пользователя, а также обновляя цены и прочие параметры. Покупатель сможет записаться на тренировку, купить абонемент и прочие услуги в любом удобном для него месте в любое удобное для него время, то есть, автоматически отсутствует привязка к штатному расписанию сотрудников.
новости и справочник	ООО «Спортиввест» сможет размещать различные информационные посты, собранные все в одном месте, осуществлять анонс предстоящих спортивных мероприятий в спортивном комплексе.
упрощение оплаты товаров	человек может оплатить занятие, абонемент и прочие услуги сразу же при оформлении заказа, используя банковский перевод, перевод со счета мобильного телефона. Данная процедура значительно упростит оформление заказа и его оплату.
Внедрение новых коммерческих онлайн-услуг (расширение ассортиментной политики)	Появится площадка, на которой можно будет проводить прямые эфиры с тренировками, лекциями, а также проводить индивидуально с клиентами персональные занятия, консультации на коммерческой основе.

Однако внедрение мобильного приложения в ООО «Спортиввест» имеет и ряд отрицательных сторон:

- достаточно высокая стоимость разработки;
- необходимость разработки минимум двух версии – под iOS и Android;
- регулярная поддержка и тестирование приложения – так как программное обеспечение телефонов с регулярной периодичностью обновляется, необходимо также на постоянной основе тестировать приложение и устранять сбои;
- создание новой маркетинговой кампании по продвижению приложения;
- разделение трафика на множество каналов, отток клиентов с сайта.

Тем не менее, несмотря на наличие отрицательных сторон, при грамотно выстроенной системе маркетинга (раскрутка приложения) и непосредственно самой платформы приложения для гаджета (удобный интерфейс, продуманная система скидок, единый стиль оформления, постоянное обновление услуг), создать мобильное приложение для ООО «Спортивест» является целесообразным.

Для того чтобы понимать стоимость создания и внедрения приложения, а также сроки его изготовления, необходимо изучить каждый этап разработки приложения для мобильных устройств пользователей. Отметим, что целесообразно разрабатывать для ООО «Спортивест» мобильное приложение на двух платформах – для Android и для iOS, так как клиенты являются активными пользователями этих платформ.

Этапы разработки мобильного приложения для ООО «Спортивест» представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Этапы разработки мобильного приложения для ООО «Спортивест»

Этапы	Сущность
1 этап – определение идеи.	Целевая аудитория: постоянные и потенциальные посетители фитнес-клуба, желающие приобрести абонемент, услуги массажа, записаться в тренажерный зал или на групповые программы, а также сходить в бассейн или же поиграть в теннис. Идея (польза для бизнеса): увеличение постоянных клиентов, увеличение притока клиента, улучшение обслуживания клиентов (как конкурентное преимущество ООО «Спортивест» в рамках своей стратегии развития), формирование базы всех клиентов и их аналитика.
2 этап – проектирование приложения.	Создание карты, которая наглядно продемонстрирует весь функционал приложения (ассортимент тренировок, способы оплаты, онлайн-трансляции тренировок, полезные советы), экраны продукта и схему переходов между ними, создается прототип приложения.
3 этап – дизайн, подготовка графики.	Создание графических элементов для всего приложения – это экраны, то есть фоновые изображения вкладок, изображение для главного экрана, иконки всего приложения, шапки для отдельных страниц, по необходимости создаются кнопки с индивидуальным дизайном. Предполагается, что дизайн приложения будет осуществлен согласно фирменным цветам ООО «Спортивест» - белый, синий, зеленый.

Окончание таблицы 22

Этапы	Сущность
4 этап – сборка приложения.	Создание вкладок и функций. Наполнение контентом приложения – загрузка фоновых изображений для всех экранов приложения, настройка меню, загрузка перечня категорий, видов тренировок, написание контактных данных компании ООО «Спортивест». Настройка внешнего вида – добавление слайдеров на главный экран, выведение нужных кнопок, а также настройка отображения меню в приложении.
5 этап – тестирование.	Для этого есть специальная программа – приложение просмотра мобильных приложений. Как выглядит приложение при просмотре, так же оно будет выглядеть и работать после публикации.
6 этап – публикация приложения.	На последнем этапе разработки необходимо зарегистрировать аккаунт разработчика в GooglePlay и AppStore и подать заявку на публикацию приложения для ООО «Спортивест».
7 этап – продвижение.	Продвижение мобильного приложения среди пользователей и потенциальных клиентов.

Таким образом, рассмотрев все этапы разработки и внедрения приложения в деятельность ООО «Спортивест», необходимо более подробно рассмотреть основной интерфейс приложения и его функционал.

Рассмотрим примерный интерфейс предлагаемого мобильного приложения для ООО «Спортивест», которое позволит увеличить конкурентоспособность данной компании, а также выйти на новые целевые рынки.

Каталог услуг – занятия в тренажерном зале и зале групповых программ, абонемент в бассейн или на теннис, массаж, различные курсы и мастер-классы на коммерческой основе («сам себе тренер», «основы правильного питания» и так далее), меню в фитнес-кафе и иные виды товаров и услуг.

Подробное описание – каждый вид услуги и товара будет детально прописан в данном мобильном приложении, указаны инструктора и их видео-обращение к клиентам.

«Знакомство с комплексом» – в приложении будет представлена 3-д модель ООО «Спортивест», можно будет в режиме реального времени осуществить просмотр каждого зала групповых программ, бассейн, зону администрации, фитнес-кафе и кабинет спа-процедур.

Онлайн-трансляция – на платформе данного приложения будет доступная функция занятий дистанционно – на групповых программах в мини-группах или персонально с тренером. Также будет возможность получить консультацию по питанию или технике выполнения того или иного упражнения.

Оплата услуг – клиент сможет оплачивать товары и услуги ООО «Спортивест» непосредственно через приложение, что значительно сократит его время, а также позволит изменить должностные обязанности администраторов.

Личная карточка клиента – куда будут вноситься личные данные о человеке: его рост, вес, параметры, противопоказания по здоровью, а также показатели силы, гибкости и выносливости. Что также позволит «привязать» клиента к исследуемому фитнес-клубу.

Всплывающие баннеры с рекламой – ООО «Спортивест» сможет получать дополнительный доход от размещения в своем мобильном приложении рекламных объявлений прочих фирм, имеющих схожую целевую аудиторию (например, магазин спортивной одежды и спортивного питания, услуги салона красоты, магазин с купальниками и прочее).

Основной идеей внедрения данного мобильного приложения будут являться следующие параметры – охват большего количества потребителей, уже совершивших покупку, и потенциальных покупателей. Также приложение поможет улучшить качество обслуживания, сделать покупку более быстрой, выбор тренировки простым и наглядным, а оплату удобной.

Для понимания визуального компонента основных экранов мобильного приложения фитнес-клуба «Олимп» рассмотрим примеры оформления аналогичных приложений известных фитнес-клубов Москвы и Санкт-Петербурга. Примеры интерфейса мобильного приложения представлены на рисунке 18.

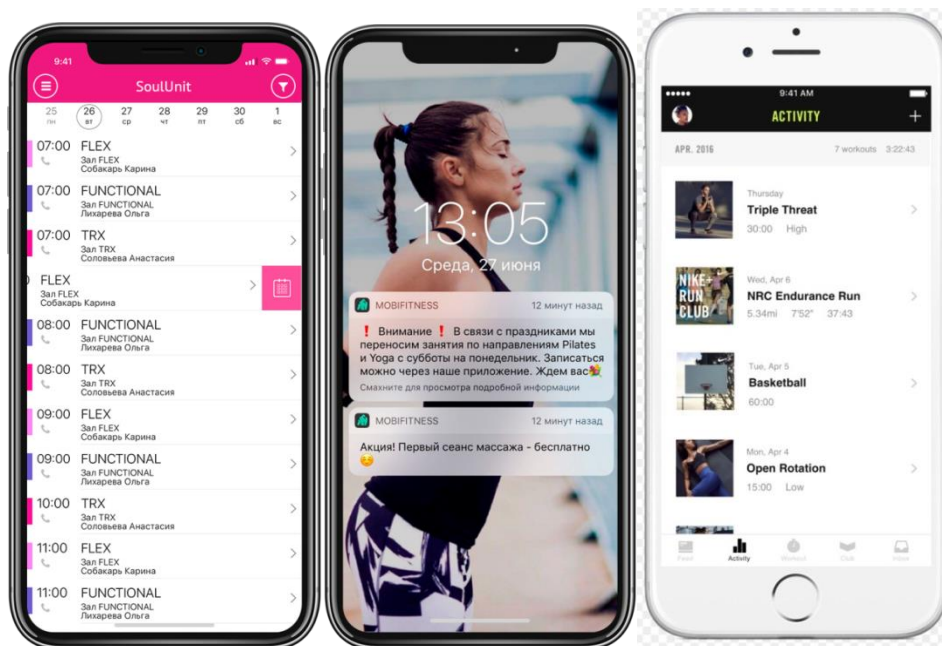


Рисунок 18 – Примеры интерфейса мобильного приложения известных фитнес-клубов Москвы и Санкт-Петербурга

Таким образом, обобщая все выше перечисленное, можно сделать вывод, что в условиях популяризации смартфонов становится целесообразным использовать данный ресурс для повышения конкурентоспособности ООО «Спортивест» и закрепления конкурентных позиций на рынке города Челябинска, а также для увеличения количества постоянных и потенциальных потребителей.

Составим итоговый перечень мероприятий, которые представим в дальнейшем в виде календарного план-графика по реализации решений для фитнес-клуба «Олимп».

С целью решения проблемы, связанной с низким уровнем узнаваемости бренда фитнес-клуба и слабым позиционированием видится целесообразным внедрение следующих мероприятий:

- разработать рекламные макеты, заказать печать баннеров, выбрать щиты;
 - выбрать радиостанции, которые будут актуальны для потенциальной аудитории исследуемого фитнес-клуба;
 - выбрать подходящие для партнерства или спонсорства мероприятия.
- Регулярно на корпоративную почту фитнес-клуба «Олимп» приходят

коммерческие предложения о сотрудничестве и взаимном партнерстве, маркетологу необходимо изучить варианты и выбрать наиболее подходящий.

Ответственным за реализацию данных мероприятий необходимо назначить маркетолога фитнес-клуба «Олимп».

В рамках урегулирования вопроса в недостаточного использования инструментов интернет-маркетинга рекомендуются следующие мероприятия:

- сделать анонсирование мероприятия в социальных сетях и на сайте;
- провести коуч-сессию с каждым сотрудником клуба, чтобы идея о миссии и цели фитнес-клуба «Олимп» у всех участников была единой;
- обновить сайт компании, сделать его более современным и удобным для пользователя;
- запустить контекстную и таргетированную рекламу, чтобы осветить большее количество людей, сделав фитнес-клуб «Олимп» более узнаваемым;
- создать и внедрить в деятельность фитнес-клуба «Олимп» мобильное приложение, провести тестирование разработки.

Ответственным за реализацию данных мероприятий необходимо назначить маркетолога фитнес-клуба «Олимп».

План-график внедрения предлагаемых мероприятий в деятельность комплексного развития фитнес-клуба «Олимп» по блокам представлен в таблице 23.

Добавим к данным таблицы 23, что все новые функции, связанные с внедрением мероприятий по решению выявленных проблем в фитнес-клубе «Олимп» будут детально прописаны в должностной инструкции для маркетолога. Так как именно маркетолог будет ответственным за реализацию данных мероприятий. Отметим, что заработная плата маркетолога останется без изменений.

Таким образом, в рамках данного пункта был разработан комплекс мероприятий, направленный на устранение и минимизацию выявленных в

деятельности ООО «Спортивест» проблем. Предложенные мероприятия были структурированы по блокам и логически внедрены в календарный план-график.

Таблица 23 – План-график внедрения предлагаемых мероприятий в деятельность комплексного развития фитнес-клуба «Олимп» по блокам на период с 01.12.20 г. по 01.03.21 г.

Задача	С 01.12.20 по 04.12.20	С 04.12.20 г. по 05.12.20 г.	С 06.12.20 г. по 08.12.20 г.	С 09.12.20 г. по 10.12.20 г.	12.12.20 г.	С 01.12.20 г. по 17.12.20 г.	С 08.12.20 г. по 09.12.20 г.	С 01.12.20 г. по 01.03.21 г.
Разместить рекламные баннеры								
Запустить рекламу на радио								
Стать партнером общественного мероприятия								
Анонсировать мероприятия в соц. сетях и на сайте								
Провести коуч-сессию с персоналом								
Обновить сайт компании								
Запустить интернет- рекламу								
Запустить мобильное приложение								

Далее произведем расчет экономической и маркетинговой эффективности от внедрения предложенных мероприятий по устранению выявленных проблем в деятельности фитнес-клуба «Олимп».

А также сделаем прогноз по потенциальным пользователям будущего мобильного приложения «Олимп-фитнес».

3.2 Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий ООО «Спортивест»

В рамках выявленных в деятельности ООО «Спортивест» проблем одним из направлений по их устранению было предложено создание и внедрение мобильного приложения.

Составим карту пути пользователя – от желания купить карту до посещения фитнес-клуба «Олимп». Данные представлены на рисунке 19.

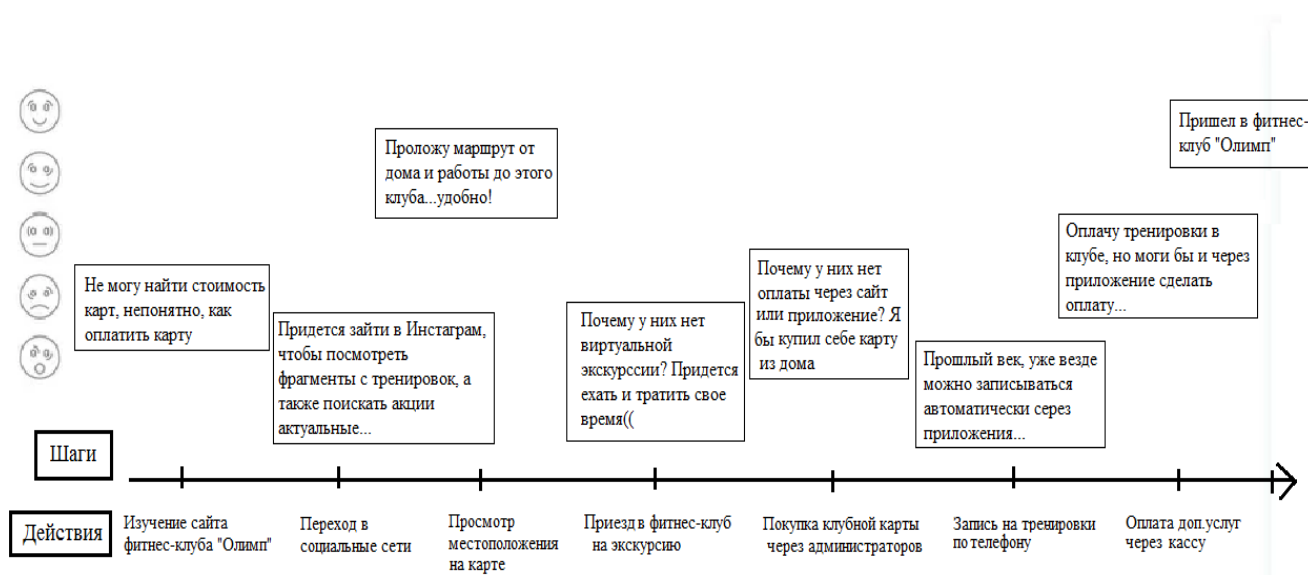


Рисунок 19 – Карта пути пользователя фитнес-клуба «Олимп»

Как показывает карта пути пользователя на рисунке 19, пользователь сталкивается с трудностями и недовольствами при выборе клубной карты в исследуемом клубе. Так как необходимо использовать различные приложения и платформы, чтобы найти соответствующую информацию. Также нет возможности дистанционной оплаты дистанционной экскурсии по клубу. Отметим, что эти задачи будут решены путем внедрения мобильного приложения фитнес-клуба «Олимп» в его деятельность.

Видится целесообразным проведение расчетов по обоснованию экономической эффективности разработки мобильного приложения для фитнес-клуба «Олимп».

Для начала необходимо произвести анализ потенциальных пользователей будущего мобильного приложения фитнес-клуба «Олимп». Для этого воспользуемся месячной статистикой с сайта фитнес-клуба «Олимп», полученной из системы «яндекс.метрика».

География пользователей сайта фитнес-клуба «Олимп» представлена на рисунке 20.

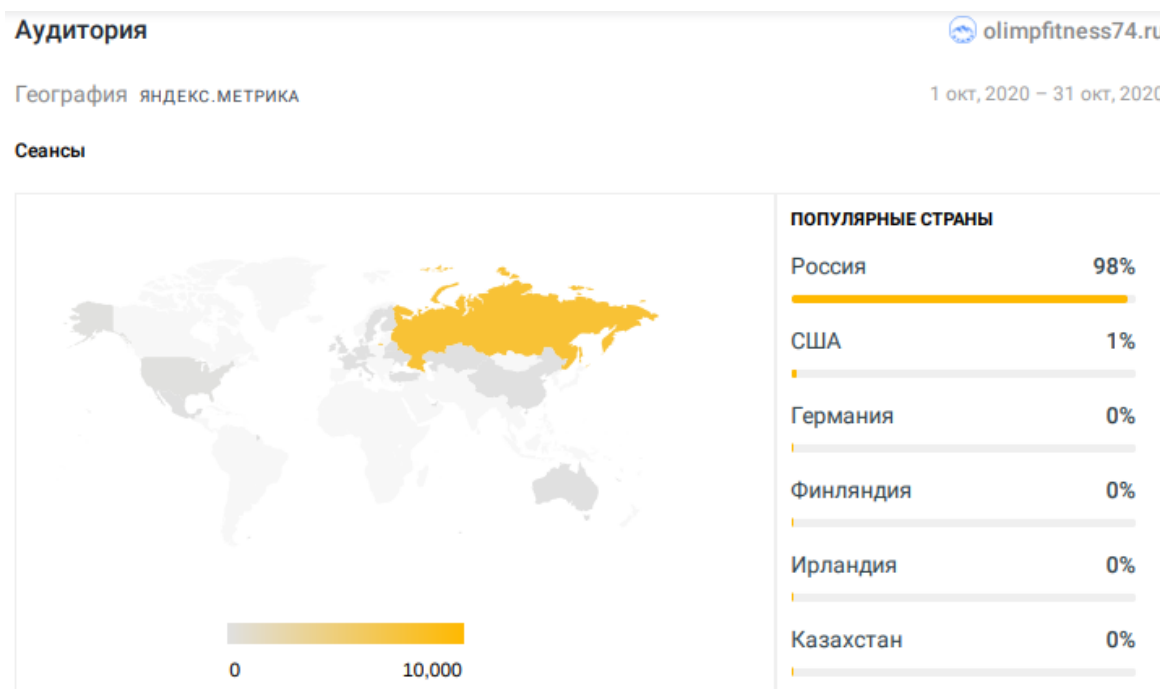


Рисунок 20 – География пользователей сайта фитнес-клуба «Олимп»

Как показывают данные рисунка 20, основной трафик сайта фитнес-клуба «Олимп» исходит из России, 98%. Оставшиеся 2% не будем учитывать при анализе, так как пользователи из США могли случайно зайти на сайт. Среди клиентов фитнес-клуба «Олимп» отсутствуют представители США.

То есть, можно предположить, что будущая потенциальная аудитория мобильного приложения «Олимп-фитнес» будет также из России. Что означает обширную базу дополнительных людей, которые смогут узнать о данном фитнес-клубе через приложение.

Следовательно, делаем вывод, что пользователи, находящиеся не в Челябинске, смогут пользоваться онлайн-тренировками через мобильное

приложение «Олимп-фитнес», что увеличит выручку исследуемого фитнес-клуба. Так как на основании данных статистики сайта люди являются активными его пользователями.

Далее рассмотрим пользователей сайта по половозрастной структуре, данные представлены на рисунке 21 и рисунке 22. Данная статистика позволит сделать прогноз по половозрастной структуре мобильного приложения фитнес-клуба «Олимп».

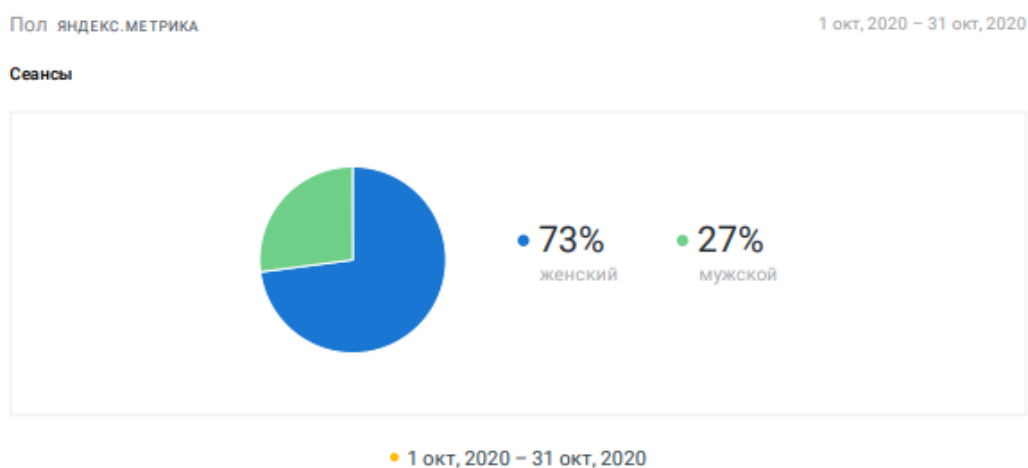


Рисунок 21 – Структура пользователей сайта фитнес-клуба «Олимп» по половому признаку

Как показывают данные рисунка 21, основным сегментом среди пользователей сайта фитнес-клуба «Олимп» является женское население. Можно косвенно предположить, что и с мобильным приложением «Олимп-фитнес» будет аналогичная статистика. Этот факт является дополнительным положительным обоснованием целесообразности внедрения мобильного приложения в деятельность фитнес-клуба «Олимп», так как женщины в большей степени используют различные способы корректировки своей фигуры, в том числе и онлайн-тренировки по фитнесу. Возрастная структура посетителей сайта фитнес-клуба «Олимп» представлена на рисунке 22.

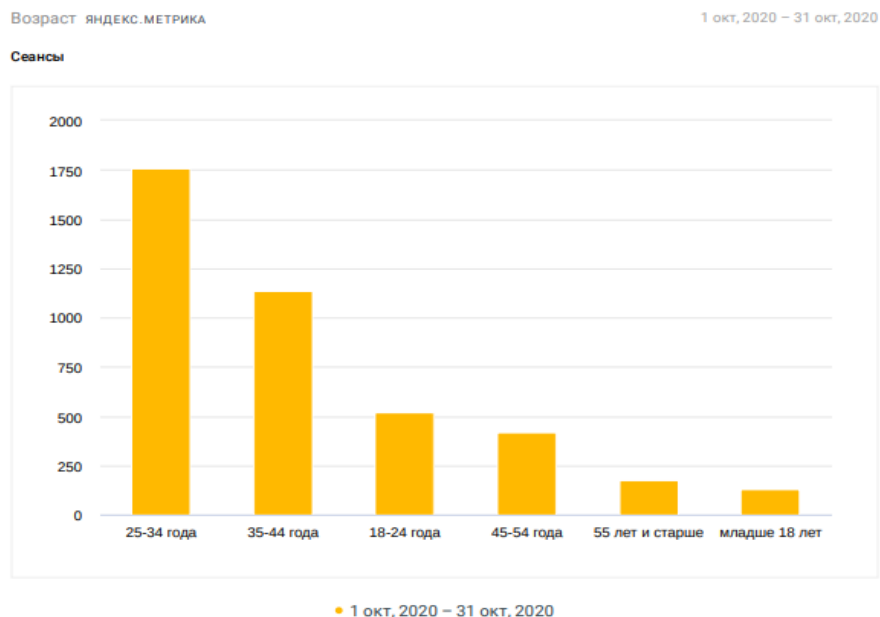


Рисунок 22 – Возрастная структура посетителей сайта фитнес-клуба «Олимп»

Что касается возрастной структуры, представленной на рисунке 22, можно сделать вывод, что основными посетителями сайта фитнес-клуба «Олимп» являются молодые люди в возрасте 25-34 лет, в меньшей степени люди в возрасте от 35 до 44 лет.

Данная тенденция косвенно означает, что будущее мобильное приложение «Олимп-фитнес» будет пользоваться популярностью и текущими клиентами фитнес-клуба «Олимп», так как данный инструмент крайне популярен на сегодняшний день среди молодого населения.

Для дополнительной аргументации целесообразности внедрения мобильного приложения «Олимп-фитнес» воспользуемся статистикой сайта фитнес-клуба «Олимп» по устройствам. Данные представлены на рисунке 23, и помогут выявить соотношение входов на сайт с различных устройств.

Сеансы



Рисунок 23 – Статистика по входам на сайт фитнес-клуба «Олимп»

Как показывают данные рисунка 23, наибольшее количество входов на сайт происходит со смартфоном (5,93 тыс входов), на втором месте располагаются входы с персональных компьютеров и ноутбуков (1,65 тыс входов), далее входы с планшетов (192 входа).

Делаем вывод, что мобильная версия приложения будет востребована среди клиентов фитнес-клуба «Олимп». Подробные расчеты экономической целесообразности внедрения мобильного приложения в деятельность исследуемого фитнес-клуба будут произведены далее.

С целью понимания ценовой политики на услуги разработки мобильного приложения, тестирования и внедрения, а также технического обслуживания, было изучено несколько коммерческих предложений компаний-разработчиков. Сроки и этапы реализации также были получены в ходе консультаций с разработчиками.

Стоимость затрат при разработке мобильного приложения для ООО «Спортивест» в первые три месяца создания (с 01.12.20г. по 01.03.21г.) на основании анализа компаний-разработчиков представлена в таблице 24.

Таблица 24 – Стоимость затрат при разработке мобильного приложения для ООО «Спортивест» в первые три месяца создания (с 01.12.20г. по 01.03.21г.)

Вид работ	Стоимость разработки этапов, руб.	Стоимость разработки за три месяца, руб.
Разработка первого релиза продукта (создание дизайна, интерфейса, технической части)	230 000 (единоразово)	230 000
Тестирование	80 000 (едино разово)	80 000
Внесение корректировок и разработка второго релиза продукта	60 000 (едино разово)	60 000
Публикация в Android	10 000 (ежегодно)	$10\,000/12 * 3 = 2\,500$ руб.
Публикация в iOS	10 000 (ежегодно)	$10\,000/12 * 3 = 2\,500$ руб.
Техническая поддержка	10 000 (ежемесячно)	$10\,000 * 3 = 30\,000$ руб.
Итого в первые три месяца создания мобильного приложения с 01.12.20г. по 01.03.21г.):	-	405 000

Таким образом, на основании произведенных расчетов в таблице 24, в первые три месяца разработки мобильного приложения для фитнес-клуба «Олимп» необходимо будет затратить 405 000 рублей.

Так как большая часть затрат, связанная с разработкой приложения, носит единоразовый характер, то целесообразно рассчитать ежегодную сумму затрат на поддержание технической обеспеченности приложения на будущие три года. Учитывая тот факт, что интернет-технологии и мобильные устройства развиваются с высокой скоростью, исследуемой компании необходимо будет выделять ежегодный бюджет на обновление приложения, дизайна и корректировку прочих моментов, чтобы поддерживать приложение на актуальном уровне, комфортном для пользователя. Также ООО «Спортивест» потребуется вносить ежемесячный платеж за техническое обслуживание приложения – устранение ошибок, обновление под новые версии смартфонов. Представим расчет стоимости содержания мобильного приложения для фитнес-клуба «Олимп» на ближайший год, начиная с первого месяца после окончательного «вывода» приложения в пользовательский доступ – с 01.03.21г. по 01.03.22г.

(таблица 25). Стоимость обслуживания взята с официальных сайтов данных площадок.

Таблица 25 – Расчет ежегодного обслуживания мобильного приложения для ООО «Спортивест» за период с 01.03.21г. по 01.03.22г.

Вид услуг	Период с 01.03.21г. по 01.03.22г., руб.
Публикация в Android	10 000
Публикация в iOS	10 000
Техническая поддержка	120 000 (10 000 руб. в месяц)
Внесение изменений в приложения	20 000
Итого в год:	160 000
Итого в месяц:	13 334

Таким образом, на основании таблицы 25 можно сделать вывод, что на ежегодное обслуживание приложения компании ООО «Спортивест» необходимо будет выделять 160 000 рублей в год, что в пересчете на один месяц составит 13 334 рубля.

С целью понимания целесообразности внедрения приложения в деятельность ООО «Спортивест» произведем примерный расчет по предполагаемой ежемесячной выручке и прибыли в рамках использования данного приложения.

Ежемесячная проходимость уникальных клиентов фитнес-клуба «Олимп» на сегодняшний день в среднем за месяц составляет 4600 человек (то есть, 4600 различных человек хотя бы один раз в месяц пришли в исследуемый фитнес-клуб), предположим, что 30% этих клиентов (1380 человек) хотя бы один раз в месяц воспользуются какой-либо платной онлайн-услугой мобильного приложения фитнес-клуба «Олимп».

Затраты на оказание всех видов услуг через мобильное приложение составляет только заработная плата тренерскому составу и массажистам, которые будут проводить занятия, оказывать консультации и выступать в качестве спикеров на лекциях и мастер-классах. Заработная плата данных сотрудников составит 50% от исходной стоимости прайса.

Подробный расчет дополнительной выручки, полученной в результате оказания онлайн-услуг через мобильное приложение представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Дополнительная выручка ООО «Спортивест», полученная от онлайн-услуг через мобильное приложение за первый месяц после выпуска готовой версии приложения

Наименование услуги	Стоимость услуги для клиента, руб.	Количество оказанных услуг в месяц в расчете на одного клиента, шт.	Затраты на з/п тренеру, руб.	Общая стоимость за месяц, руб.	Выручка в месяц, руб.
Персональная тренировка	600	450	300	270 000	135 000
Групповое занятие в группе	350	300	175	105 000	52 500
Индивидуальная консультация с тренером/массажистом	800	150	400	120 000	60 000
Стать слушателем лекции (1,5 часа), проходят еженедельно	1000	180	500	180 000	90 000
Участие в ежемесячном мастер-классе (3 часа)	3000	300	1500	90 0000	45 000
Итого за месяц:	-	1380	-	765 000	382 500

Как показывают данные таблицы 26, дополнительная выручка от реализации онлайн-услуг посредством мобильного приложения составит 382 500 рублей.

Отметим также, что при дальнейшей «раскрутке» приложения количество покупателей услуг через мобильное приложение возрастет, также добавятся клиенты, не являющиеся членами клуба.

Сделаем обобщенную таблицу с экономическими параметрами фитнес-клуба «Олимп» после внедрения мобильного приложения за период с 01.03.21г. по 01.03.22г. – таблица 27.

Таблица 27 – Обобщенная таблица таблиц с экономическими параметрами после запуска мобильного приложения фитнес-клуба «Олимп» за период с 01.03.21г. по 01.03.22г.

Статья	Период с 01.03.21г. по 01.03.22г., руб.
Выручка от покупки онлайн-услуг в приложении	382 500 руб. * 12 месяцев = 4 590 000 руб.
Затраты на обслуживание мобильного приложения	160 000 руб.
Прибыль от покупки онлайн-услуг в приложении	4 430 000 руб.

Обобщая все выше перечисленное, можно сделать вывод, что компания ООО «Спортивест» вложив на разработку и запуск мобильного приложения 405 000 рублей в период с 01.12.20г. по 01.03.21г. (время, необходимое для разработки, тестирования и запуска приложения), получит в первый год работы приложения (за период с 01.03.21г. по 01.03.22г.) прибыль в размере 4 430 000 рублей. Предполагается, что при дальнейшей «раскрутке» приложения фитнес-клуба «Олимп» количество пользователей увеличится, что приведет к увеличению выручки как в годовом, так и в месячном исчислении.

Далее представляется целесообразным спланировать затраты на реализацию прочих предложенных мероприятий по улучшению деятельности фитнес-клуба «Олимп», в частности, запуск наружной рекламы и рекламы на радио, участие в мероприятиях в качестве спонсора или партнера, а также модернизация сайта.

Контролем за таргетированной и контекстной рекламой займется маркетолог, доплата за это не потребуется, организация внутриклубного собрания также не потребует финансовых вложений со стороны клуба.

Отметим, что запуск рекламы необходимо начать одновременно с разработкой приложения, что бы у фитнес-клуба «Олимп» была возможность анонсирования релиза мобильного приложения, что позволит обеспечить усиленный интерес клиентов к приложению и исследуемому фитнес-клубу. Соответственно, бюджет на данные виды рекламы будем планировать на период с 01.12.20г. по 01.03.24г.

План затрат на реализацию мероприятий ООО «Спортивест» на период с 01.12.20г. по 01.03.24г. представлен в виде таблицы 28.

Таблица 28 – План затрат на реализацию мероприятий ООО «Спортивест» на период с 01.12.20г. по 01.03.24г.

Наименование затрат на реализацию решений	Сумма затрат с 01.12.20г. по 01.03.21г., руб.	Сумма затрат с 01.03.21г. по 01.03.22г., руб.
Размещение наружной рекламы (дизайн, установка, оплата рекламного мета) в количестве трех штук (10 000 руб./шт.)	90 000	360 000
Обновление сайта компании (оплата работы разработчика сайта) (8 000 руб./мес.)	24 000	96 000
Размещение рекламы на радио на двух станциях (20 000 руб./мес.)	60 000	240 000
Итого:	174 000	696 000
Итого за период с 01.12.20г. по 01.03.24г.:870 000		

По результатам таблицы 28 видно, что за период с 01.12.20г. по 01.03.22г. фитнес-клубу «Олимп» необходимо будет выделить 870 000 рублей. Предполагается, что данные инструменты будут способствовать большой узнаваемости фитнес-клуба, что приведет к притоку новых клиентов, которые станут в дальнейшем клиентами клуба.

Допустим, что ежегодно количество новых клиентов фитнес-клуба «Олимп» увеличится за счет данной рекламной компании на 300 человек в год, то есть за период с 01.03.21г. по 01.03.22г. Предполагается, что новые клиенты станут покупателями годовых клубных карт, так как это наиболее покупаемая на сегодняшний день карта членства. Стоимость данной карты составляет в среднем 45 000 рублей, то есть фитнес-клуб «Олимп» получит 13 500 000 рублей за каждый год дополнительно после внедрения предложенных в рамках дипломной работы мероприятий, то есть 1 125 000 рублей в месяц.

Составим итоговый расчет за период с 01.12.20г. по 01.03.22г. в рамках предложенных мероприятий настоящей дипломной работы – таблица 29.

Таблица 29 – Итоговый расчет за период с 01.12.20г. по 01.03.22г. в рамках предложенных мероприятий

Статья	Период с 01.12.20 г., руб.	Период с 01.03.21г. по 01.03.22г., руб.
Стоимость затрат при разработке мобильного приложения	(- 405 000)	
Ежегодное обслуживание мобильного приложения		(- 160 000)
Выручка от покупки онлайн-услуг в приложении	-	+ 4 590 000
Затраты на рекламную компанию по узнаваемости фитнес-клуба (наружная реклама, радиостанции)	(- 174 000)	(- 696 000)
Дополнительная выручка от покупки клубных карт клиентами, узнавшими о фитнес-клубе через проведенную рекламную компанию	-	+ 13 500 000
Итого	(- 579 000)	+ 17 234 000
Итого за период с 01.12.20г. по 01.03.22г.: + 16 655 000		

Таким образом, на основании таблицы 29 видно, что в результате внедрения мобильного приложения и проведения активной рекламной компании – наружная реклама размещение на радиостанциях, участие в партнерских мероприятиях – количество посетителей возрастает, а также появляется дополнительный источник выручки (онлайн-услуги на коммерческой основе).

Так, сумма затрат на начальном этапе составила 579 000 руб. за период с 01.12.20г., приток денежных средств в первый год после внедрения мобильного приложения и активации рекламной компании 17 234 000 руб. за период с 01.03.21г. по 01.03.22г. Общий положительный финансовый результат за период с 01.12.20г. по 01.03.22г. составил 16 655 000 руб.

Также стоит учесть тот факт, что внедрение мобильного приложения усилит и маркетинговую политику исследуемого фитнес-клуба так как не каждый фитнес-клуб может позволить себе дорогостоящую разработку мобильной версии.

Отметим, что предлагаемая рекламная компания будет способствовать усилению маркетинговой политики, в частности, более четкому позиционированию и узнаваемости фитнес-клуба «Олимп».

Таким образом, на основании всего выше изложенного, делаем вывод, что предложенные в рамках данной главы мероприятия являются целесообразными к внедрению и реализации.

Выводы по разделу три

В рамках управления маркетингом было выявлено два проблемных места – низкий уровень узнаваемости бренда и слабое позиционирование на рынке.

С целью решения проблемы, связанной с низким уровнем узнаваемости бренда фитнес-клуба и слабым позиционированием видится целесообразным внедрение таких мероприятий, как разработка макетов для рекламных щитов и их размещение, размещение рекламы на радио, а также участие в партнерских или спонсорских мероприятиях. Ответственным за реализацию данных мероприятий будет назначен маркетолог фитнес-клуба «Олимп».

В рамках урегулирования вопроса в недостаточно использования инструментов интернет-маркетинга были предложены такие мероприятия, как анонсирование мероприятия в социальных сетях и на сайте, проведение коуч-сессии с каждым сотрудником клуба, чтобы идея о миссии и цели фитнес-клуба «Олимп» у всех участников была единой.

А также обновление сайта компании с целью сделать его более современным и удобным для пользователя, запуск контекстной и таргетированной рекламы, чтобы осветить большее количество людей, сделав фитнес-клуб «Олимп» более узнаваемым. Наиболее объемным мероприятием было предложено создание и внедрение в деятельность фитнес-клуба «Олимп» мобильного приложения.

В результате произведенных расчетов обоснования эффективности внедрения приложения было выявлено, что сумма затрат на начальном этапе составила 579 000 руб. за период с 01.12.20г., приток денежных средств в первый год после

внедрения мобильного приложения и активации рекламной компании 17 234 000 руб. за период с 01.03.21г. по 01.03.22г.

Общий положительный финансовый результат за период с 01.12.20г. по 01.03.22г. составил 16 655 000 руб.

Также стоит учесть тот факт, что внедрение мобильного приложения усилит и маркетинговую политику исследуемого фитнес-клуба так как в условиях цифровизации экономики и рынка услуг данный инструмент набирает все большую популярность среди населения России.

Отметим, что предлагаемая рекламная компания будет способствовать усилению маркетинговой политики, в частности, более четкому позиционированию и узнаваемости фитнес-клуба «Олимп».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальности изучения вопросов использования цифровых инструментов для поддержания устойчивости предприятия малого бизнеса в период пандемии нашла свое подтверждение в работе.

В рамках первой задачи было выявлено, что существуют различные методы анализа деятельности предприятия, в частности, финансовый, маркетинговый, стратегический и анализ производства.

Совершенствование деятельности предприятий малого бизнеса носит многоаспектный характер. В частности, это экономические и маркетинговые методы, методы управления персоналом и производством. Однако только при комбинации данных методов возможно повышение эффективности функционирования компании.

Также был произведен обзор современного состояния рынка фитнес-услуг, за время карантина и летние месяцы фитнес-индустрия потеряла около 30 % отрасли. За три квартала 2020 года фитнес-индустрия потеряла 51,38 млрд рублей: падение выручки во втором квартале составило 41,75 млрд рублей, в третьем – 9,63 млрд рублей. Общие потери отрасли за 2020 год – более 65 млрд рублей, это почти половина годовой выручки всей отрасли за 2019 год.

Был выявлен тренд, что карантин поспособствовал развитию онлайн-фитнеса как дополнительного инструмента и поддержания лояльности имеющихся клиентов, и привлечения новых, и увеличения прибыли.

Проведенное исследование позволило спрогнозировать, что после полного возвращения фитнес-рынка к докарантинным показателям, клубы будут активно внедрять в свою практику онлайн-коммуникацию с клиентами через разработку мобильного приложения, развитие социальных сетей и модернизацию сайта.

В рамках второй задачи была проанализирована деятельность ООО «Спортивест». На основании анализа результатов финансовой деятельности ООО «Спортивест» был сделан вывод об устойчивом финансовом положении клуба на рынке фитнес-услуг.

ООО «Спортивест» обладает низкой текучестью кадров, персонал по большей части молодой и с опытом работы. Карантинные ограничения не сказались негативным образом на движении сотрудников, оттока рабочей силы не произошло. При построении стратегической карты было выявлено, что рынок фитнес-услуг Челябинска можно сегментировать на три стратегические группы по соотношению стоимости и спектру услуг. Фитнес-клуб «Citrus Fitness» и «Олимп» оказались в одной стратегической группе, так как именно они находятся примерно на одной ценовой политике и имеют схожий спектр услуг и их количество. Был сделан вывод, что «Citrus Fitness» является прямым конкурентом исследуемого фитнес-клуба.

Также было установлено, что компания ООО «Спортивест» имеет ряд внутренних факторов, оказывающих на свою деятельность отрицательное влияние. В частности, это управление маркетингом и интернет-маркетингом. Все остальные исследуемые факторы показали положительное влияние на деятельность исследуемой компании.

В рамках решения третьей задачи было выявлено два проблемных места – низкий уровень узнаваемости бренда и слабое позиционирование на рынке. Для устранения данных проблем был разработан ряд мероприятий, в частности, разработка и внедрение мобильного приложения.

Как показала карта пути пользователя, пользователь сталкивается с трудностями и недовольствами при выборе клубной карты в исследуемом клубе. Так как необходимо использовать различные приложения и платформы, чтобы найти соответствующую информацию. Также нет возможности дистанционной оплаты дистанционной экскурсии по клубу. Отметим, что эти задачи будут решены путем внедрения мобильного приложения фитнес-клуба «Олимп» в его деятельность.

В результате произведенных расчетов обоснования эффективности внедрения приложения было выявлено, что сумма затрат на начальном этапе составила 579 000 руб. за период с 01.12.20г., приток денежных средств в первый год после

внедрения мобильного приложения и активации рекламной компании 17 234 000 руб. за период с 01.03.21г. по 01.03.22г. Общий положительный финансовый результат за период с 01.12.20г. по 01.03.22г. составил 16 655 000 руб.

Также стоит учесть тот факт, что внедрение мобильного приложения усилит и маркетинговую политику исследуемого фитнес-клуба, так как в условиях цифровизации экономики данный инструмент на сегодняшний день является актуальным.

Полученные в рамках написания настоящей выпускной квалификационной работы результаты приняты к использованию в ООО «Спортивест» руководством компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абаев, А.Л., Алексунин, В.А. Международный маркетинг. учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.Л. Алексунин В.А. Абаев. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 362 с.
2. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 270 с.
3. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Алексеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 259 с.
4. Алесинская, Т. В. Маркетинг: учебное пособие [Текст] / Т. В. Алесинская, Л. Н. Дейнека, А. Н. Проклин, Л. В. Фоменко, В. Е. Ланкин, А. В. Катаев, В. Г. Орлова, М. Г. Подопригора, Е. В. Рудикова, Т. В. Седова, В. Д. Сербин, Е. Н. Серафимович, Е. Н. Скаженик, Л. В. Шаронина; под общей редакцией В. Е. Ланкина. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. – 241 с.
5. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
6. Вирин, Ю. Ф. Интернет-маркетинг. Полный сборник практических инструментов [Текст] / Ю. Ф. Вирин. – Москва: Изд-во «Эксмо», 2010. – 224 с.
7. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 290 с.
8. Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 474 с.
9. Гольдштейн, Г. Я. Маркетинг: учебное пособие для магистрантов [Текст] / Г. Я. Гольдштейн, А. В. Катаев. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2017. – 107 с.

10. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2018. – 635 с.
11. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.
12. Жабина, С. Б. Маркетинг продукции и услуг. Общественное питание : учебное пособие для академического бакалавриата / С. Б. Жабина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 264 с.
13. Жильцова О. Н. Маркетинг территорий: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. Н. Жильцова [и др.] ; под общей редакцией О. Н. Жильцовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 258 с.
14. Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 477 с.
15. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 375 с.
16. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 305 с.
17. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов–н–Дону: Феникс, 2017. – 452 с.
18. Карпова С. В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. В. Карпова [и др.] ; под общей редакцией С. В. Карповой, С. В. Мхитаряна. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 404 с.
19. Катаев, А. В. Интернет-реклама как комплекс инструментов эффективного маркетингового продвижения предприятия малого бизнеса / А. В. Катаев, Н. А. Кринчиян // Альманах современной науки и образования. – 2018. – № 6. – С. 83–85.

20. Коженко, Я. В. Современные тренды инновационного развития экономики: коллективная монография [Текст] / Я. В. Коженко, А. В. Катаев, Т. М. Катаева, Н. В. Лихолетова, Е. Л. Макарова, Л. В. Шаронина; под ред. Я.В. Коженко. – Уфа: «ОМЕГА САЙНС», 2017. – 109 с.
21. Кузнецов Ю. В. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 246 с.
22. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс. – Москва: Вильямс, 2018. – 752 с.
23. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 527 с.
24. Молчанов Н. Н. Маркетинг инноваций в 2 ч. Часть 1. : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Молчанов [и др.] ; под общей редакцией Н. Н. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 257 с.
25. Одден, Л. Продающий контент. Как связать контент-маркетинг, SEO и социальные сети в единую систему [Текст] / Л. Одден. – Москва: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2017. – 384 с.
26. Рожков, И.В. Информационные системы и технологии в маркетинге / И.В. Рожков. - М.: Русайнс, 2017. - 196 с.
27. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 526 с.
28. Савчук Г.А., Управление маркетингом на предприятии, учебное пособие, Савчук Г.А., Мокерова Ю.В., М, 2017 – 220 с.
29. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 158 с.

30. Смирнов, С. Н. Электронный бизнес [Текст] / С. Н. Смирнов. – Москва: ДМК Пресс; Компания АйТи, 2017. – 240 с.
31. Сафронова, Н.Б. Маркетинговые исследования: учебное пособие для бакалавров / Н.Б. Сафронова, И.Е. Корнеева. - М.: Дашков и К, 2018. - 296 с.
32. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 431 с.
33. Тюрин, Д. В. Маркетинговые исследования : учебник для среднего профессионального образования / Д. В. Тюрин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 342 с.
34. Уорнер М., Витцель М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке; Хорошая книга - М., 2017. - 296 с.
35. Фон Штернберг, Е. А. Интернет-маркетинг. Практические рекомендации по анализу эффективности [Текст] / Е. А. фон Штернберг // Интернет-маркетинг. – 2018. – №2.
36. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 154 с.
37. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 326 с.
38. Чернышева, А. М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 244 с.
39. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для академического бакалавриата / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 321 с.

40. Интернет-портал «cyberleninka.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-analiz-finansovogo-sostoyaniya-organizatsii-suschnost-i-metodika>
41. Интернет-портал «swsu.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://swsu.ru/structura/up/ef/fik/nocfinans/StrategAnaliz.pdf>
42. Интернет-портал «marketch.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_m/marketing_analysis/
43. Интернет-портал «works» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://works.doklad.ru/view/nGL6vibJQbM/all.html>
44. Интернет-журнал «kom-dir.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1736-privlecheniya-zaemnyh-sredstv>
45. Новостной портал «vc.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://vc.ru/offline/160846-budet-li-fitness-industriya-prezhney>
46. Новостной интернет-портал «polit.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://polit.ru/article/2020/10/20/fitnesscrisis/>
47. Интернет-газета «kommersant.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4459356>
48. Новостной интернет-портал «rb.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/kak-vozvraschaetsya-fitness/>
49. Новостной интернет-портал «rb.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/kak-vozvraschaetsya-fitness/>
50. Новостной интернет-портал «rb.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/kak-vozvraschaetsya-fitness/>
51. Новостной интернет-портал «mskagency.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.mskagency.ru/materials/3018859>
52. Новостной портал «vc.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://vc.ru/offline/136411-kakie-ispytaniya-zhdut-industriyu-fitnessa-posle-pandemii>

53. Новостной портал «vc.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://vc.ru/offline/136411-kakie-ispytaniya-zhdut-industriyu-fitnessa-posle-pandemii>
54. Новостной интернет-портал «polit.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://polit.ru/article/2020/10/20/fitnesscrisis/>
55. Новостной интернет-портал «rb.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/kak-vozvrashtaetsya-fitness/>
56. <https://rb.ru/opinion/kak-vozvrashtaetsya-fitness/>
57. Новостной портал «vc.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://vc.ru/offline/171315-fitness-kluby-predupredili-o-zakrytii-70-uchastnikov-rynka-k-fevralyu-iz-za-deystviy-regionalnyh-vlastey-i-shtrafov>
58. Новостной интернет-портал «vedomosti.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/story/prognozy>
59. Новостной интернет-портал «gazeta.ru» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: https://www.gazeta.ru/lifestyle/style/2020/06/a_13134931.shtml
60. Интернет-портал «studopedia.su» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: https://studopedia.su/13_112746_SNW-analiz-vnutrennih-faktorov-predpriyatiya.html

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Вопросы анкеты закрытого типа:

1. «Хватает ли Вам внутриклубных мероприятий – открытых уроков, лекций от приглашенных тренеров, «клиентских дней»?»

а) Нет, хотелось бы большее количество интересных мероприятий в фитнес-клубе «Олимп» (75%) б) Да, мне достаточно (20%) в) прочее (5%).

2. «Удобно ли было бы через мобильное приложение или личный кабинет?»

а) Да, очень (86%) б) Нет, удобнее звонить (10%) в) Не имеет значения (4%).

3. «Удобно ли было бы получать новостные рассылки об акциях, изменениях в расписании через мобильное приложение или личный кабинет?»

а) Да, очень (80%) б) Нет, удобнее звонить (15%) в) Не имеет значения (5%).

4. «Как бы Вы оцифровали количество мероприятий в «Олимп»?»

а) Много(10%) б) Достаточно (10%) в) Мало (80%).

5. «Хотели бы Вы заказывать блюда из фитнес-кафе через интернет, не подходя к официантам?»

а) Да, это было бы удобно (80%) б) Нет, я люблю лично проконсультироваться с официантом при выборе блюда (10%) в) Не имеет значения (10%).

6. «Из каких источников Вы узнаете об акциях фитнес-клуба «Олимп»?»

а) Из Инстаграм (50%) б) Вижу на афишах (15%) в) Рассказывают администраторы (35%).

7. «Почему Вы выбрали именно фитнес-клуб «Олимп»?»

а) Новое и качественное оборудование и профессиональный тренерский состав (80%) б) Здесь регулярно проходят интересные мастер-классы, обучения и лекции (4%) в) Удобное расположение (16%).

8. «Как бы вы оценили качество оказанных услуг?»

9. а) отлично (80%), б) хорошо (15%) в) удовлетворительно (5%)

Вопросы открытого типа:

1. «Какие мероприятия Вам бы хотелось видеть в фитнес-клубе «Олимп»?»

2. «Что бы Вы предложили улучшить в деятельности фитнес-клуба «Олимп»?»