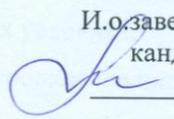


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ  
Кафедра управления физической культурой и спортом

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК  
И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

И.о.заведующего кафедрой  
канд.биол.наук, доцент  
Л.Н. Шатилович

  
25 апреля 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

РАЗВИТИЕ УСЛУГ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ ЛЮДЕЙ С  
ПОНИЖЕННЫМ ТОНУСОМ МЫШЦ СПИНЫ  
НА ПРИМЕРЕ ФИТНЕС ЦЕНТРА «FRESH-FITNESS»

49.04.01 Физическая культура  
Магистерская программа  
«Менеджмент и экономика в сфере физической культуры и спорта»

Выполнил работу  
Студент 2 курса  
очной формы обучения



Клопов  
Владислав  
Юрьевич

Научный руководитель  
канд.пед.наук



Троян  
Евгения  
Иванович

Рецензент  
Директор фитнес клуба  
«Fresh Fitness»



Данилов  
Владимир  
Евгеньевич

г.Тюмень, 2017 г.

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| Введение.....   | 4  |
| Глава 1 Теоретические аспекты развития сферы услуг физической культуры и спорта .....                                       | 7  |
| 1.1 Основные виды услуг сферы физической культуры и спорта .....  | 7  |
| 1.2 Обзор рынка услуг сферы физической культуры и спорта .....  | 13 |
| 1.3 Особенности развития услуг сферы физической культуры и спорта.....  | 24 |
| ГЛАВА 2. МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ .....  | 37 |
| 2.1. Характеристика методов исследования .....  | 37 |
| 2.2. Организация исследования .....   | 38 |
| ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ.....   | 40 |
| 3.1 Модель внедрения комплекса упражнений направленных на повышение тонуса мышц спины в фитнес центра "Fresh Fitness" ..... | 40 |
| 3.2 Результаты оптимизации комплекса услуг, предоставляемых фитнес центром "Fresh Fitness" .....                            | 52 |
| Заключение .....  | 52 |
| Список литературы .....   | 54 |
| Приложение .....  | 63 |

## Введение

Физическая культура и спорт важнейшая сфера народною хозяйства, деятельность которой ориентирована на удовлетворение жизненно важных потребностей населения: в двигательной активности, хорошем самочувствии, сохранении и повышении работоспособности, физическом, психическом и социальном здоровье. Основной целью и конечным результатом функционирования данной сферы является всесторонне и гармонично развитая личность, способная приносить пользу обществу благодаря долголетней эффективной профессиональной и личной жизнедеятельности. Именно потому развитие, совершенствование сферы физической культуры и спорта являются важнейшим направлением.

Реализуя общие и специфические функции, физическая культура обеспечивает прогрессивное развитие личности к обществу, повышение качества населения. Осуществляется это посредством производства и реализации особого нематериального продукта физкультурно-спортивных услуг оздоровительного, образовательного, рекреационного, зрелищного характера. Высокое качество и разнообразие произведенных услуг, с одной стороны, и активное потребление этих услуг населением, с другой - способствуют повышению уровня здоровья населения, эффективности профессионального труда во всех отраслях экономики, оздоровлению морального климата в обществе, повышению общей культуры граждан.

**Объект исследования:** деятельность фитнес клуба «Fresh Fitness».

**Предмет исследования** услуги для людей с пониженным тонусом мышц спины, предоставляемые фитнес клубом «Fresh Fitness».

**Цель исследования:** выявление условий эффективной реализации услуг по повышению тонуса мышц спины у клиентов фитнес клуба «Fresh Fitness».

**Гипотеза** исследования состоит в предположении, что разработка и внедрение услуги для людей с пониженным тонусом мышц спины в фитнес клубе «Fresh Fitness» будут эффективны, если:

1. Провести опрос среди клиентов фитнес клуба «Fresh Fitness», выявить потребность в этих услугах и желание тренироваться.
2. Разработать комплекс упражнений для людей с пониженным тонусом мышц спины;
3. Отслеживать в динамике клиентов из этой группы, посещаемость;
4. Определить экономическую эффективность услуги.

В соответствии с поставленной целью и выдвинутой гипотезой были поставлены и решены следующие **задачи исследования**.

1. Изучить теоретические аспекты развития рынка услуг сферы физической культуры и спорта;
2. Разработать Модель внедрения комплекса упражнений направленных на повышение тонуса мышц спины в фитнес центра "Fresh Fitness"
3. Разработать и доказать эффективность комплекса упражнений направленных пропаганду платных групповых занятий для людей с пониженным тонусом мышц спины .

**Методы исследования:**

1. Анализ и обобщение научной и научно-методической литературы;
2. Анкетирование;
3. Моделирование;
4. Экономический и статистический анализ.

**Научная новизна исследования:** заключается в том, что впервые был научно обоснован и разработан комплекс услуг для людей с пониженным тонусом мышц спины в фитнес клубе «Fresh Fitness», который позволит в короткое время снять боли в спине;

**Теоретическая значимость исследования** заключается в том, что разработаны теоретические основы внедрения услуги в фитнес клубе «Fresh Fitness».

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что разработанный комплекс услуг для людей с пониженным тонусом мышц спины может быть использован в деятельности фитнес клубов.

*Теоретико-методологической базой исследования* явились научные труды и публикации таких авторов как: В.С. Кузнецов, Ж.К. Холодов, А.А. Зданевич, В.И. Лях, В.Н. Зуев, В.Г. Хромин.

## **Глава 1 Теоретические аспекты развития сферы услуг физической культуры и спорта**

### **1.1 Основные виды услуг сферы физической культуры и спорта**

Анализ литературы позволяет утверждать, что методология исследования рынка фитнес-услуг, как развивающегося научного направления, находится в стадии становления. Вместе с тем, сегодня уже не вызывает сомнения тот факт, что развитие российской фитнес-индустрии проходит в контексте мировых тенденций и определяется объективными экономическими условиями - производственным потенциалом страны, уровнем финансового рынка, наличием конкуренции, экономической свободой субъектов рынков, востребованностью фитнес-услуг и платежеспособностью разных групп населения.

Одной из проблем, поставленной в этой работе, является расширение исследовательского инструментария, предлагающего эконометрические решения с учетом неопределенности и стохастичности рынка услуг. Особую актуальность приобретает вопрос оценки экономической эффективности развития отрасли. Поддерживая и развивая методологический подход, предложенный в [1-4] мы считаем, что наиболее приемлемым методом решения этой проблемы является кластерный анализ. Он сфокусирован на построение атрибутивной схемы взаимодействия структурно связанных бизнес-кластеров: «Производство» - «Потребление» - «Маркетинг» - «Финансы» - «НИОКР» - «Персонал» по соответствующей целевой функции. Его использование позволяет определить граничную область между ними - реперную точку взаимодействия, оцениваемую по критерию эффективности, а также прогнозировать развитие отрасли в стохастическом поле ее возможных состояний. Дополняя друг друга бизнес-кластеры создают целостную, устойчивую в развитии систему. Графическая интерпретация взаимосвязи направлений управленческой и технологической деятельности, функций и задач, определяющих содержание каждого бизнес-кластера, представлена на рис. 1.



Рис. 1. Кластерная структура фитнес-индустрии

Если обратиться к рис. 1, то нетрудно заметить, что приведенная модель носит динамический характер и раскрывает совершенно иную конфигурацию связей, отражающих новые смыслы рыночных механизмов развития. Балансные связи характеризуют: эндогенность природы, перманентность процессов, структурность исследуемого объекта, стохастичность и нелинейность процессов развития, устойчивость модели к воздействию факторов энтропии, конкурентоспособность и динамику развития. Рассматриваемая структура бизнес-кластеров, безусловно, имеет интегрированный характер, охватывает все аспекты бизнес-проектов: начиная от создания, продвижения и реализации услуг. Изменение функциональной позиции компонентов кластера рассматривается как инновация.

Бизнес-кластер «Производство» характеризует процесс создания и кумуляции пакета основных услуг (физкультурно-спортивных, образовательных, зрелищных, консалтинговых, коммерческих, а также дополнительных услуг (диагностика и мониторинг состояния, SPA-процедуры, массаж). Он имеет выраженный комбинаторный характер и может прогнозироваться по вектору развития и направления экономического поведения.

Результаты кластерного анализа показывают, что минимальным уровнем коммерческого риска вложения средств обладают четыре пакета услуг:

- аэробные технологии;
- технологии, основанные на применении танцевальных программ;
- силовые технологии;
- единоборства.

Отметим, что характерной особенностью рассмотренных услуг, выполняющих функции цели-проекта, цели-программы и цели-результата, является возможность использования обучающих методик case study, action learning, advanced control, feedback, innovate learning. Они представлены в принципах и методах, обеспечивающих преодоление бихевиористской и рефлексологической направленности тренировки. Именно поэтому их сочетание в одном занятии позволяет выделить типические подгруппы ассортимента услуг с характерной спецификой, плотностью и вариативностью упражнений.

В кластере допускается формализация любого, не обозначенного на схеме структурного элемента. Резюмируя анализ бизнес-кластера, еще раз подчеркнем, что предлагаемое видение его структуры - дань определенному уровню научности и объективности системного подхода, контекстного объекту исследования.

Бизнес-кластер «Потребление» ориентирован на формирование структурных активов - техническое обеспечение, организационную структуру, обеспечивающих услуги необходимыми ресурсами. В кластере реализуются процессы, связанные с определением ценовой политики, ситуационной коррекции стоимости пакета услуг в зависимости от конъюнктуры рынка. Поэтому сюда входит и оценка потребительской удовлетворенности клиентов. По этим признакам в кластере происходит увязка целей с содержанием и направленностью услуги на удовлетворение витальных, социальных и эстетических потребностей. Кластер нацелен на преобразование гедонистических потребностей клиентов в экономическую категорию, позволяя фиксировать комбинаторику факторов влияния на востребованность услуги. Вместе с тем, практика показывает, что недостаточно вы-

сокий уровень удовлетворенности клиента одной из услуг, входящих в пакет, может негативно отразиться на конкурентоспособности фитнес-клуба.

Бизнес-кластер «Маркетинг» развивает подходы классического маркетинга с выделением новых товарных групп (торговые марки, франчайзинг, консалтинг, отдельные виды услуг). Он затрагивает процесс разделения труда, специализацию и кооперацию работы. Решение этой задачи предусматривает использование дополнительных производственных элементов в системе: специалисты - комплектование - программирование - партнерство (people - packing - programming - partnership) [3].

Анализ бизнес-кластера «Маркетинг» показывает, что наиболее перспективным направлением, с точки зрения имманентных закономерностей развития рынка, является диверсификация производства услуг, достигаемая за счет опережающего расширения их спектра, углубления специализации и дифференциации. Она стимулирует развитие инновационного потенциала и формирование новых кластерных связей, что придает услугам европейскую нормативность, где самопознание из экзистенциальной категории переходит в категорию практического знания о здоровом образе жизни.

Дифференциация услуг предусматривает стратегическую сегментацию, определяющую цели деятельности с точки зрения пользы для потребителя; управленческую сегментацию, направленную на планирование деятельности в каждом сегменте, и кластерную сегментацию, позволяющую контролировать проникновение услуги на каждый сегмент рынка.

Диалектически противоположными остаются процессы централизации и универсализации производства услуг, которые связаны с концентрацией производства услуг и снижением рисков дестабилизации развития фитнес-индустрии.

Бизнес-кластер «Финансы» характеризует движение финансовых ресурсов, необходимых производителям услуг. Он сфокусирован на дости-

жение экономической эффективности отрасли, получения ожидаемой прибыли.

Повышение эффективности использования финансовых ресурсов связано с решением следующих задач:

- необходимостью разработки экономических стимулов и нормативных (налоговых) методов, связанных с предоставлением инвестиционного налогового кредита в виде отсрочки платежа по региональным налогам, обеспечивающих инвестиционную привлекательность отрасли;

- обоснованием механизма финансирования отрасли с учетом федеральных и региональных целевых программ развития ФК, принципов государственного регулирования услуг;

- пересмотром методики детализации расходов по множеству мелких экономических статей, их ориентацию на фонд оплаты труда с начислениями социального налога, материальные и приравненные к ним затраты и расходы капитального характера, включая обоснование нормативов расходов на оплату труда;

- совершенствование административных механизмов регистрации юридических лиц, обязательной сертификации услуг и лицензирования деятельности, контроля деятельности хозяйствующих субъектов;

- обоснование законодательства о несостоятельности, обеспечивающее своевременную реструктуризацию объектов фитнес-индустрии.

На основе анализа рекомендуется выбор стартовых инвестиций активов при разработке инновационных услуг. Решение этих задач, безусловно будет способствовать достижению устойчивости инновационного развития и конкурентоспособности отрасли на потребительском рынке.

Бизнес-кластер «НИОКР» ориентирован на инновационное развитие услуг, путем генерации новых идей, технологизации управления и инструментализации контроля. Он позволяет применить признак нелинейности в отношении процессов интеграции новых технологий, достигать конку-

рентных преимуществ на рынке фитнес-услуг путем использования достижений науки последнего времени.

Трудности в характеристике рассматриваемого кластера возникают не на уровне возможного «поля трендов», а на уровне неопределенного векторного пространства. Ключом к решению проблемы конвергенции знаний является выделение информационных векторов и их междисциплинарных взаимосвязей. При их анализе целесообразно использовать процессный подход, опирающийся на информационные технологии - Work Flow и Enterprise Application Integration, EAI, ориентированных на обоснование концепции научных приоритетов с выраженной конвергенцией и синергией развития фитнес-услуг. Это позволяет сконцентрировать усилия на решении стратегических задач: формировании новых управленческих функций, целью которых является аккумуляция интеллектуального капитала, генерацией паттернов, распространение информации и передового опыта. При этом существенно возрастает гибкость и скорость реакции на изменение рынка услуг.

Бизнес-кластер «Персонал» сфокусирован на формировании человеческих активов - совокупности профессионально значимых знаний, качеств и опыта. Успешность решения этой задачи обусловлена необходимостью повышения профессионального гудвилла и субсидарности персонала. Безусловно, они требуют гармонизации связей между идентификационным и коммуникационным компонентами корпоративных отношений. Профессиональный гудвилл и субсидарность персонала становятся новым ресурсом развития отрасли. При ее реализации отрасль обретает устойчивое инновационное развитие - как некая цепь реализованных новшеств и условий их применения. Это касается всех сторон инновационной деятельности: поиска новых идей, создания и внедрения инновационных технологий и сетей, особой организации труда персонала.

## **1.2 Обзор рынка услуг сферы физической культуры и спорта**

Известно, что инновационные процессы и инновационное сознание являются базовыми составляющими современного прогресса. Инновации всё более приобретают статус генерального индикатора цивилизованности того или иного общества и всё чаще становятся предметом научного осмысления.

Широкое использование в современных научных исследованиях новой терминологии («инновационный процесс», «инновационная активность», «инновационный характер», «инновационный потенциал», «инновационная деятельность», «инновационная парадигма» и др.) подчёркивает направление общественного развития России XXI века.

Социокультурный запрос определили необходимость развития и распространения инноваций в сфере физической культуры.

Анализ содержания инновационных форм и средств физической активности населения различных стран показывает, что на данном историческом этапе физическая культура человека трактуется не только как совокупность физических качеств личности, но и как определённый стиль жизни, имеющий здоровье в качестве важного ценностного ориентира индивида.

Решающим фактором укрепления здоровья сегодня признана позиция самого человека, его отношение к собственному социальному, психологическому и физическому здоровью. Отсюда вытекает сущность концепции по формированию ценностно-мотивационных установок личности, ориентированной на здоровый стиль жизни, который становится основой современного общества. Новые представления о человеческой жизнедеятельности ориентируют личность на достижение физического и духовного развития, улучшение самочувствия, психического и физического здоровья.

Вместе с тем появление инновационных видов оздоровительной физической культуры в России связано с интенсивным развитием физкультурно-оздоровительной работы и, прежде всего, с возникновением и рос-

том фитнес индустрии, где создаются новые направления фитнеса и различные фитнес-технологии, имеющие свою специфику.

Широкое распространение фитнеса явилось отражением как изменившихся потребностей представителя современного социума в двигательной активности, его стремления к здоровью и благополучию, так и требований общества к уровню развития физических и психологических качеств человека. На данном этапе развития фитнес всё активнее внедряется не только в физкультурно-оздоровительную практику работы с населением, но и в процесс профессиональной подготовки специалистов по физической культуре в различных вузах страны. Однако этот процесс встречает определённые трудности.

Одной из важнейших проблем, требующих своего решения, является формирование единого понимания самого термина «фитнес», который на сегодняшний день является полисемантической лексемой, не имеющей чётко очерченных границ своих дефиниций. Соответственно это затрудняет его принятие определённой частью научного сообщества и процесс профессионального общения специалистов-практиков в области физической культуры. Все изложенное вызывает необходимость определения и обоснования понятия фитнеса и его места в системе физической культуры.

Предмет изучения и становления любой научной дисциплины начинается с формирования её понятийно-терминологического аппарата, свода понятий, определяющих характерные признаки той или иной науки (основные закономерности, объекты изучения и т. д.) [5].

В науке понятие рассматривается как отражение в сознании человека характерных признаков и связей того или иного явления (процесса), как совокупность современных знаний об этих явлениях (процессах).

Однако следует подчеркнуть, что любая научная дисциплина в разных исторических и социально-экономических условиях может иметь разное дефинитивное наполнение, иногда опровергая то, что ещё недавно было безусловным. В каждой отрасли знаний может наступить такой момент,

когда между термином и понятием, которое он выражает, возникает противоречие за счёт пополнения последнего новыми данными науки и практики.

Американский термин «фитнес», возникший в конце XX века и ставший сегодня популярным, является одним из таких понятий.

Отчасти это объясняется тем, что в изучение области фитнеса все интенсивнее вторгаются как фундаментальные, так и частные науки медицины-биологического, социально-психологического циклов. В настоящее время фитнес становится предметом исследования правоведения, менеджмента и др., где используется свой понятийный аппарат для обозначения данного феномена. В то же время существует и ряд других причин.

Сегодня в нашей стране и за рубежом этот термин широко используется, однако его значение не всегда понятно даже специалистам в области физической культуры.

По нашему мнению, это происходит потому, что явления, обозначаемые одним и тем же термином «фитнес» в США и России, не идентичны. В американском обществе «фитнес» рассматривается гораздо шире и может в разных контекстах заменять понятия «физическая культура», «физическая подготовка», «здоровье» и т. п. В отечественной теории и методике физической культуры каждому из этих терминов присуще свое, отличное от других смысловое определение.

Слово «фитнес» в переводе с английского означает «годность, пригодность» (от «to be fit for» быть пригодным к чему-либо, бодрым, здоровым).

Как утверждает В. Е. Борилкевич [1, с. 45-47], по своему целевому назначению «фитнес» ближе общепринятому у нас в стране понятию «физическая культура». Однако это широкое понятие в значительной мере является декларативным, как бы утверждающим значимость физической активности для жизни человека.

Концептуальная база «фитнеса» имеет более конкретное содержание и является важной составляющей философии успеха, которая предполагает необходимость определённого уровня готовности преодолевать жизненные трудности — физические, психологические, эмоциональные.

Как указывают Э. Хоули и Б. Френкс [6], смысловое значение слова «фитнес» постепенно эволюционировало от «физической пригодности» до обозначения социального явления, культурного феномена XX века — от «физического здоровья человека, выражающегося в его годности к физической работе» до «стремления к оптимальному качеству жизни, включающего социальный, психический, духовный и физический компоненты».

Если обратиться к истории возникновения современного фитнеса, то можно выделить несколько значимых эволюционных этапов в определении его дефиниций. В США до середины 1960-х годов термин «фитнес» не использовался, все обозначаемое им укладывалось в понятие «физическая культура», но значительный рост различных заболеваний у американцев, особенно сердечно-сосудистой системы, обусловил поиск оздоровительных технологий.

Первая книга Кеннета Купера «Аэробика», вышедшая в 1968 году, имела огромный успех, и в дальнейшем её переводили более чем на 40 языков мира. Американский врач, ученый К. Купер, признанный основателем современного фитнес-движения и «отцом аэробики», пропагандировал концепцию профилактики заболеваний вместо их лечения.

Результаты его научной деятельности заложили основу фитнес-идеи, которая получила практическое воплощение в многочисленных кампаниях за здоровый образ жизни [3]. С момента возникновения фитнеса его ведущим принципом был определен принцип «нагрузка ради здоровья».

Предпосылками интеграции термина «фитнес» в отечественную науку и практику можно назвать:

1. Необходимость обозначения этим термином нового направления оздоровительных занятий физическими упражнениями, оснащёнными пе-

редовыми технологиями. Открытие в нашей стране большой сети фитнес-центров, клубов, студий, в том числе таких известных, как «World Class», «Gold Gym», «Планета Фитнес», «Олимпийский стиль» и многих других, издание новых журналов «Shape», «Miss Fitness», «Musele and Fitness», «Fitness» и т. д., проведение фитнес-фестивалей, семинаров, международных фитнес-конвенций — все это способствует внедрению и популяризации фитнеса в жизнь россиян.

2. Установление контактов с многими международными физкультурно-оздоровительными организациями [Международная ассоциация оздоровительных, теннисных и спортивных клубов (IHRSA), Европейская конфедерация «Спорт и здоровье» (CESS), Комитет по развитию спорта Совета Европы (CDDS), Международная ассоциация танцевальных упражнений (IDEA) и др.] обусловило необходимость единого понятийного аппарата, общепринятой терминологии.

3. Наличие международного понятийно-терминологического аппарата, включающего много производных слов и понятий от термина «фитнес»: фитнес-клуб, фитнес-индустрия, фитнес-технологии, фитнес-программы, фитнес-инструктор и др., а также использование международных англоязычных терминов при проведении занятий различными направлениями фитнеса.

4. Тенденции слияния и взаимопроникновения существующих на Земле культур, преодоление языковых барьеров, перспектива объединения стран в единое мировое сообщество, то есть отражение глобалистских идей современной цивилизации.

5. Мотив престижности, признак причастности к избранному кругу, к образованности. Использование его в речи, так же как и других англицизмов, стало признаком причастности к избранному кругу, хорошего образования, знаком того, что человек идет в ногу со временем.

Однако следует отметить, что, хотя термин уже более 15 лет широко используется в обиходе россиян, по вопросу трактовки и различного напи-

сания слова «фитнес» до сих пор ведётся полемика, и согласие среди учёных ещё не достигнуто. Это можно объяснить некоторой неопределенностью его значения и взаимосвязями с понятиями, уже имеющими место в физической культуре.

Проведенный теоретический анализ подтвердил, что за последние 10 лет значение слова «фитнес» очень часто менялось, многие появившиеся за это время его определения не отражают суть явления, нередко вводят в заблуждение, что вызывает и терминологическую и методологическую путаницу: в одном случае термин трактуется как новое социальное явление или физическое состояние человека, в другом случае — как совокупность средств и методов, направленных на достижение физической подготовленности, или как формат массовой физической культуры, или как комплексные программы оздоровления, основанные на средствах и методах бодибилдинга.

Однако, проанализировав большое число предлагаемых разными авторами определений, мы считаем, что наиболее полно отражает суть такого сложного понятия, как фитнес, определение, предложенное В. Е. Борилкевичем [1, с. 4547]: «Фитнес является понятием многомерным, включающим более широкий спектр признаков, нежели просто уровень физического состояния».

Изменение социокультурной и экономической ситуации, смена образовательных и научных парадигм на современном этапе развития общества обнаружила необходимость переосмысления функционального назначения фитнеса в формировании личности, её мировоззрения, развития адаптивных способностей. Также сегодня возрастает необходимость четкого, научно обоснованного понятия фитнеса.

Известно, что терминологическое понятие становится общепринятым в том случае, если оно: 1) не противоречит современным нормам речевой практики; 2) имеет широкую употребительность; 3) закреплено в словарях, учебниках и другой научной и научно-практической литературе;

4) отвечает требованиям коммуникативной целесообразности [4, с. 39, 41].

На наш взгляд, термин «фитнес» в полной мере отвечает всем этим требованиям, так как:

- во-первых, он соответствует мировым речевым стандартам, не нарушая принятых речевых норм в России;
- во-вторых, имеет употребление и широкое распространение через СМИ, сети Internet, широкую рекламу и популярность в значительной части российского и международного сообщества;
- в-третьих, необходим для международных контактов между специалистами в данной сфере, так как имеет свой единый понятийный аппарат и употребляется представителями разных стран;
- в-четвёртых, использование термина «фитнес» как терминологического понятия отражено в учебных пособиях, в учебных программах, в диссертационных работах, в названиях высших учебных заведений и учреждений дополнительного образования, в научных и научно-практических статьях ведущих специалистов в области физической культуры и спорта, в названиях спортивных федераций.

Таким образом, с лингвистической точки зрения, правомочность употребления понятия «фитнес» не вызывает сомнения.

В результате анализа использования термина в научных публикациях и периодической печати было обнаружено, что значение его приобрело, по сравнению с первоначальным, новый смысл и, на наш взгляд, фитнес целесообразно рассматривать как новое явление, как социально-культурный феномен XXI века, все перспективы которого определены заботой человека о своем здоровье.

На наш взгляд, фитнес — целенаправленный процесс оздоровления, основанный на добровольности выбора двигательной активности, для поддержания, укрепления и сохранения здоровья (физического, социального, духовного), для снижения риска заболеваний и их профилактики, для при-

общения к здоровому образу жизни с целью личной успешности и физического благополучия на фоне привлекательности занятий и получения удовольствия от них.

К фитнесу относятся различные физические упражнения, современные виды двигательной деятельности, авторские оздоровительные методики и программы, инновационные технологии, целью которых является оздоровление, а главным принципом — «нагрузка ради здоровья».

По данным исследователей, сегодня насчитывается более 200 видов двигательной активности, которые могут быть представлены в различных направлениях фитнес-технологий. Наиболее полно они реализуются в сфере фитнес-индустрии, где и возникла значительная их часть. Многие являются инновациями на основе сочетания новых видов двигательной активности с современным инвентарём и оборудованием, с использованием музыкального сопровождения в том или ином качестве (звуколидер, психололидер, фон).

Однако можно отметить, что появляющиеся в фитнес-индустрии фитнес-технологии выходят далеко за её пределы и находят широкое применение во всех видах физической культуры — в образовании, рекреации, реабилитации, спорте.

Так, грамотное и целенаправленное внедрение фитнес-технологий в систему непрерывного физкультурного образования, в занятия физической культурой для оздоровления, развития и воспитания детей и подростков, учащейся молодёжи является сегодня одной из основных и актуальных задач модернизации учебных планов, программ дошкольных учреждений, школы, средних профессиональных и высших учебных заведений.

При этом следует особо подчеркнуть роль фитнес-индустрии как первичной основы в процессе появления инновационных оздоровительных технологий. С этой точки зрения мы считаем возможным рассмотреть фитнес-индустрию как мультимедийную матрицу по отношению к инновационным оздоровительным технологиям по нижеследующим причинам:

Сегодня развитие фитнес-индустрии характеризуется наличием и значительным увеличением количества фитнес-клубов, разработкой фитнес-технологий и программ по организации семейного досуга, адаптацией программ занятий к конкретным группам населения (то есть широкая стратификация), сближением деятельности фитнес-клубов, медицинских и социально-психологических учреждений, а самое главное — привлечением широкого круга потребителей фитнес-услуг, что коррелирует с изменением стиля жизни молодёжи и взрослого населения.

Их появление является определённым процессом, а протекание любого процесса, как известно, требует два энергетических полюса: активный — импульс, приходящий извне, и пассивный — воспринимающий этот импульс, реагирующий на него и созидающий, отдающий во вне нечто новое (по принципу «стимул — реакция»). При этом также требуются определённые условия для обеспечения нормального протекания процесса.

Внешним импульсом для создания инновационных оздоровительных технологий является изменившийся социокультурный запрос — потребность современного общества в красивых и здоровых людях, изменение аксиологических ориентаций людей и появление в ответ на это инноваций в различных видах физической культуры. Именно они, вместе с традиционным наследием отечественной и зарубежной физической культуры, под воздействием социокультурных факторов активно воспринимаются фитнес-индустрией, творчески перерабатываются и ложатся в основу фитнес-технологий.

Так как в основе идеологии фитнеса и его целеполагания лежит приоритет здоровья человека, то создаваемые фитнес-технологии носят преимущественно оздоровительную направленность.

На основании исследования В. И. Григорьева, В. С. Симонова [2] основных групп направлений фитнеса, а также проведённого нами анализа содержания международных фитнес-конвенций за последние 9 лет и списка предлагаемых фитнес-услуг в ведущих фитнес-клубах Екатеринбурга,

мною были определены пять основных подходов к созданию фитнес-технологий: эклектический, синергетический, традиционно ориентированный, синтетический и диверсификационный.

Одним из ведущих является эклектический подход, который реализуется в фитнес-индустрии созданием и развитием фитнес-технологий, основанных на культурных этнических традициях разных стран и народов.

Синергетический подход выражается в том, что на основе интегрируемых технологий из разных видов физической культуры и их последующей модернизации в фитнес-индустрии создаются новые технологии, во главе которых лежит принцип системности.

В свою очередь, фитнес-индустрия не отказывается и от востребованных исторически сложившихся и признанных занятий теми или иными видами двигательной активности, лишь добавляя внешние, современные, привлекательные атрибуты. Этим реализуется традиционно ориентированный подход.

Однако, отражая тенденции внешнего мира к объединению, формирование идейно-содержательной основы фитнес-индустрии может реализовывать синтетический подход, сочетая в себе как традиционные, так и нетрадиционные виды двигательной активности и различные технологии.

В свою очередь, для удовлетворения разнообразных потребностей людей и способности к маневрированию в изменяющихся социокультурных и экономических условиях фитнес-индустрия максимально широко по сравнению с другими видами физической культуры использует диверсификационный подход (то есть множественность вариантов одного вида занятий фитнесом).

В целом процесс создания различных инновационных оздоровительных технологий в фитнес-индустрии подчиняется принципу спиралеобразного развития, присущему общей схеме развития человеческого общества в глобальном масштабе, и выглядит следующим образом.



Рис. 2 Схема возникновения и интеграции фитнес-технологий

Социокультурный запрос — поиск в традиционных оздоровительных системах, в технологиях других видов физической культуры, в авторских методиках, в научных разработках нужной идеологической основы: интеграция — модернизация — создание на имеющейся основе инновационной технологии — трансляция во внешний мир в виде новой фитнес-услуги — интеграция в другие виды физической культуры (рекреация, образование, реабилитация, спорт) — получение отзыва об эффективности транслируемой технологии — корректировка — новый виток развития той или иной оздоровительной технологии на более высоком качественном уровне.

Можно отметить, что процесс формирования идейно-содержательной основы фитнес-индустрии находится в постоянном процессе развития, стремительно обновляясь в условиях быстро изме-

нящегося мира, что характерно для любого социокультурного явления эпохи постмодерна в целом.

Таким образом, рассмотрев изменения семиотических представлений о фитнесе, фитнес-индустрию как первооснову создания фитнес-технологий, можно сделать вывод, что фитнес является социокультурным феноменом в области физической культуры, инновационным по своей сути и подчиняющимся общей логике развития инноваций.

### **1.3 Особенности развития услуг сферы физической культуры и спорта**

Актуальность здорового образа жизни человека обусловлена возрастанием и изменением характера нагрузок на человеческий организм в связи с увеличением рисков техногенного и экологического характера, усложнением социальной структуры. Индустрия фитнес-услуг с каждым годом развивается все более активно. Сейчас спортивные клубы десятками открываются даже в самых маленьких городках. Фитнес-индустрия предлагает широкий комплекс самых необходимых в жизни человека услуг, позволяющих каждому человеку быть здоровым всегда и во всем. Фитнес - это формирование красивого тела, фитнес - это постоянная поддержка душевного равновесия, фитнес - это здоровое и правильное питание.

Фитнес-индустрия сегодня во всем мире переживает бум. По оценке экспертов, по темпам развития фитнес-индустрия занимает второе место в мире после высоких технологий. Вложения в здоровье и красоту являются сегодня самыми серьезными и окупаемыми. Несмотря на относительно небольшое число россиян, пользующихся фитнес-услугами, темпы роста отечественного рынка фитнес-индустрии достаточно высоки. Основными факторами роста рынка являются рост платежеспособности населения, а также увеличение числа приверженцев здорового образа жизни. Развитие рынка услуг фитнес-клубов происходит за счет трех основных направлений: улучшение качества технического оснащения фитнес-центра, индивидуализация отношения к клиенту, введение новых эксклюзивных или по-

пулярных массовых тренировочных программ. Основной проблемой развития фитнеса в регионах помимо платежеспособности является непонимание потенциальными клиентами того, что занятие фитнесом изменит их жизнь к лучшему. Популярность фитнеса среди одних обуславливает заинтересованность других - отсюда нечто похожее на цепную реакцию. Еще одна проблема - отсутствие полноценных специалистов на местах [1].

По оценкам экспертов, по темпам развития фитнес-индустрия занимает второе место в мире после высоких технологий. Вложения в здоровье и красоту являются сегодня самыми серьезными и окупаемыми. Наиболее активными спортсменами являются американцы, канадцы и норвежцы. В России уровень спортивной активности еще довольно низок. Так, если в США доля населения, занимающегося физической культурой, составляет 40 %, в то время как в России - около 15 %. [2]

В России сегодня насчитывается по разным данным более двух тысяч фитнес-клубов (без учета залов площадью менее 200 м<sup>2</sup>), из которых треть расположена в Москве. Очевидно, что рынок далек от насыщения. Если в столице клубы посещает не более 3 % населения, то в регионах - меньше 1 % (для сравнения в Лондоне этот показатель - 20 %, в Барселоне - 35 %, а в Берлине - почти 60 %).

Сегмент фитнеса на рынке услуг в России является одним из наиболее динамичным. Если сравнивать цифры занимающихся в России и за рубежом, то мы значительно уступаем в процентном соотношении жителям других стран. По данным ВЦИОМ, количество занимающихся фитнесом составляет всего 3 % от общей численности населения России, тогда как в США - 14,1 % населения, а в Великобритании - 6 % [1]. Поскольку с годами число приверженцев фитнеса в России и других странах растет, резервы у российского рынка фитнес-услуг очень велики.

Отечественный рынок фитнес-услуг начал свое становление 15-17 лет назад. Именно в этот период в Россию из-за границы стали проникать различные модные веяния, одно из которых - представление о том, как

важно иметь красивую спортивную фигуру. Фитнес пришел в нашу страну как на видеокассетах с записями программ, так и в виде практических занятий, мастер-классов, на которые к нам стали приезжать американские профессионалы [3]. Российский рынок услуг фитнеса в настоящее время все еще находится в стадии становления и отстает от западного на 20-30 лет. Объем российского фитнес-рынка составляет около 1 % от общемирового рынка, объем рынка фитнес-услуг России превышает 1 млрд долл.

Следует отметить, что российский рынок фитнес-услуг стал развиваться с сегмента премиум-класса, в то время как, например, в США развитие индустрии фитнеса началось с клубов среднего класса. Таким образом, наш подход к развитию фитнес-индустрии был изначально отличен от американского, потому заполнение среднеценового сегмента происходит во вторую очередь. Пионером отрасли стала сеть «Русской фитнес-группы». Со временем на российский рынок пришли международные сети Golden Gym's и World Gym, однако эта тенденция не получила развития, и сейчас доля зарубежных компаний в сегменте фитнес-клубов составляет менее 1 %.

С периода 2005 по 2014 гг. появилось очень большое количество клубов, позиционируемых как клубы среднего класса, так как большое количество игроков прислушались к мнению экспертов, которые утверждали, что именно этот сегмент наиболее перспективен и стали активно вкладывать средства. Безусловно, это увеличило процент людей, посещающих фитнес-клубы.

В результате ухудшения экономической ситуации в стране в конце 2014 г. произошло снижение доходов населения и рост безработицы, что привело к снижению доли россиян, посещающих фитнес-клубы в 2015 г. до 0,81 %. Но 2016 г. ознаменовался возвратом к тренировкам некоторых корпоративных и частных клиентов, в результате чего рынок увеличился на 14,3 %.

На сегодняшний день молодая в России индустрия фитнеса находится в стадии роста. По мнению экспертов Ассоциации профессионалов фитнеса, последние годы фитнес-индустрия в России стабильно растет в среднем на 20 % в год, открываются новые клубы, приходят новые бренды. Специалисты разрабатывают индивидуальные программы, включающие элементы различных видов фитнеса: аэробики, борьбы, калланетики, упражнений на тренажерах - для достижения оптимальной нагрузки и наилучшего результата. В наше время посещение спортивных центров стало уже признаком хорошего тона. По мнению специалистов, последние 2 года степень наполнения рынка в категории «Премиум» и «Люкс» составляет около 90 %, в категории «Средний класс» и «Эконом» заполнение составляет лишь 40 %.

Наилучшие перспективы имеют клубы, предоставляющие широкие возможности для семейного фитнеса, предлагая клиентам широкий спектр сопутствующих услуг, новые групповые и индивидуальные программы, эксклюзивные разработки и оборудование, соответствующее мировым стандартам. Игроки рынка считают, что возможен приход в Россию новых западных игроков, но в этом случае им придется вкладывать огромные инвестиции, чтобы компенсировать то время, которым существующие операторы смогли воспользоваться для создания своих клубов.

Сегодня на отечественном рынке насчитывается порядка 2500 клубов. В одной только Москве сейчас действует 550 заведений, оказывающих фитнес-услуги, 30 % из которых приходятся на долю сетевых брендов. Московский рынок фитнес-услуг находится в стадии активного развития и формирует основные общероссийские тенденции: появление в первую очередь клубов премиум-сегмента и более медленное освоение ниши среднего и эконом-класса.

При этом эксперты отмечают, что резерв роста российского рынка фитнес-услуг сосредоточен прежде всего в развитии среднего ценового сегмента. Для российского рынка характерно широкое распространение

фитнес-сетей, в том числе по франчайзингу. Однако на определенной стадии развития клуба возможен его выход из франчайзинговой программы и создание собственной торговой марки.

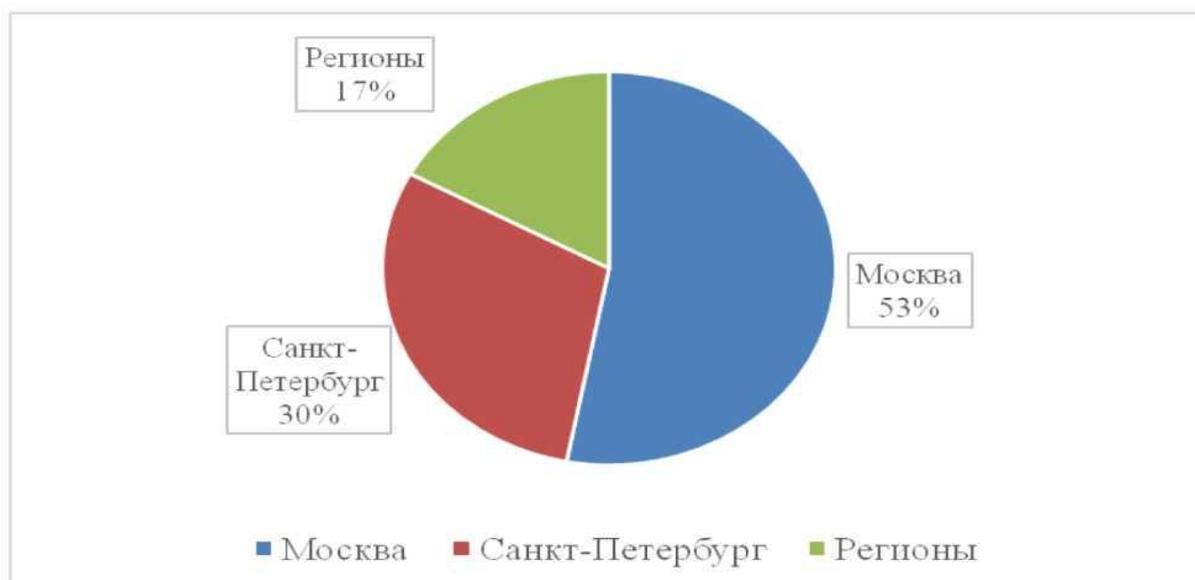


Рис. 3. Структура рынка фитнес-услуг в России в стоимостном выражении в 2016 г., %

Эксперты выделяют ряд особенностей в развитии региональных рынков фитнес-услуг. Основным отличием является то, что провинция на несколько лет отстает от столицы в развитии фитнес-индустрии, однако, в более крупных городах в настоящее время появляются клубы премиум-класса, в более маленьких городах цивилизованного фитнеса практически нет. Фитнес-центры наиболее распространены в крупных городах с населением около или свыше 1 млн. чел., где наилучшим образом развита инфраструктура и имеются все предпосылки для интенсивного развития, причем во всех возможных сегментах рынка. На сегодняшний день развитие бизнеса сетей фитнес-клубов в основном и происходит за счет интенсивной региональной экспансии, однако по-прежнему почти половина рынка в стоимостном выражении принадлежит Москве (рис. 1, 2) [4].

Сегмент клубов для среднего класса пока достаточно свободен, но становится все более привлекательным для инвесторов из премиум-класса с точки зрения расширения бизнеса и повышения его доходности. Расши-

ря границы бизнеса, фитнес-операторы выходят на средний сегмент с целью получения новой целевой аудитории.

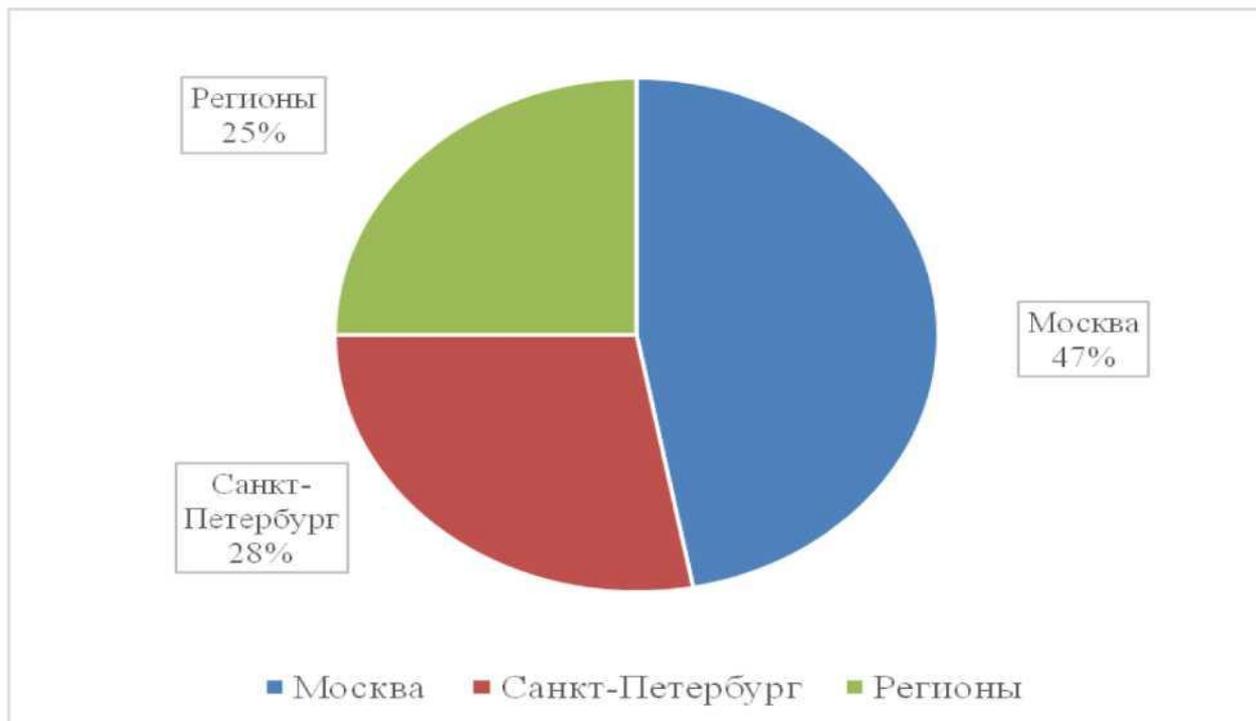


Рис. 4. Структура рынка фитнес-услуг в России в стоимостном выражении в 2015 г., %

Эксперты отмечают, что сегодня отдельных клубов больше, чем сетевых. Высокая концентрация клубов в столице заставляет крупных игроков осваивать новые регионы, продумывать стратегию освоения среднего ценового сегмента.

Согласно данным (2013 г.) в г. Екатеринбург количество желающих регулярно заниматься спортом в среднем по основным возрастным группам населения составило [4]:

- дошкольники - 74,6 %;
- школьники и студенты - 63,7 %;
- взрослые - 63,7 %.

При этом основными причинами отказа от занятий данные категории населения назвали:

- отсутствие времени - 23,8 %;

- отсутствие удобно расположенного физкультурно-спортивного сооружения - 43,2 %;

- высокие цены - 31,5 %;

- неудобный режим работы ФСС - 27,4 %;

- неудовлетворительное качество услуг - 29,1 %;

- неудовлетворительный ассортимент услуг - 33,4 %.

Действительно, существующая база ФСС характеризуется недостаточностью учреждений, ограниченным перечнем услуг (основных, сопутствующих и дополнительных), ориентацией на игровые виды спорта, излишней укрупненностью помещений, недостаточностью оборудования и инвентаря. Анализ спроса показал, что он направлен в основном на индивидуальное обслуживание. Так, за индивидуальность спортивных услуг высказалось 87,9 % из числа желающих заниматься спортом [5]. При этом игровые виды спорта привлекают только 12,1 % желающих. 67,7 % предпочитают заниматься:

- аэробикой - 10 %;

- единоборствами - 13 %;

- гимнастикой - 7 %;

- спортивными танцами - 8 %;

- плаванием - 12 %;

- занятиями на тренажерах - 17 %;

- сквошем - 3 %;

- другими - 7,7 %.

По мнению населения, в здании спортивного сооружения необходимы следующие услуги:

- сауна или баня - 29,7 %;

- солярий - 17,2 %;

- гидромассаж - 9,8 %;

- кафе - 12,3 %;

- прочие виды услуг - 31 %.

Стоит также учитывать, что Свердловская область является одной из самых удобных с точки зрения транспортной доступности, обеспеченности коллективными средствами размещения, экологической составляющей и приемлемой ценовой политики.

Региональный рынок фитнес-услуг заполнен незначительно по каждому из ценовых сегментов и в меньшей степени нижнему, что предполагает повышенный спрос в особенности на пользование услугами клубов эконом-класса. Среди участников рынка присутствуют как местные спортивные клубы, стремящиеся формировать собственные сети и увеличивать площади помещений, так и московские сети, имеющие своих франчайзи в регионах. Сети уже проникли в Хабаровск, Саратов, Нижний Новгород, Самару, Уфу, Ростов-на-Дону и другие крупные города.

Особенность фитнес-индустрии в том, что одним из ключевых конкурентных преимуществ является кадровый состав фитнес-клуба, что немаловажно для поддержания существующей клиентской базы.

Развитие сферы услуг фитнес-клубов в основном идет за счет трех направлений: улучшение качества технического оснащения фитнес-центра, индивидуализация отношения к клиенту, введение новых эксклюзивных или популярных массовых тренировочных программ. Жесткая конкуренция в сегменте люкс подталкивает клубы к использованию различных маркетинговых ходов. Так, многие фитнес-клубы сегодня выдвигают конкурентные предложения по оплате. Время от времени клубы объявляют о скидках (как правило, не более 15 % от стоимости карты), предлагают особые условия для корпоративных клиентов, пенсионеров и детей. Для привлечения клиентов многие фитнес-операторы также предлагают перечень услуг, связанных не только с фитнесом, но и с досугом: организация дня рождения, детские праздники, корпоративные и туристические мероприятия.

По данным экспертов, женщины в четыре раза чаще мужчин увлекаются фитнесом. Среди спортивных женщин 71 % считает фитнес наибо-

лее подходящим занятием, а вот среди спортивных мужчин доля приверженцев фитнеса не превышает 40 %.

Среди возрастных групп наиболее активной частью клиентов фитнеса является группа 20-29 лет. Одновременно с этим сегодня формируется потребитель фитнес-услуг старшей возрастной группы. Уже сейчас на клиентов старше 40 лет приходится 13,2 %. А дальнейшее общественное развитие фитнес-культуры в ближайшие 10 лет потребует от фитнес-клубов разработки специальных программ для тех, «кому за 50».

По данным исследования, проведенного Академией здоровья Wellness, наибольшее количество потребителей фитнес-услуг посещают эти заведения для поддержания хорошей физической формы; около половины потребителей отметили избавление от негативной энергии и поддержание здоровья, примерно каждый четвертый посетитель в фитнес-центре отдыхает или обретает гармонию души и тела (рис. 3).

Рассматривая социальный статус потребителей фитнес-услуг, эксперты отмечают, что среди посетителей наибольшую долю составляют менеджеры среднего или низшего звена (30,1 %) и квалифицированные специалисты, занятые умственным трудом (30,0 %). Менее популярны услуги фитнес-клубов среди рабочих, представителей технического или обслуживающего персонала (0,8 %), и представителей творческой профессии (1,6 %).

По данным исследования Академии здоровья Wellness, посетители фитнес-центров предпочитают посещать тренажерный зал - такой ответ дали почти 60 % респондентов, аэробика или шейпинг востребована 56 % посетителей, сауна или баня - 50 %, на массаж в фитнес-клубы предпочитают ходить 41 % посетителей (рис. 4). Эксперты отмечают, что меньшим спросом пользуются услуги солярия и косметологические услуги, кроме этого, потребители реже пользуются вело- и кардиотренажерами. Это может объясняться слабым развитием данных видов услуг в фитнес-клубах.



Рис. 5. Мотивы, побуждающие к посещению фитнес-центров, %

Среди наиболее важных характеристик клуба, влияющих на выбор потребителя, по данным исследования Академии здоровья Wellness, следует отметить возможность заниматься в любое удобное время; профессионализм инструктора; современное оборудование; внимательное отношение персонала клуба к клиентам; комфорт и уют в помещениях клуба; месторасположение клуба; стоимость услуг.

Эксперты отмечают, что на рынке фитнес-услуг в настоящее время присутствует ряд сдерживающих развитие факторов. В первую очередь, среди таких факторов следует отметить высокую стоимость: в качестве инвестиционных вложений для открытия нового клуба требуется в среднем около 4 млн долл.

По результатам различных исследований аналитики сформулировали основные составляющие коммерческого успеха фитнес-клуба: это постоян-

ное привлечение в клуб клиентов из новых, неосвоенных сегментов, и удержание постоянных клиентов. Игрокам необходимо направить все усилия на поддержание высокого качества услуг (за счет работы персонала), выбор выгодного местоположения клуба, проведение гибкой ценовой политики, введение разнообразных услуг, в том числе применение новых современных (в том числе компьютерных) программ и технологий, своевременное обновление оборудования [6].

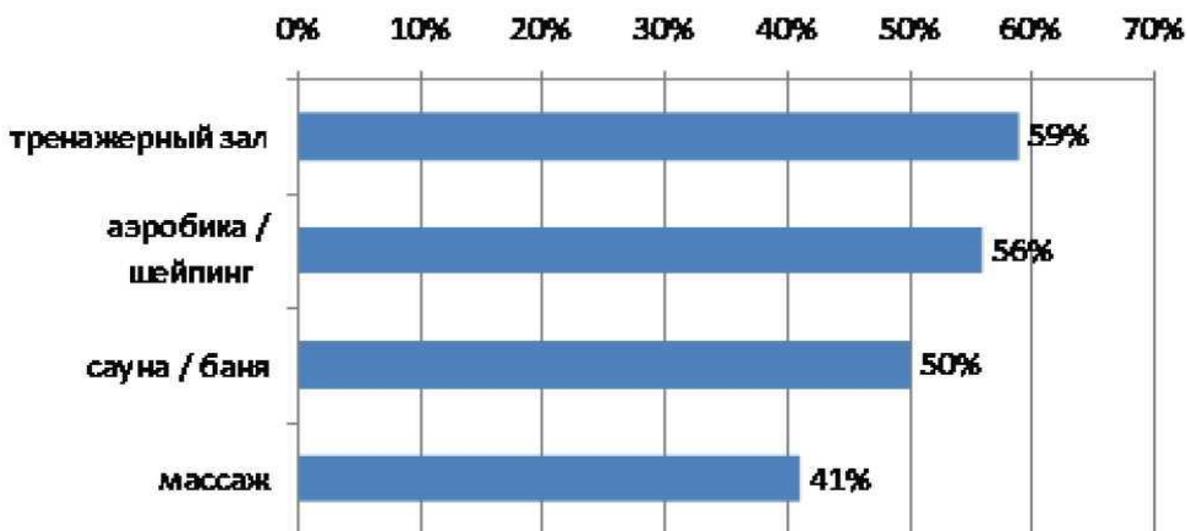


Рис. 6. Наиболее востребованные услуги фитнес-клубов, %

Относительно дальнейшего развития рынка эксперты прогнозируют несколько основных направлений. Во-первых, в силу усиления конкуренции на рынке будет происходить сегментация и специализация. Будет расти количество студий, развивающих отдельные направления. Возникнут так называемые «клубы по интересам»: бойцовские центры, нишевые проекты по восточным практикам и другие.

Ожидается, что будут сегментироваться и торговые марки. По мере взросления бренда возрастает его узнаваемость, понимание его сущности, становятся все четче цели и задачи развития.

Согласно прогнозу «Экспресс-Обзор», основной потенциал развития отрасли в дальнейшем будет приходиться на бизнес, позиционирующийся в среднем ценовом сегменте, а в регионах, помимо него, на сегмент «эко-

ном-плюс». Это связано с появлением сначала клубов высокого ценового сегмента, а в дальнейшем - развитием более низких ценовых сегментов. Чем более конкурентен рынок, тем чаще руководители будут корректировать свои действия, тем глубже придется исследовать новые стимулы и мотивацию клиента. Компании будут вынуждены постоянно анализировать и искать более эффективный подход к покупателю.

Основными факторами роста рынка являются рост платежеспособности населения, популяризация и престижность занятий, повышение внимания населения к здоровью и физическому состоянию.

Кроме того, фитнес-клубы перестают быть только центрами спорта. Они становятся клубами по интересам, центрами свободного досугового общения, центрами активного развития детей и т. д.

Развитие рынка услуг фитнес-клубов происходит за счет следующих основных направлений:

- повышения уровня и улучшения качества технического оснащения клубов;
- применения новых современных (в том числе компьютерных) программ и технологий;
- расширения спектра предоставляемых основных и вспомогательных услуг, введения новых эксклюзивных и популярных программ;
- индивидуализации отношения к клиенту и др. Эксперты уверяют, что в ближайшее время фитнес перестанет быть роскошью, а станет доступен всем слоям населения. Одной из важнейших тенденций развития фитнес-индустрии на ближайшие годы будет дальнейшее увеличение оборотных средств в данной сфере. Инвесторы будут искать грамотных профессионалов, способных организовать работу современного фитнес-клуба, крупные операторы будут активно проникать в регионы, где им так же понадобятся профессионалы, и где те и другие будут готовы предложить специалистам хорошие финансовые средства за сотрудничество.

Таким образом, российский рынок фитнес-услуг является достаточно молодым, поэтому степень его насыщенности очень низка по сравнению с другими странами. В отличие от других стран, первые фитнес-клубы развивались преимущественно в сегменте премиум-класса. Однако в настоящее время идет активное освоение среднего ценового сегмента.

Конкуренция в больших городах вынуждает игроков продумывать новые стратегии продаж клубных карт. Фитнес-клубы стараются привлечь клиентов путем предоставления скидок и подарков. В большей степени потребителями фитнес-услуг являются женщины. Среди возрастных групп, наиболее активной частью клиентов фитнеса является группа 20-29 лет. Успех фитнес-клуба обеспечивает высокое качество услуг (за счет работы персонала), выбор выгодного местоположения клуба, проведение гибкой ценовой политики, введение разнообразных услуг.

## ГЛАВА 2. МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

### 2.1. Характеристика методов исследования

Несмотря на ряд положительных тенденций в развитии физической культуры и спорта в последнее время, уровень вовлеченности населения в регулярные физкультурно-оздоровительные занятия остается довольно низким. Переход к рыночной экономике сопровождался существенным ростом коммерческих физкультурно-оздоровительных организаций. Несмотря на это, данные организации еще не накопили достаточного опыта и навыков эффективной работы в современных рыночных условиях.

Целью исследования является развитие услуг сферы физической культуры и спорта на примере фитнес клуба «Fresh Fitness».

В соответствии с поставленной целью основной задачей исследования явилась разработка и внедрение услуги для людей с пониженным тонусом мышц спины в фитнес клубе «Fresh Fitness».

Методы исследования:

- Анализ и синтез научно-методической и учебной литературы
- Включенное наблюдение
- Анкетирование
- Экономический и статистический анализ

Программа исследования предусматривала следующие этапы:

1. Провести опрос среди клиентов фитнес клуба «Fresh Fitness», выявить потребность в этих услугах и желание тренироваться.

Клиенты фитнес клуба заполняли анкету, на основе которой была определена необходимость разработки услуги для людей с пониженным тонусом мышц спины и желание клиентов посещать платную группу.

2. Разработать комплекс упражнений для людей с пониженным тонусом мышц спины ;

Совместно с фитнес врачом фитнес клуба «Fresh Fitness» был разработан комплекс упражнения в бассейне для людей с пониженным тонусом мышц спины.

3. Отслеживать в динамике клиентов из этой группы, посещаемость; Эффективность предложенного комплекса, с точки зрения уменьшения болей в спине, оценивалась по опросу клиентов и результатам осмотра клиентов фитнес-врачом.

Главным критерием оценки эффективности разработанной услуги является увеличение количества посещающих платной группы " Aqua Fitness for the back ", стабильность посещения.

4. Определить экономическую эффективность услуги.

Эффективность определялась исходя из сумм дополнительно привлеченных денежных средств, в платную группу " Aqua Fitness for the back".

Система мер включала следующие ключевые направления по коррекции менеджмента организации:

- организационно-управленческие мероприятия предлагаемых физкультурно-оздоровительных услуг (расширение ассортимента услуг, проектирование систем физкультурно-оздоровительных занятий с учетом запросов потенциальных потребителей, разработка ценообразования на физкультурно-оздоровительную услугу);

- информационно-рекламная деятельность (работа по продвижению услуг, персонала).

## **2.2. Организация исследования**

Исследование проводилось в 4 этапа.

I этап (октябрь 2016) исследования включал разработку услуги, поиск и анализ научно-методической, медицинской литературы по проблеме исследования, разработку анкеты и проведение опроса клиентов, разработку программы эксперимента.

II этап (ноябрь 2016 – декабрь 2016 гг.) - начало организационного эксперимента, анализ и коррекция услуги фитнес-клуба «Fresh Fitness».

III этап (декабрь 2016 – апрель 2017 гг.) был посвящен наблюдению за группой.

IV этап (апрель 2017 – июнь 2017 гг.) – обработка и оценка полученных результатов, написание выводов исследования и практических рекомендаций для фитнес-клуба «Fresh Fitness», оформление магистерской диссертации.

## ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

### 3.1 Модель внедрения комплекса упражнений направленных на повышение тонуса мышц спины в фитнес центра "Fresh Fitness"

В условиях рыночной экономики проблема качественного подхода к оказанию услуг является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности фитнес центра "Fresh Fitness". Сегодня, качество является комплексным понятием, отражающим заботу о клиентах, а также эффективность всех сторон деятельности фитнес-клуба.

Схема модели внедрения услуги сферы физической культуры и спорта фитнес центра "Fresh Fitness" представлена на рис.7.

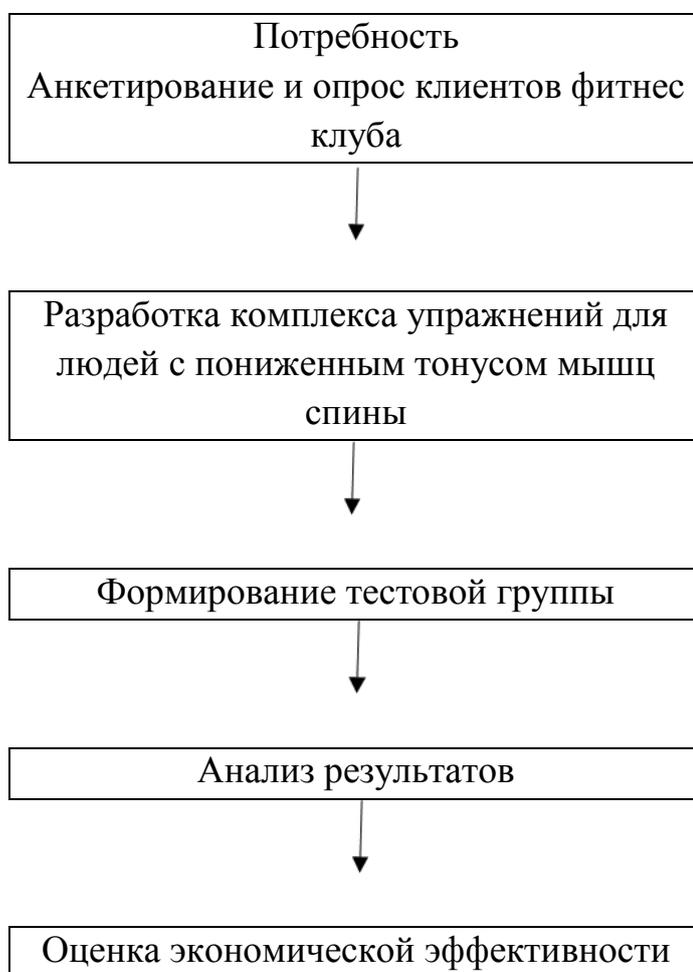


Рис. 7. Модель внедрения услуги сферы физической культуры и спорта фитнес центра "Fresh Fitness"

С целью исследования оценок посетителями фитнес-центров качества услуг был проведен анкетный опрос посетителей фитнес центра "Fresh Fitness". Анкетирование проводилось в период: декабрь-февраль 2016-2017 года. Количество участников анкетирования составило 106 человек, которые являлись клиентами фитнес центра "Fresh Fitness".

Содержание анкеты включало две части. В первой части анкеты были сформулированы вопросы по выявлению социально-демографических характеристик посетителей фитнес центра "Fresh Fitness". Вторая часть была посвящена выявлению того как оценивают посетители качество предоставляемых фитнес-услуг. Вопросы анкеты отражали концептуальные аспекты разработанной модели качества фитнес-услуг. Поскольку содержание анкеты достаточно объемно и включает более 15 вопросов, то в рамках настоящей статьи рассмотрена часть полученных материалов.

Среди опрошенных было выделено две возрастные группы: 53,8% респондентов составили группу в возрасте 15-25 лет, другую группу составили респонденты в возрасте 26-45 лет - 46,2%. По полу респонденты распределились: женщин - 36,8%, мужчин - 63,2%.

Приведем еще несколько характеристик, дающих общее представление о группе опрошенных. Как видно из таблицы 1, мужчины предпочитают самостоятельные и групповые занятия. Женщины отдают предпочтение групповым занятиям.

Таблица 1 – Выбор форм занятий в зависимости от пола респондентов (%)

| Формы занятий                     | Мужчины (n=67) | Женщины (n=36) |
|-----------------------------------|----------------|----------------|
| Самостоятельные занятия           | 27,4           | 1,9            |
| Групповые занятия                 | 26,4           | 33,0           |
| Индивидуальные занятия с тренером | 9,4            | 1,9            |

Стаж занятий респондентов фитнесом представлен в таблице 2. Из таблицы видно, что три четверти респондентов занимаются фитнесом более года.

Таблица 2 – Стаж занятий респондентов фитнесом (%)\_

| Пол респондентов | Менее года | 1-3 года | Свыше 3 лет |
|------------------|------------|----------|-------------|
| Мужчины          | 18,9       | 33,0     | 11,3        |
| Женщины          | 6,6        | 27,4     | 2,8         |

Приведенные характеристики респондентов дают основание считать, что они могут осознано дать оценки качеству получаемых услуг.

Получение услуг в фитнес-услуг, как правило, носят платный характер, поэтому одной из оценок их качества можно рассматривать соответствие качества услуг цене абонемента, которую заплатил потребитель.

В ходе опроса зафиксировано, что среди мужчин большая часть (47,2% респондентов) считают, что качество получаемых услуг не соответствует цене абонемента, у женщин оценки практически совпали (см. таблицу 3).

Таблица 3 – Соответствие качества услуг цене абонемента (%)

| Показатели Мужчины | Женщины |
|--------------------|---------|
| Да 16,0            | 18,9    |
| Нет 47,2           | 17,9    |

Как показал анализ полученных результатов опроса, описанная выше оценка пользователей складывается из ряда составляющих. Например, как выяснилось, большинство респондентов указали на отсутствие в фитнес-центрах контроля за состоянием здоровья занимающихся. Он присутствует только перед проведением первого занятия (таблица 4).

Таблица 4 – Оценка респондентами состояния контроля за состоянием здоровья посетителей

| Показатели                 | (%) Мужчины | Женщины |
|----------------------------|-------------|---------|
| Наличие контроля           | 0,9         | 1,9     |
| Отсутствие контроля        | 55,7        | 25,5    |
| Контроль проводится иногда | 6,6         | 9,4     |

В таблице 5 приведены оценки респондентов такого важного показателя, как доведение инструктором центра необходимой информацией для занимающихся на доступном уровне. Если занимающийся понимает, что от него хочет добиться инструктор при выполнении того или иного упражнения, то и занятие принесет не только пользу, но и пройдет в комфортной обстановке. Данные таблицы свидетельствуют, что респонденты, а это каждый четвертый, порой находятся в затруднении во время занятий.

Таблица 5 – Оценка доступности информации до потребителя (%)\_

| Показатели                        | Мужчины | Женщины |
|-----------------------------------|---------|---------|
| Информация доступна для понимания | 54,7    | 20,8    |
| Что-то не понимаю                 | 6,6     | 11,3    |
| Ничего не понимаю                 | 1,9     | 4,7     |

В этой связи полезен был бы консультационный центр по вопросам качества предлагаемых услуг. Однако, как видно из материалов таблицы 6, таких специалистов в этих организациях практически нет. Наличие консультанта в центре это не только помощь занимающимся, но и возможность получения информации о тех вопросах, которые волнуют посетителей. Их отсутствие в какой-то степени могло бы компенсировать наличие книги отзывов и предложений, в которых собиралась такая информация. Оценка респондентами использования книги отзывов и предложений фитнес центра "Fresh Fitness" приведена в таблице 6.

Таблица 6 – Использование респондентами книги отзывов и предложений (%)

| Показатели     | Мужчины | Женщины |
|----------------|---------|---------|
| Да             | 3,8     | 1,9     |
| Нет            | 56,6    | 31,1    |
| Не знают о ней | 2,8     | 3,8     |

Как видно из материалов таблицы, книгу отзывов и предложений использует чуть больше 5% респондентов. На наш взгляд, явное недопонимание значимости обратной связи при управлении качеством услуг, причем как с одной стороны, так и с другой.

Вместе с тем, несмотря на некоторые упущения в организации обслуживания, работы по управлению качеством услуг, респонденты оценивают предоставленные услуги в центрах, где они занимаются, следующим образом - см. таблицу 7.

Таблица 7 – Оценка респондентами предоставленных фитнес-услуг (%)

| Показатели                 | Мужчины | Женщины |
|----------------------------|---------|---------|
| Положительно               | 46,2    | 13,2    |
| Отрицательно               | 7,5     | 18,9    |
| Есть резервы для улучшения | 9,4     | 4,7     |

Таким образом, как показало исследование, качество услуг предоставляемых фитнес центром "Fresh Fitness" показал, не всегда надлежащего качества и зачастую не соответствуют категории клуба. Следует отметить, что в большинстве фитнес-клубах, по оценкам посетителей, не сложилась пока система работы, направленная на повышение качества услуг. Исходя из этого, следует подчеркнуть, что состояние работы по управлению качеством фитнес-услуг требует внимания со стороны руководства фитнес

центра "Fresh Fitness" и усиления работы по менеджменту качества, как самостоятельного объекта управления.

Также в фитнес центре "Fresh Fitness" было проведено анкетирование. Результаты которого сведены в таблицу Excel - приложение 1.

В анкетировании участвовали 50 клиентов посещающих активно фитнес клуб.

На основе анкетирования было выявлено, что 16 клиентов из 50 имеют боли в спине и хотели бы посетить платную группу по снижению тонуса мышц.

Таблица 8 - Результаты анкетирования (данные клиентов с болями в спине)

|                 |              |              |              |                |              |              |                |              |              |              |              |                |              |                |                |              |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|----------------|----------------|--------------|
| Но-мер карты    | 1452         | 1385         | 875          | 1470           | 1440         | 1457         | 900            | 1126         | 654          | 1476         | 1446         | 1462           | 1323         | 1449           | 867            | 971          |
| Ан-кета:        |              |              |              |                |              |              |                |              |              |              |              |                |              |                |                |              |
| Воз-раст        | 35           | 42           | 28           | 25             | 34           | 30           | 22             | 21           | 34           | 41           | 45           | 47             | 43           | 29             | 26             | 21           |
| Пол             | муж          | муж          | жен          | муж            | муж          | муж          | муж            | жен          | муж          | муж          | муж          | муж            | жен          | муж            | жен            | жен          |
| Вес             | 85           | 103          | 68           | 66             | 104          | 109          | 94             | 80           | 73           | 91           | 81           | 70             | 85           | 70             | 117            | 113          |
| Образ жизни     | активный     | средний      | средний      | мало-подвижный | средний      | активный     | мало-подвижный | активный     | активный     | средний      | активный     | мало-подвижный | активный     | мало-подвижный | мало-подвижный | активный     |
| Спортивный опыт | 3 года       | -            | 2,5 года     | 2,5 года       | -            | 2 год        | 2,5 года       | -            | -            | 2,5 года     | 2 год        | 2,5 года       | 3 года       | 2,5 года       | 5 лет          | 3 года       |
| Травмы          | нет          | нет          | нет          | нет            | нет          | нет          | нет            | нет          | нет          | нет          | нет          | нет            | нет          | нет            | нет            | нет          |
| Заболевания     | боли в спине | боли в спине | боли в спине | боли в спине   | боли в спине | боли в спине | боли в спине   | боли в спине | боли в спине | боли в спине | боли в спине | боли в спине   | боли в спине | боли в спине   | боли в спине   | боли в спине |

Клиентам с указанными номерами карты в таблице 8 был предложен осмотр фитнес врача в фитнес центре "Fresh Fitness", который показал что к услугам платной группы могут быть рекомендованы 12 человек.

Далее совместно с фитнес врачом был разработан комплекс упражнений для данной группы клиентов (название в списке расписаний фитнес клуба – “Aqua Fitness for the back”) (прил. 4). Расписание занятий представлено в приложении 3.

По результатам наблюдения были получены следующие данные по посещаемости платной группы.

Таблица 10

## Посещаемость в ноябре 2016

| Ноябрь |          |          |    |          |    |          |    |           |    |           |
|--------|----------|----------|----|----------|----|----------|----|-----------|----|-----------|
| ПН     |          |          | 7  | <b>5</b> | 14 | <b>9</b> | 21 | <b>10</b> | 28 | <b>10</b> |
| ВТ     | 1        |          | 8  |          | 15 |          | 22 |           | 29 |           |
| СР     | 2        | <b>3</b> | 9  | <b>6</b> | 16 | <b>9</b> | 23 | <b>9</b>  | 30 | <b>10</b> |
| ЧТ     | 3        |          | 10 |          | 17 |          | 24 |           |    |           |
| ПТ     | 4        | <b>3</b> | 11 | <b>6</b> | 18 | <b>8</b> | 25 | <b>8</b>  |    |           |
| СБ     | <b>5</b> |          | 12 |          | 19 |          | 26 |           |    |           |
| ВС     | 5        |          | 13 |          | 20 |          | 27 |           |    |           |

Общее количество проведенных тренировок в ноябре - 13 , количество посещений-88.

Таблица 11

## Посещаемость в декабре 2016

| Декабрь |          |           |    |           |    |           |    |           |    |          |
|---------|----------|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|----------|
| ПН      |          |           | 5  | <b>10</b> | 12 | <b>8</b>  | 19 | <b>10</b> | 26 | <b>4</b> |
| ВТ      |          |           | 6  |           | 13 |           | 20 |           | 27 |          |
| СР      |          |           | 7  | <b>7</b>  | 14 | <b>10</b> | 21 | <b>6</b>  | 28 | <b>5</b> |
| ЧТ      | 1        |           | 8  |           | 15 |           | 22 |           | 29 |          |
| ПТ      | 2        | <b>11</b> | 9  | <b>8</b>  | 16 | <b>10</b> | 23 | <b>6</b>  | 30 | <b>3</b> |
| СБ      | <b>3</b> |           | 10 |           | 17 |           | 24 |           | 31 |          |
| ВС      | 4        |           | 11 |           | 18 |           | 25 |           |    |          |

Из данных таблицы 10 видно, что одновременно занимающихся составило 9 человек. С 26-30 декабря наблюдается значительное сокращение числа посещающих, что связано с праздниками.

Общее количество проведенных тренировок - 13 , количество посещений-98.

Таблица 12

## Посещаемость в январь 2017

Январь

|    |   |          |    |           |    |           |    |           |
|----|---|----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|
| ПН | 2 | <b>1</b> | 9  | <b>5</b>  | 16 | <b>9</b>  | 23 | <b>8</b>  |
| ВТ | 3 |          | 10 |           | 17 |           | 24 |           |
| СР | 4 | <b>3</b> | 11 | <b>10</b> | 18 | <b>10</b> | 25 | <b>10</b> |
| ЧТ | 5 |          | 12 |           | 19 |           | 26 |           |
| ПТ | 6 | <b>4</b> | 13 | <b>11</b> | 20 | <b>11</b> | 27 | <b>11</b> |
| СБ | 7 |          | 14 |           | 21 |           | 28 |           |
| ВС | 1 | 8        | 15 |           | 22 |           | 29 |           |

Общее количество проведенных тренировок в январе - 12 , количество посещений-93.

Таблица 13

## Посещаемость в февраль 2017

Февраль

|    |   |           |    |           |    |           |    |           |    |          |
|----|---|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|----------|
| ПН |   |           | 6  | <b>11</b> | 13 | <b>10</b> | 20 | <b>8</b>  | 27 | <b>8</b> |
| ВТ |   |           | 7  |           | 14 |           | 21 |           | 28 |          |
| СР | 1 | <b>10</b> | 8  | <b>10</b> | 15 | <b>8</b>  | 22 | <b>8</b>  |    |          |
| ЧТ | 2 |           | 9  |           | 16 |           | 23 |           |    |          |
| ПТ | 3 | <b>11</b> | 10 | <b>11</b> | 17 | <b>9</b>  | 24 | <b>11</b> |    |          |
| СБ | 4 |           | 11 |           | 18 |           | 25 |           |    |          |
| ВС | 5 |           | 12 |           | 19 |           | 26 |           |    |          |

Общее количество проведенных тренировок в феврале - 12 , количество посещений-115.

Таблица 14 – Посещаемость в март 2017

| Март |   |   |    |   |    |   |    |   |    |   |
|------|---|---|----|---|----|---|----|---|----|---|
| ПН   |   |   | 6  | 7 | 13 | 7 | 20 | 7 | 27 | 5 |
| ВТ   |   |   | 7  |   | 14 |   | 21 |   | 28 |   |
| СР   | 1 | 8 | 8  | 2 | 15 | 8 | 22 | 9 | 29 | 6 |
| ЧТ   | 2 |   | 9  |   | 16 |   | 23 |   | 30 |   |
| ПТ   | 3 | 9 | 10 | 8 | 17 | 9 | 24 | 8 | 31 | 6 |
| СБ   | 4 |   | 11 |   | 18 |   | 25 |   |    |   |
| ВС   | 5 |   | 12 |   | 19 |   | 26 |   |    |   |

Общее количество проведенных тренировок в марте - 14 , количество посещений-99.

Таблица 15 – Посещаемость в апрель 2017

| Апрель |   |   |   |   |    |   |    |   |    |   |
|--------|---|---|---|---|----|---|----|---|----|---|
| ПН     |   |   | 3 | 7 | 10 | 7 | 17 | 7 | 24 | 5 |
| ВТ     |   |   | 4 |   | 11 |   | 18 |   | 25 |   |
| СР     |   |   | 5 | 9 | 12 | 8 | 19 | 9 | 26 | 5 |
| ЧТ     |   |   | 6 |   | 13 |   | 20 |   | 27 |   |
| ПТ     |   | 9 | 7 | 8 | 14 | 9 | 21 | 8 | 28 | 6 |
| СБ     | 1 |   | 8 |   | 15 |   | 22 |   | 29 |   |
| ВС     | 2 |   | 9 |   | 16 |   | 23 |   | 30 |   |

Общее количество проведенных тренировок в апреле - 13 , количество посещений-97.

После прохождений курса клиенты проходили осмотр у фитнес врача фитнес клуба "Fresh Fitness", который показывал положительные изменения в состоянии здоровья клиентов.

Можно сделать вывод, что разработанная группа "Aqua Fitness for the back" является эффективной и востребованной.

### **3.2 Результаты оптимизации комплекса услуг, предоставляемых фитнес центром "Fresh Fitness"**

Рассмотрим расходы на предоставление услуги "Aqua Fitness for the back" в фитнес клубе «Fresh Fitness».

К основным расходам по предоставлению услуги можно назвать только заработную плату тренера.

За проведение одного занятия с платной группой введена фиксированная ставка в 700р.

В соответствии условиями клуба и посещения курса клиент может оплачивать каждое занятие по цене в 600р или приобрести сразу клип карту из 10 занятий за 5000р,

Исходя из проведенного анализа в пункте 3.1 можно представить средние значения по посещаемости с учетом сезонности.

Таблица 16 – Статистика посещения платной группы

| Месяц                                   | Ноябрь | Декабрь | Январь | Февраль | Март | Апрель |
|---|--------|---------|--------|---------|------|--------|
| Количество посещений группы за месяц    | 88     | 98      | 93     | 115     | 99   | 97     |
| Количество проведенных занятий          | 13     | 13      | 13     | 12      | 14   | 13     |
| Среднее количество человек на 1 занятии | 6      | 7       | 7      | 9       | 7    | 7      |

Сумма расходов за год представлена в таблице 17

Таблица 17 – Расходы по заработной плате за год, руб.

| Месяц  | Ноябрь | Декабрь | Январь | Февраль | Март | Апрель | Итого за год, руб. |
|--|--------|---------|--------|---------|------|--------|--------------------|
| Сумма заработной платы за месяц по всем проведенным занятиям, руб. | 9100   | 9100    | 9100   | 8400    | 9800 | 9100   | 54600              |

Таким образом общая сумма расходов за год составит 54600 руб. на заработную плату. Доходы от услуги представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Доходы от продаж услуги организации на Ноябрь-Апрель 2016г-2017г

| Месяц                         | Ноябрь | Декабрь | Январь | Февраль | Март  | Апрель | Итого. |
|-------------------------------|--------|---------|--------|---------|-------|--------|--------|
| Количество посещений за месяц | 88     | 98      | 93     | 115     | 99    | 97     | 590    |
| Доход                         | 44000  | 49000   | 46500  | 57500   | 49500 | 48500  | 295000 |

Таким образом, общая сумма дохода от введения услуги за период Ноябрь-Апрель 2016-2017г. составит 295000 руб. из расчета 500 руб. за одно занятие для одного человека.

Таблица 19- подсчет чистой прибыли от введения новой услуги в фитнес центре Fresh Fitness

| Месяц                | Ноябрь | Декабрь | Январь | Февраль | Март  | Апрель | Итого  |
|----------------------|--------|---------|--------|---------|-------|--------|--------|
| Доход р.             | 44000  | 49000   | 46500  | 57500   | 49500 | 48500  | 295000 |
| Расход р.            | 9100   | 9100    | 9100   | 8400    | 9800  | 9100   | 54600  |
| Чистая<br>прибыль р. | 34900  | 39900   | 37400  | 49100   | 39700 | 38400  | 239400 |

Чистая прибыль от введения платной группы на период с ноября по апрель 2016-2017г составила 239400р. Средняя чистая прибыль в месяц равна 39900р.

План фитнес центра Fresh Fitness на платные услуги отделения «Бассейн» составляет 250000р в месяц

## Заключение

1. Актуальность здорового образа жизни человека обусловлена возрастанием и изменением характера нагрузок на человеческий организм в связи с увеличением рисков техногенного и экологического характера, усложнением социальной структуры. Индустрия фитнес-услуг с каждым годом развивается все более активно. Сейчас спортивные клубы десятками открываются даже в самых маленьких городках. Фитнес-индустрия предлагает широкий комплекс самых необходимых в жизни человека услуг, позволяющих каждому человеку быть здоровым всегда и во всем. Фитнес - это формирование красивого тела, фитнес - это постоянная поддержка душевного равновесия, фитнес - это здоровое и правильное питание. Fresh Fitness – одна из ведущих сеть фитнес клубов Екатеринбурга. Главным критерием оценки эффективности разработанной услуги является увеличение количества посещающих секцию «Плавание», стабильность посещения.

2. На основании анализа теоретических аспектов развития сферы услуг физической культуры и спорта была разработана схема модели внедрения услуги сферы физической культуры и спорта фитнес центра "Fresh Fitness", включающая в себя следующие компоненты: потребность, анкетирование и опрос клиентов фитнес клуба; разработка комплекса упражнений для людей с пониженным тонусом мышц спины формирование тестовой групп; анализ результатов; оценка экономической эффективности.

3. Внедрения услуги «Aqua Fitness for the back» позволила увеличить среднюю прибыль на 19.6% без учёта расходов. Таким образом, внедрение проекта позволит сохранить позиции на рынке и укрепить их, а вложенные средства на развитие предприятия окупаются сразу, т.к. расходы не являются единовременными или необходимыми перед оказанием услуг, все расходы это оплата труда тренера, которые оплачиваются после проведения платной группы, соответственно окупаемость начинается уже с первой тренировки.



### Список литературы

1. Аронов, Г.З. Управление качеством в сфере услуг физической культуры: монография / Г.З. Аронов. Санкт-Петербург: Олимп-СПб, 2008. - 175 с.
2. Аганбегян А.Г. Предисловие. Азбука бизнеса. Как составить план по маркетингу сервисной компании / А.Г.Аганбегян. М.: Дело,2005. - 3 с.
3. Агапов, А.Б. Некоторые проблемы информационно-правового обеспечения деятельности общественных объединений в Российской Федерации // Государство и право. - 2004, № 2. - с. 100.
4. Антипов К.В. Маркетинг отношений. Друзьями не рождаются, друзьями становятся: [о концепции маркетинговых коммуникаций] / К.В.Антипов // Реклама. Теория и практика. - 2007. - №6. - С.2-11.
5. Арнольдов, А.И. Социальная педагогика: Восхождение к новому гуманизму // Актуальные проблемы социально-культурной деятельности: Сб.ст. / МГУК. - М., 2006. – С.15-25
6. Аронов, Г.З. Система управления предприятием сферы физкультурно-оздоровительных услуг / Г.З. Аронов // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. 2007. - № 12 (34). - С. 10-13.
7. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. - М.: Финстатинформ, 2005.-288 с.
8. Ашмарин, Б.А. Теория и методика физического воспитания / Б. А. Ашмарин.— М.: Просвещение, 1990.—287 с.
9. База нормативной документации [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.complexdoc.ru](http://www.complexdoc.ru)
10. Балабуха, П. И. Роль рекламы в современных СМИ / П. И. Балабуха. - М.: Лаборатория книги, 2012. - 150 с.
11. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Инфра-М, 2012. - 288 с.

12. Баронин, С.А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: Учебное пособие / С.А. Баронин. - М.: Инфра-М, 2012. - 160 с.
13. Басовский Л.Е. Маркетинг / Л.Е.Басовский. - М.: Инфра-М, 2008.-219 с.
14. Басовский Л.Е. Управление качеством / Л.Е.Басовский, В.Б. Протасьев. - М.: Инфра-М, 2011. - 253 с.
15. Бендина Н.В. Маркетинг: Курс лекций / Н.В.Бендина. - М.: Приор, 2007. - 208 с.
16. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учеб.пособие / А.А.Брасс, Минск: Экоперспектива, 1999. - 238 с.
17. Бугаков, В. П. Особенности маркетинга услуг / В. П. Бугаков [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/1998/2/307.html>
18. И.А. Бутенко . Использование новых технологий при опросах / И.А. Бутенко [электронный ресурс] / Режим доступа: <http://socioline.ru/pages/ia-butenko-ispolzovanie-novyh-tehnologij-pri-oprosah>
19. Бутова, Т.Г. Маркетинговые инструменты обеспечения развития спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг / Т.Г. Бутова, М.М. Шарифуллин // Сборник научных трудов / Московский гос. ун-т сервиса. Москва, 2003. - С. 20-21.
20. Вебер Л. Эффективный маркетинг в Интернете. Социальные сети, блоги, Twitter и другие инструменты продвижения в сети /Л. Вебер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 320 с.
21. Все о маркетинге: Сборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. - М.: Азимут-Центр, 2009. - 217 с.

22. Галкин, В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом: учебное пособие для вузов / В.В. Галкин. Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 441 с.
23. Галкин В.В. Политика фитнес-клуба: ценообразование и персонал / В.В. Галкин // Строительство и эксплуатация спортивных сооружений. - 2011. № 8. - С. 74-79
24. Голованов Л.В. Социальная политика: Учеб. пособие. - М.: Академия, 2006. - 160 с.
25. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии и планы, структуры. - М.: Русская Редакция, 2005.- 261 с.
26. Голубков Е.П. Инновационный менеджмент. Технология принятия управленческих решений. Учеб. пособие / Е.П. Голубков. – М.: Дело и сервис, 2012. – 464 с.
27. ГОСТ Р 52025. Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Требования безопасности потребителей. – М.: Изд-во стандартов, 2002.
28. Гудилина, Е.А. Насколько эффективен социально ориентированный маркетинг / Е.А. Гудилина // Маркетинг в России и за рубежом, 2012. - №6 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://dis.ru/library/656/26712/>
29. Гуськов, С.И. Менеджмент и маркетинг спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг: практические рекомендации из зарубежного опыта / С.И. Гуськов. - М.: ВНИИФК, 2005. - 65 с.
30. Гуськов, С.И. Спортивный маркетинг.: Учеб. пособие / С.И. Гуськов. - Киев: Олимпийская литература, 2006. – 295 с.
31. Джанджугазова, Е.А. Маркетинг индустрии гостеприимства: Учеб. пособие / Е.А. Джанджугазова. - М.: Академия, 2005. – 224 с.
32. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. - СПб.: Питер, 2004. - 560 с.

33. Дридзе, Т.М. Социокультурная коммуникация: текст и диалог в меиосоциопсихологии / Т.М. Дридзе // Социокультурное пространство диалога. — М., 2006. — С. 33–58.
34. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новг.: НИМБ, 2012. - 320 с.
35. Жарков, А.Д. Организация культурно-просветительной работы. / А.Д.Жарков - М.: Просвещение, 2003. – 273 с.
36. Жарков, А.Д. Теория и технология культурно-досуговой деятельности: Учебник для ВУЗов / А.Д. Жарков. - М.: МГУКИ, 2008. - 479 с.
37. Жаркова, Л.С. Культурно-досуговая деятельность: теория, практика и методика научных исследований. / Л.С. Жаркова, А.Д. Жарков, В.М. Чижиков. - М.: МГУКИ, 2010. – 112 с.
38. Жолдак, В.И. Менеджмент: монография / В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов. – М.: Физическая культура, 2009. - 372 с.
39. Жолдак, В.И. Основы менеджмента спорта / В.И. Жолдак, В.Н.Зуев. – Тюмень: Вектор бук, 2008. -238 с.
40. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С.Завьялов - М.: Инфра-М, 2008. - 496 с.
41. Золотов М.И. Менеджмент и маркетинг в спорте: краткий словарь-справочник / М.И.Золотов, В.В.Кузин, М.Е.Кутепов . - М.: Академия, 2004. - 432 с.
42. Золотов М.И. Настольная книга спортивного менеджера: Справочное пособие / М.И.Золотов, В.В. Кузин,М.Е. Кутепов, С.Г.Сейранов. - М.: Фон, 2007. - 518 с.
43. Золотов М.Н. Формирование адекватной спросу населения сети физкультурно-спортивных сооружений на основе маркетинговых исследований / М.Н. Золотов // Теория и практика физической культуры. - 2003. - № 6.

- 44.Зубарев Ю.А. Маркетинг спортивных услуг: Учеб. пособие / Ю.А.Зубарев, А.И. Шамардин, Ю.Н. Москвичев, Ю.А. Ростокин. – Волгоград: ВГАФК, 2009.
- 45.Исследование предпочтений москвичей в сфере фитнес-услуг (высокодоходный сегмент). - М.: Пресс-Релиз, 2005.
- 46.Ким, Н. Фитнес: учебник / Н. Ким, М. Дьяконов. - Москва: Сов. Спорт, 2006.-456 с.
- 47.Кошелева М. Тенденции развития фитнес–центров / М. Кошелева // Спорт Магазин. – 2010. - № 4. – С.13-16.
- 48.Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учеб. пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков. - М.: Академцентр, 2013. - 272 с.
- 49.Костина Г.Д. Поведение потребителей на рынке товаров и услуг / Г.Д.Костина. - М.: Омега-Л, 2010. – 176 с.
- 50.Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер. - СПб.: Питер, 2006. – 792 с.
- 51.Котлер Ф. Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей / Ф.Котлер. – М.: Альпина Паблишерз, 2010 – 206 с.
- 52.Котлер, Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, И. Сетиаван. – М.: Эксмо, 2011. – 240 с.
- 53.Кубачина И. Гендерная специфика восприятия и маркетинговые стратегии / И. Кубачина // Спорт Магазин. - 2010. № 19. С. 22-26.
- 54.Ланда Б.Х. — О критериях оценки эффективности массовой спортивной и физкультурно-оздоровительной деятельности населения // Вестник спортивной науки. - 2011. № 5. - С. 44-46
- 55.Луховская, О.К. Концепция развития туристской фирмы (экономико-маркетинговый аспект) / О.К.Луховская. - Иваново, 2005. - 127 с.
- 56.Любимов, С.В. Экономическая эффективность занятий оздоровительной физической культурой // Теория и практика физической культуры. -1999. - № 4. - С. 6-7.

- 57.Любимова, Н.Г. Менеджмент - путь к успеху / Н.Г.Любимова. - М.: Агропромиздат, 1992. – 285 с.
- 58.Мазур, И.И. Управление качеством / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Москва : Высшая школа, 2003. - 342 с.
- 59.Малыгин А. Спортивный маркетинг или маркетинг в спорте? / А.Малыгин // Спорт и право. - 2011. - № 4. - С. 9
- 60.Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
- 61.Мяконьков, В.Б. Социальная психология маркетинга в спорте: монография / В.Б. Мяконьков - СПб.: Изд., 2001. - 193 с.
- 62.Направления фитнеса: клиента привлекает новое // Спорт Магазин. - 2012. - № 12. - С. 34-35
- 63.Новаторов, Э.В. Международные модели маркетинга услуг / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2000. - № 3 (17). - С. 91-97.
- 64.Организационные аспекты управления физкультурно-спортивным движением: Учеб. пособие / А. И. Шамардин, В. Д. Фискалов, А. Ю. Зубарев, В. П. Черкашин. - М.: Советский спорт, 2013. - 464 с.
- 65.Орлов, А.В. Национальная маркетинговая стратегия в спорте / А.В.Орлов // Вестник спортивной науки. - 2012. № 1. С. 57-61
- 66.Павлов, А.В. Логика и методология науки: современное гуманитарное познание и его перспектив / А.В.Павлов. – М.: Флинта, 2010. – 344 с.
- 67.Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник / А.П.Панкрухин. - М.: ИКФ Омега-Л, 2005. - 656 с.
- 68.Попов, А.Н. Маркетинг и поведение потребителей: Учеб. пособие / А.Н. Попов, Т.В. Михайленко. - Челябинск: УралГАФК, 2003. - 93 с.
- 69.Переверзин, И.И. Искусство спортивного менеджмента / И.И. Переверзин. - М.: Советский спорт, 2005. - 416 с.

- 70.Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации / И.И. Переверзин. – М.: СпортАкадемПресс, 2006. - 244 с.
- 71.Переверзин, И.И. Современный российский спортивный менеджер и модель его подготовки / И.И. Переверзин // Теория и практика физической культуры. 2003. - № 5. - С. 57-60.
- 72.Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учеб. пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2013. - 176 с.
- 73.Поршнева, А.Г. Управление организацией: Учебник / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцев. - М.: Инфра-М, 2008. - 736 с.
- 74.Постановление правительства о Федеральной целевой программе «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006-2015 годы». - М.: Изд-во стандартов, 2005.
- 75.Починкин, А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие / А. В. Починкин. - М.: Советский спорт, 2013. - 264 с.
- 76.Профессиональный клуб: проблемы позиционирования // Спорт Магазин. – 2010. - № 17. – С.25-29
- 77.Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Е.А. Репина, М.А. аЧернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: Инфра-М, 2013. - 240 с.
- 78.Рузавин, Г.И. Логика и аргументация: Учеб. пособие / Г.И.Рузавин. – М.: Культура и спорт, Юнити-Дана. – 1997. – 351 с.
- 79.Рузавин, Г.И. Методология научного познания: Учеб. пособие / Г.И.Рузавин. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 288 с.
- 80.Сейранов С.Г. Менеджмент: наука или искусство? / С.Г.Сейранов // Теория и практика физической культуры и спорта. - 2003. - № 4. - с. 17-20.
- 81.Секреты успешного продвижения // Спортмагазин. – 2010. - №24. – С. 31-33.
- 82.Степанов А.А. Специфика маркетинга спортивных услуг в системе спортивного менеджмента (на примере рынка спортивных услуг г.

- Великие Луки) / А.А. Степанов // Теория и практика физической культуры. - 2005. № 9.
- 83.Степанова О.Н. Конкуренция на рынке физкультурно-спортивных услуг: виды, особенности, стратегии / О.Н. Степанова // Теория и практика физической культуры. – 2007. - № 3. – С. 22-25.
- 84.Степанова О.Н. Концептуальный подход и технология маркетингового проектирования характеристик физкультурно-спортивной работы с населением / О.Н. Степанова // Теория и практика физической культуры. – 2004. - № 3. – С. 55-60.
- 85.Степанова О. Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О.Н.Степанова. - М.: Советский спорт, 2005. - 250 с.
- 86.Степанова, О. Н. Маркетинг и маркетинговые коммуникации в деятельности физкультурно-спортивных организаций: Учеб. пособие. В 2 ч. Ч. I / О. Н. Степанова. - М.: Прометей, 2012. - 224 с.
- 87.Степанова, О.Н. Маркетинг в физкультурно-спортивной деятельности : Учеб. пособие / О.Н. Степанова. - М.: Сов. спорт, 2008. - 478 с.
- 88.Степанова О.Н. Методика оценки конкурентоспособности физкультурно-спортивных услуг / О.Н. Степанова // Теория и практика физической культуры. - 2004. - № 11. – С.29
- 89.Степанова О.Н. Принципы маркетинга и управления маркетинговой деятельностью в системе физической культуры и спорта/ О.Н.Степанова // Теория и практика физической культуры. - 2004. - № 6. - С.39-40.
- 90.Степанова О.Н. Сегментирование рынка физкультурно-спортивных услуг: концептуальный подход, технология, примеры / О.Н.Степанова // Теория и практика физической культуры. - 2006. - № 2. - С. 49-54
- 91.Степанова О.Н. Управление маркетинговой деятельностью в физкультурно -спортивной организации: концептуальный подход и эле-

- менты технологии / О.Н. Степанова // Теория и практика физической культуры. - 2005. - № 2.
- 92.Степин, В.С. История и философия науки / В.С.Степин. – М.: Академический проект, 2012. – 424 с.
- 93.Уханова А. Особенности регионального фитнес-бизнеса /А.Уханова // Строительство и эксплуатация спортивных сооружений. - 2012. - № 3. - С. 58-63
- 94.Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Р.А.Фатхутдинов. - М.: Интел-Синтез, 2005. - 448 с
- 95.Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 06.04.2015) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации". – М.: Изд-во стандартов, 2006.
- 96.Христосенко М.С. Превращаем шаг за шагом корпоративный сайт в эффективный инструмент продаж / М.С.Христосенко // Маркетинг в России и за рубежом, 2011. - №2 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://dis.ru/library/546/29559/>
- 97.Чеснова, Е. Л. Предпринимательство в сфере физической культуры и спорта. Учебно-методическое пособие / Е. Л. Чеснова, В. И. Лебедев. - М.: Директ-Медиа, 2013. - 118 с.
- 98.Эффект двоих // Спорт Магазин. – 2010. - №24. – С.18-21.

# Приложение 1

## Результаты анкетирования

|                 |              |                |          |              |          |                |              |          |                |         |                |              |          |                |          |
|-----------------|--------------|----------------|----------|--------------|----------|----------------|--------------|----------|----------------|---------|----------------|--------------|----------|----------------|----------|
| Номер карты     | 1452         | 1467           | 1437     | 1453         | 1468     | 1438           | 1454         | 1469     | 1439           | 1455    | 1470           | 1440         | 1456     | 1471           | 1441     |
| Анкета:         |              |                |          |              |          |                |              |          |                |         |                |              |          |                |          |
| Возраст         | 35           | 37             | 31       | 42           | 31       | 33             | 28           | 38       | 28             | 29      | 25             | 34           | 25       | 26             | 22       |
| Пол             | муж          | жен            | жен      | муж          | муж      | муж            | жен          | жен      | жен            | муж     | муж            | муж          | жен      | муж            | жен      |
| Вес             | 85           | 75             | 65       | 103          | 89       | 79             | 68           | 108      | 94             | 76      | 66             | 104          | 90       | 79             | 69       |
| Образ жизни     | активный     | мало-подвижный | средний  | средний      | активный | мало-подвижный | средний      | активный | мало-подвижный | средний | мало-подвижный | средний      | активный | мало-подвижный | средний  |
| Спортивный опыт | 3 года       | 1 год          | 2,5 года | -            | 4 года   | 2 год          | 2,5 года     | -        | 5 лет          | 3 года  | 2,5 года       | -            | 6 лет    | 4 год          | 2,5 года |
| Травмы          | нет          | нет            | руки     | нет          | ноги     | нет            | нет          | голова   | нет            | нет     | нет            | нет          | нет      | нет            | нет      |
| Заболевания     | боли в спине | нет            | нет      | боли в спине | нет      | нет            | боли в спине | нет      | нет            | нет     | боли в спине   | боли в спине | нет      | нет            | нет      |

|                 |              |                |         |          |                |          |              |                |          |          |          |              |                |              |              |
|-----------------|--------------|----------------|---------|----------|----------------|----------|--------------|----------------|----------|----------|----------|--------------|----------------|--------------|--------------|
| Номер карты     | 1457         | 1472           | 1442    | 1458     | 1473           | 1443     | 1459         | 1474           | 1444     | 1460     | 1475     | 1445         | 1461           | 1476         | 1446         |
| Анкета:         |              |                |         |          |                |          |              |                |          |          |          |              |                |              |              |
| Возраст         | 30           | 22             | 23      | 20       | 27             | 20       | 21           | 24             | 26       | 27       | 32       | 34           | 36             | 41           | 45           |
| Пол             | муж          | муж            | муж     | муж      | муж            | муж      | жен          | жен            | жен      | муж      | муж      | муж          | жен            | муж          | муж          |
| Вес             | 109          | 94             | 83      | 66       | 105            | 91       | 80           | 69             | 110      | 95       | 84       | 73           | 105            | 91           | 81           |
| Образ жизни     | активный     | мало-подвижный | средний | активный | мало-подвижный | средний  | активный     | мало-подвижный | средний  | активный | средний  | активный     | мало-подвижный | средний      | активный     |
| Спортивный опыт | 2 год        | 2,5 года       | -       | 5 лет    | 3 года         | 2,5 года | -            | 6 лет          | 2,5 года | 2 год    | 2,5 года | -            | 5 лет          | 2,5 года     | 2 год        |
| Травмы          | нет          | нет            | нет     | нет      | нет            | нет      | нет          | нет            | нет      | нет      | нет      | нет          | нет            | нет          | нет          |
| Заболевания     | боли в спине | боли в спине   | нет     | нет      | нет            | нет      | боли в спине | нет            | нет      | нет      | нет      | боли в спине | нет            | боли в спине | боли в спине |

|                 |                |         |         |              |                |         |         |          |                |          |          |                |         |                |         |
|-----------------|----------------|---------|---------|--------------|----------------|---------|---------|----------|----------------|----------|----------|----------------|---------|----------------|---------|
| Номер карты     | 1462           | 1477    | 1447    | 1463         | 1478           | 1448    | 1464    | 1479     | 1449           | 1465     | 1480     | 1450           | 1466    | 1481           | 1451    |
| Анкета:         |                |         |         |              |                |         |         |          |                |          |          |                |         |                |         |
| Возраст         | 47             | 54      | 45      | 43           | 37             | 43      | 35      | 34       | 29             | 33       | 28       | 27             | 23      | 26             | 22      |
| Пол             | муж            | жен     | жен     | жен          | муж            | муж     | муж     | жен      | муж            | муж      | муж      | жен            | жен     | жен            | муж     |
| Вес             | 70             | 111     | 96      | 85           | 73             | 116     | 92      | 81       | 70             | 112      | 97       | 85             | 74      | 117            | 102     |
| Образ жизни     | мало-подвижный | средний | средний | активный     | мало-подвижный | средний | средний | активный | мало-подвижный | средний  | активный | мало-подвижный | средний | мало-подвижный | средний |
| Спортивный опыт | 2,5 года       | -       | 5 лет   | 3 года       | 2,5 года       | -       | 5 лет   | 3 года   | 2,5 года       | 2,5 года | 2 год    | 2,5 года       | -       | 5 лет          | 3 года  |
| Травмы          | нет            | нет     | нет     | нет          | нет            | нет     | нет     | нет      | нет            | нет      | нет      | нет            | нет     | нет            | нет     |
| Заболевания     | боли в спине   | нет     | нет     | боли в спине | нет            | нет     | нет     | нет      | боли в спине   | нет      | нет      | нет            | нет     | боли в спине   | нет     |

|     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ния |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

|                 |          |         |              |               |         |
|-----------------|----------|---------|--------------|---------------|---------|
| Номер карты     | 1467     | 1482    | 1452         | 1468          | 1483    |
| Анкета:         |          |         |              |               |         |
| Возраст         | 21       | 18      | 21           | 17            | 16      |
| Пол             | муж      | муж     | жен          | муж           | муж     |
| Вес             | 82       | 71      | 113          | 98            | 86      |
| Образ жизни     | активный | средний | активный     | малоподвижный | средний |
| Спортивный опыт | 2,5 года | 5 лет   | 3 года       | 2,5 года      | -       |
| Травмы          | нет      | нет     | нет          | нет           | нет     |
| Заболевания     | нет      | нет     | боли в спине | нет           | нет     |

## Приложение 2.

### Положение о бюджетировании Фитнес центра «Fresh Fitness» .

#### 1. Общие положения

##### 1.1 Цели и задачи системы бюджетного управления

Основной целью системы бюджетирования является организация эффективного процесса управления деятельностью Фитнес центра «Fresh Fitness» (Далее – Компания) и его структурных подразделений посредством планирования, контроля и анализа финансово-экономических показателей (доходы, расходы, поступления, выплаты, инвестиции).

В процессе формирования бюджетов Компании высшее руководство вырабатывает общую политику, определяет Целевые показатели и задачи и делегирует полномочия руководителям следующего уровня управления. Нижестоящие руководители посредством бюджета формулируют потребность в ресурсах, необходимых для решения поставленных перед ними задач.

В рамках системы бюджетного управления обеспечивается решение следующих задач:

*Планирование* – трансформация Целевых показателей в конкретные бюджеты на год, месяц;

*Координация* – посредством согласования бюджетов обеспечивается координация бюджетов Центров финансовой ответственности (ЦФО), а также функциональных сфер деятельности (продажи, закупки, финансирование, инвестиции и пр.);

*Делегирование полномочий и ответственности* – при формировании бюджетов руководителям делегируются полномочия по использованию ресурсов и ответственность за выполнение установленных бюджетом контрольных показателей;

*Авторизация расходов* – принятие решений по использованию ресурсов должно производиться руководителями ЦФО исключительно в рамках утвержденных бюджетов;

*Оценка деятельности* – результаты выполнения контрольных показателей бюджетов и бюджетов формируют базу для оценки эффективности деятельности руководителей ЦФО и Компании;

*Мотивация* – вовлечение менеджеров в процессы бюджетирования и контроля, повышение их заинтересованности в результатах работы ЦФО и Компании в целом;

*Контроль и анализ* – контроль осуществляется путем сравнения плановых и фактических показателей, выявления отклонений и принятия решений по результатам их анализа.

##### 1.2. Общие положения системы бюджетного управления Компании

В настоящем документе изложены основные принципы формирования, утверждения, корректировки и исполнения Стратегического и Главного бюджетов Компании, а также их состав и взаимосвязь контуров стратегического и оперативного бюджетирования.

Основой для составления бюджетов и бюджетов служат целевые показатели на плановый (бюджетный) период, утвержденные Генеральным директором.

Все бюджеты и бюджеты утверждаются Бюджетным комитетом под председательством Генерального директора Компании. В соответствии с утвержденными бюджетами и бюджетами, Центры финансовой ответственности предприятия осуществляют операционную, инвестиционную и финансовую деятельность Компании.

Формирование бюджетов и бюджетов направлено на трансформацию целевых установок в постановку задач и контрольных показателей перед конкретными подразделениями и менеджерами компании.

Система бюджетирования объединяет периодически повторяющиеся процедуры формирования, согласования и утверждения бюджетов и бюджетов Компании, контроля исполнения бюджетов и бюджетов, анализа отклонений и внесение при необходимости корректировок в соответствующие бюджеты и бюджеты.

Для управления системой бюджетирования на предприятии создается Бюджетный комитет, в состав которого на постоянной основе входят: Генеральный директор, Финансовый директор, Коммерческий директор.

Ответственность за организационно-методическую работу, связанную с функционированием системы бюджетирования, в том числе, за сбор информации, подготовку материалов для заседания Бюджетного комитета, информирование руководителей служб и подразделений по вопросам, связанным с бюджетированием, возлагается на Финансовый Отдел во главе с Финансовым директором.

Ответственными за выполнение бюджетов и бюджетов, являются руководители соответствующих подразделений – Центров финансовой ответственности. Состав контрольных показателей, закрепленных за каждым из Центров финансовой ответственности, определяется настоящим Положением.

#### 2. Бюджетный комитет Компании

2.1. Бюджетный комитет – постоянно действующий орган управления, в ведение которого входит решение вопросов, связанных с формированием, согласованием, утверждением и контролем исполнения бюджетов и бюджетов Компании. На Бюджетном комитете обсуждаются вопросы финансовой политики предприятия, стратегического и оперативного бюджетирования.

В состав Бюджетного комитета в обязательном порядке, входят Генеральный директор– председатель Бюджетного комитета, Финансовый директор и Коммерческий директор.

2.2. Оперативные заседания Бюджетного комитета собираются 2 раза в месяц для утверждения нормативов, ограничений, бюджетов и бюджетов и обсуждения результатов их исполнения. На оперативных заседаниях анализируются показатели исполнения Главного бюджета в разрезе Центров финансовой ответственности. В случае значимого (более чем на 5%) расхождения фактического и запланированного результатов рассматриваемого отчетного периода (месяц, квартал, год) Бюджетный комитет вправе внести изменения в бюджеты и бюджеты следующего отчетного периода в сторону уменьшения/увеличения. Все решения Бюджетного комитета утверждаются Генеральным директором.

2.3. Бюджетный комитет вправе:

требовать от участников хозяйственно-финансовых процессов необходимую документацию и информацию, которая служит основанием для составления и анализа бюджетов и бюджетов, а также пояснения и документы, подтверждающие правильность представленной документации;

проводить проверку представленной информации с привлечением специалистов компании в данной области;

приглашать на заседания Бюджетного комитета работников, участвующих в процессах формирования бюджетов и бюджетов;

устанавливать размеры снижения премий непосредственным виновникам за предоставление экономически необоснованной информации, приведшей к значительным погрешностям в бюджетах и бюджетах.

Вся работа по подготовке заседаний Бюджетного комитета возлагается на Финансовый Отдел Компании.

Работа Бюджетного комитета регламентируется Положением о бюджетировании.

3. Управленческая учетная политика

3.1. Компания ведет управленческий учет в соответствии с утвержденной управленческой учетной политикой.

3.2. В качестве валюты управленческого учета определяется рубль. Допускается, что любая отчетность может переводиться в валюту – доллар США по курсу на дату последнего дня периода, на который предоставляется отчетность.

4. Целевые показатели

4.1. Целевые показатели определяют в количественном и стоимостном выражении цели, которые ставит и утверждает Генеральный директор Фитнес центра «Fresh Fitness» перед исполнительным руководством предприятия на период стратегического бюджетирования (3 года с разбивкой по годам). К целевым финансовым показателям относятся:

Рентабельность собственного капитала, %

Чистая прибыль в рублях

Всего

По ЦФО

Рентабельность продаж, %

% коммерческих расходов от выручки, %

% управленческих расходов от выручки, %

Выручка товаров и услуг, руб.

Всего

По ЦФО

Рост выручки, %

Оборачиваемость склада, дни

- по группам товаров

4.2. Определение целевых показателей происходит в процессе формирования Стратегического бюджета Компании на основании утвержденных стратегических целей предприятия. Целевые показатели формулируются в письменном виде и доводятся до руководителей соответствующих подразделений и служб в «Приказе о разработке Стратегического бюджета».

4.3. Все бюджеты и бюджеты Компании должны соответствовать установленным целевым показателям. Принятие бюджетов и бюджетов, не соответствующих целевым установкам не допускается.

5. Контрольные показатели

5.1 Контрольные показатели представляют собой показатели, достижение целевых значений которых является обязательным для центров финансовой ответственности Компании (ЦФО). Контрольные показатели разрабатываются для ЦФО на основе целевых показателей компании.

Перечень контрольных показателей для каждого ЦФО приведен в Таблице 2.

Контрольные показатели относятся к сфере ответственности менеджеров, отвечающих за их выполнение. По итогам бюджетного периода контрольные показатели используются для оценки результатов деятельности ЦФО.

5.2. Стимулирование деятельности структурных подразделений Компании осуществляется в соответствии с принципами организации, изменения и развития системы экономического стимулирования (системы мотивации), определяемыми Бюджетным комитетом, в зависимости от фактически достигнутых показателей хозяйственной деятельности и исполнения утвержденного бюджета ЦФО:

Мотивация руководителей и персонала ЦФО достигается путем привязки вознаграждения по итогам бюджетного периода к достижению определенных значений контрольных показателей подразделения.

Руководители и персонал ЦФО отвечают только за те показатели, которые относятся к сфере их компетенции. Независящие от руководителей и персонала ЦФО факторы и условия не должны включаться в базу расчета вознаграждения.

До начала бюджетного периода Бюджетный комитет определяет условия и порядок вознаграждения.

По итогам бюджетного периода, на основании фактического исполнения Генеральный директор утверждает фактическое вознаграждение руководителей и персонала ЦФО.

Значения контрольных показателей на предстоящий период определяются руководителями ЦФО с учетом необходимости обеспечения целевых показателей Компании, затем предварительно согласовываются на уровне Финансового отдела. Окончательное утверждение значений контрольных показателей происходит на Бюджетном комитете.

#### 6. Финансовая структура Компании

6.1 Процесс формирования финансовой структуры Компании связан с выделением центров финансовой ответственности (ЦФО), которые позволяют детализировать финансовую информацию и децентрализовать управление.

В финансовой структуре выделяются следующие типы ЦФО:

Центр инвестиций (ЦИ);

Центр прибыли (ЦП);

Центр дохода (ЦД);

Центр затрат (ЦЗ).

Данная классификация основана на разделении ЦФО по видам доходов/затрат, которые определяются, исходя из функциональной деятельности центра.

Таблица 1. Табличное представление финансовой структуры Компании

| Наименование ЦФО                 | Тип              | Наименование Подразделения          | Руководитель подразделения/Ответственный |
|----------------------------------|------------------|-------------------------------------|--|
| ЦИ Фитнес центра «Fresh Fitness» | Центр инвестиций | Фитнес центра «Fresh Fitness»       | Генеральный директор компании            |
| ЦП Фитнес центра «Fresh Fitness» | Центр прибыли    | Фитнес центра «Fresh Fitness»       | Генеральный директор компании            |
| ЦЗ Управление                    | Центр затрат     | Генеральный директор, секретарь     | Генеральный директор компании            |
| ЦП Коммерческий отдел            | Центр прибыли    | Коммерческий отдел                  | Коммерческий директор                    |
| ЦЗ Закупки                       | Центр затрат     | Отдел закупок                       | Руководитель продаж по Услугам           |
| ЦЗ Отдел маркетинга              | Центр затрат     | Отдел маркетинга                    | Начальник отдела закупок                 |
| ЦД Отдел по работе с клиентами   | Центр дохода     | Отдел по работе с клиентами         | Маркетолог                               |
| ЦЗ Отдел финансов и учета        | Центр затрат     | Отдел финансов и учета              | Менеджер сервисного центра               |
| ЦЗ Финансовый отдел              | Центр затрат     | Финансовый отдел                    | Финансовый директор                      |
| ЦЗ Бухгалтерия                   | Центр затрат     | Бухгалтерия                         | Финансовый директор                      |
| ЦЗ АХО                           | Центр затрат     | Административно-хозяйственный отдел | Начальник ТЛО                            |
| ЦЗ Отдел ИТ                      | Центр затрат     | Отдел ИТ                            | Завхоз                                   |
| ЦЗ Отдел кадров                  | Центр затрат     | Отдел кадров                        | ИТ-менеджер                              |
| ЦЗ Служба безопасности           | Центр затрат     | Служба безопасности                 | Менеджер по кадрам                       |
|                                  |                  |                                     | Заместитель директора по безопасности    |

Таблица 1. Функции и контрольные показатели ЦФО.

| Наименование ЦФО                 | Функции ЦФО в системе бюджетирования   | Финансовые показатели, за которые ответственны ЦФО  |
|----------------------------------|--|---|
| ЦИ Фитнес центра «Fresh Fitness» | <ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение выполнения контрольных показателей Центра инвестиций;</li> <li>- утверждение и контроль расходов на инвестиции и капитальные вложения</li> </ul>  | Рентабельность собственного капитала, %   |
| ЦП Фитнес центра «Fresh Fitness» | <ul style="list-style-type: none"> <li>- утверждение и контроль исполнения бюджетов и бюджетов группы компаний;</li> <li>- координация деятельности структурных подразделений</li> </ul>   | Чистая прибыль, руб.  |
| ЦЗ Управление                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- планирование и соблюдение бюджета затрат ЦФО</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- индекс выполнения бюджета ЦФО, ед. (рассчитывается исходя из веса выполнения бюджета (в %) по доходам и расходам, или отдельным статьям расходов, значения весов утверждаются Бюджетным комитетом ежегодно)</li> </ul> |
| ЦП Коммерческий отдел            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование и исполнение бюджета ЦФО</li> <li>- руководство и координация деятельности ЦФО 2-го уровня ( ЦЗ Закупки, ЦД Отдел по работе с клиентами, ЦЗ Отдел маркетинга);</li> <li>- участие в бюджетировании, утверждение и контроль исполнения бюджетов и бюджетов отдела;</li> <li>- формирование потребности в инвестициях;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- рентабельность продаж, %</li> <li>- контролируемая операционная прибыль, руб.</li> <li>- объем продаж на одного клиента, руб.</li> <li>- индекс выполнения бюджета ЦФО, ед.</li> </ul>                                 |
| ЦЗ Закупки                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- планирование и осуществление централизованных закупок для продажи;</li> <li>- планирование кредиторской задолженности и выданных авансов по соответствующим закупкам;</li> <li>- планирование запасов;</li> <li>- формирование бюджета коммерческих расходов;</li> <li>- формирование потребности в инвестициях;</li> <li>- формирование и исполнение бюджета затрат ЦФО</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- % неликвида товаров на складе, %;</li> <li>- оборачиваемость склада ТМЦ в днях;</li> <li>- индекс выполнения бюджета ЦФО, ед.</li> </ul>   |

| Наименование ЦФО               | Функции ЦФО в системе бюджетирования   | Финансовые показатели, за которые ответственны ЦФО  |
|--------------------------------|--|---|
| ЦЗ Отдел маркетинга            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование и исполнение бюджета затрат ЦФО</li> <li>- планирование рекламных акций и маркетинговых мероприятий для компании в целом и для отдельных ЦФО</li> <li>- согласование адресных рекламных и маркетинговых расходов с соответствующими ЦФО</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- индекс выполнения бюджета ЦФО, ед.</li> <li>- выполнение бюджетов мероприятий по продвижению товарам по технологиям</li> </ul> |
| ЦД Отдел по работе с клиентами | <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование цен на товары при реализации;</li> <li>- планирование авансов полученных и дебиторской задолженности по соответствующим продажам;</li> <li>- планирование поступлений от покупателей товаров;</li> <li>- планирование продаж и потребности в сервисных услугах;</li> <li>- формирование бюджета коммерческих расходов;</li> <li>- формирование потребности в инвестициях;</li> <li>- формирование и исполнение бюджета затрат ЦФО</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- % выполнения бюджета продаж дилерам, %;</li> <li>- объем просроченной дебиторской задолженности дилеров, руб.</li> </ul>       |
| ЦЗ Отдел финансов и учета      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- участие в бюджетировании, утверждение и контроль исполнения консолидированного бюджетов ЦФО 2-го уровня;</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- % налоговых отчислений от выручки, %</li> <li>- отсутствие кассовых разрывов</li> </ul>  |
| ЦЗ Финансовый отдел            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- координация всего процесса бюджетирования в компании;</li> <li>- формирование и исполнение бюджета затрат ЦФО;</li> <li>- формирование бюджета финансовой деятельности;</li> <li>- формирование бюджета вне-реализационных доходов и расходов;</li> <li>- консолидация заявок на инвестиции в бюджет инвестиций;</li> <li>- консолидация всех бюджетов</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- индекс выполнения бюджета ЦФО, ед.</li> </ul>  |
| ЦЗ Бухгалтерия                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование бюджета налогов;</li> <li>- формирование календаря налоговых выплат;</li> <li>- формирование бюджета изменений в постоянных активах;</li> <li>- формирование и исполнение бюджета затрат ЦФО</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие штрафов от налоговых органов;</li> <li>- индекс выполнения бюджета ЦФО, ед.</li> </ul>                              |
| ЦЗ АХО                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- планирование коммунальных расходов;</li> <li>- планирование расходов на закупку ТМЦ для хозяйствен-</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- индекс выполнения бюджета ЦФО, ед.</li> </ul>  |

| Наименование ЦФО       | Функции ЦФО в системе бюджетирования   | Финансовые показатели, за которые ответственны ЦФО   |
|------------------------|--|--|
|                        | ного назначения;<br>- планирование выплат по расходам АХО;<br>- формирование и исполнение бюджета затрат ЦФО   |  |
| ЦЗ Отдел ИТ            | - планирование и осуществление закупки компьютеров и оргтехники, а также программного обеспечения;<br>- планирование выплат по расходам ЦФО;<br>- формирование и исполнение бюджета затрат ЦФО | - индекс выполнения бюджета ЦФО, ед.<br>- выполнение бюджета инвестиций в части ИТ-оборудования и ПО |
| ЦЗ Отдел кадров        | - формирование и исполнение бюджета затрат ЦФО   | - индекс выполнения бюджета ЦФО, ед.   |
| ЦЗ Служба безопасности | - формирование и исполнение бюджета затрат ЦФО;<br>- планирование выплат по расходам ЦФО;  | - индекс выполнения бюджета ЦФО, ед.   |

## 7. Структура бюджетов и описание основных бюджетных документов

### 7.1. Горизонты бюджетирования

Настоящим Положением определены следующие горизонты бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности Компании:

долгосрочный горизонт бюджетирования – формирование Стратегического бюджета Компании на три года с детализацией по годам;

краткосрочный горизонт бюджетирования – формирование Главного бюджета Компании на год с детализацией по месяцам.

Настоящее Положение определяет периодичность контроля исполнения бюджетов в Компании: *ежегодную, ежеквартальную, ежемесячную*. Кроме того, по отдельным плановым показателям (объем продаж, суммы поступлений и платежей и др.) допускается проведение оперативного контроля (еженедельного, ежедневного). В данном случае периодичность контроля определяется руководителями соответствующих ЦФО и Генеральным директором Компании.

### 7.2. Стратегический бюджет Компании.

Стратегический бюджет Компании составляется на три года с детализацией по годам. Формирование Стратегического бюджета направлено на постановку задач по достижению стратегических целей Компании и преобразование Целевых показателей Компании в контрольные показатели для руководителей ЦФО и менеджеров предприятия.

В состав Стратегического бюджета входят:

Целевые показатели Компании

Контрольные показатели ЦФО по годам

Бюджет инвестиций и капитальных вложений

Финансовый бюджет

Бюджет доходов и расходов

Бюджетный баланс

Бюджет движения денежных средств

К основным бюджетным документам прилагается *Пояснительная записка*, в которой раскрываются предположения (ограничения), использованные при составлении бюджета и результаты вариантного анализа.

### 7.3. Главный бюджет Компании.

#### 7.3.1. Состав Главного бюджета

Главный бюджет Компании представляет собой пакет документов (бюджетов и бюджетов), предоставляемых руководству Компании. Конечной целью формирования Главного бюджета является получение трех прогнозных финансовых отчетов (Бюджета доходов и расходов, Бюджета движения денежных средств и Бюджета по балансовому листу), которые в совокупности дают полное представление о плани-

руемых результатах деятельности Компании и ожидаемых изменениях в ее финансовом состоянии по завершении бюджетного периода.

Главный Бюджет составляется на год с разбивкой по месяцам. Его формирование направлено на трансформацию контрольных показателей Стратегического бюджета для обеспечения взаимосвязи с контуром оперативного (ежемесячного) бюджетирования.

В состав Главного бюджета входят:

Функциональные бюджеты (в денежном выражении):

Бюджет продаж по услугам, отделу по работе с клиентами, график поступлений от покупателей и сводный бюджет продаж

Бюджет оказания услуг, график поступления от покупателей и сводный бюджет оказания услуг

Сводный график поступлений от покупателей

Бюджет прочих доходов по реализации

Бюджет закупок товаров по услугам, для сервисного центра и сводный бюджет закупок, графики выплат поставщикам по и сводный график выплат поставщикам

Бюджет коммерческих расходов

Бюджет управленческих расходов

Бюджет оплаты труда

Бюджет налогов

Бюджет внереализационных доходов и расходов

Бюджет основных средств и нематериальных активов

Бюджет текущих проектов

Бюджеты ЦФО в денежном выражении:

|  |
|--|
| Бюджет ЦФО «Управление»                          |
| Бюджет ЦФО «Коммерческий отдел»                  |
| Бюджет ЦФО по Услугам                            |
| Бюджет ЦФО «Закупки»                             |
| Бюджет ЦФО «Отдел Маркетинга»                    |
| Бюджет ЦФО «Отдел по работе с клиентами»         |
| Бюджет ЦФО «Отдел финансов и учета»              |
| Бюджет ЦФО «Финансовый отдел»                    |
| Бюджет ЦФО «Бухгалтерия»                         |
| Бюджет ЦФО «Административно-хозяйственный отдел» |
| Бюджет ЦФО «Отдел ИТ»                            |
| Бюджет ЦФО «Отдел кадров»                        |
| Бюджет ЦФО «Служба безопасности»                 |

Финансовые бюджеты:

Бюджет доходов и расходов

Бюджет движения денежных средств

Бюджетный баланс

К бюджетам прилагается *Пояснительная записка, содержащая в том числе контрольные показатели*. Предположения и ограничения при составлении бюджета должны соответствовать принятым гипотезам и предположениям Бюджетным комитетом. В Пояснительной записке раскрываются предположения (ограничения), использованные при составлении бюджета, а также приводятся результаты вариантного анализа согласно сценариям (см. п.8)

Взаимосвязи составляющих Главного бюджета и последовательно составления бюджетов отражены с помощью функциональной схемы на Рисунке 2.

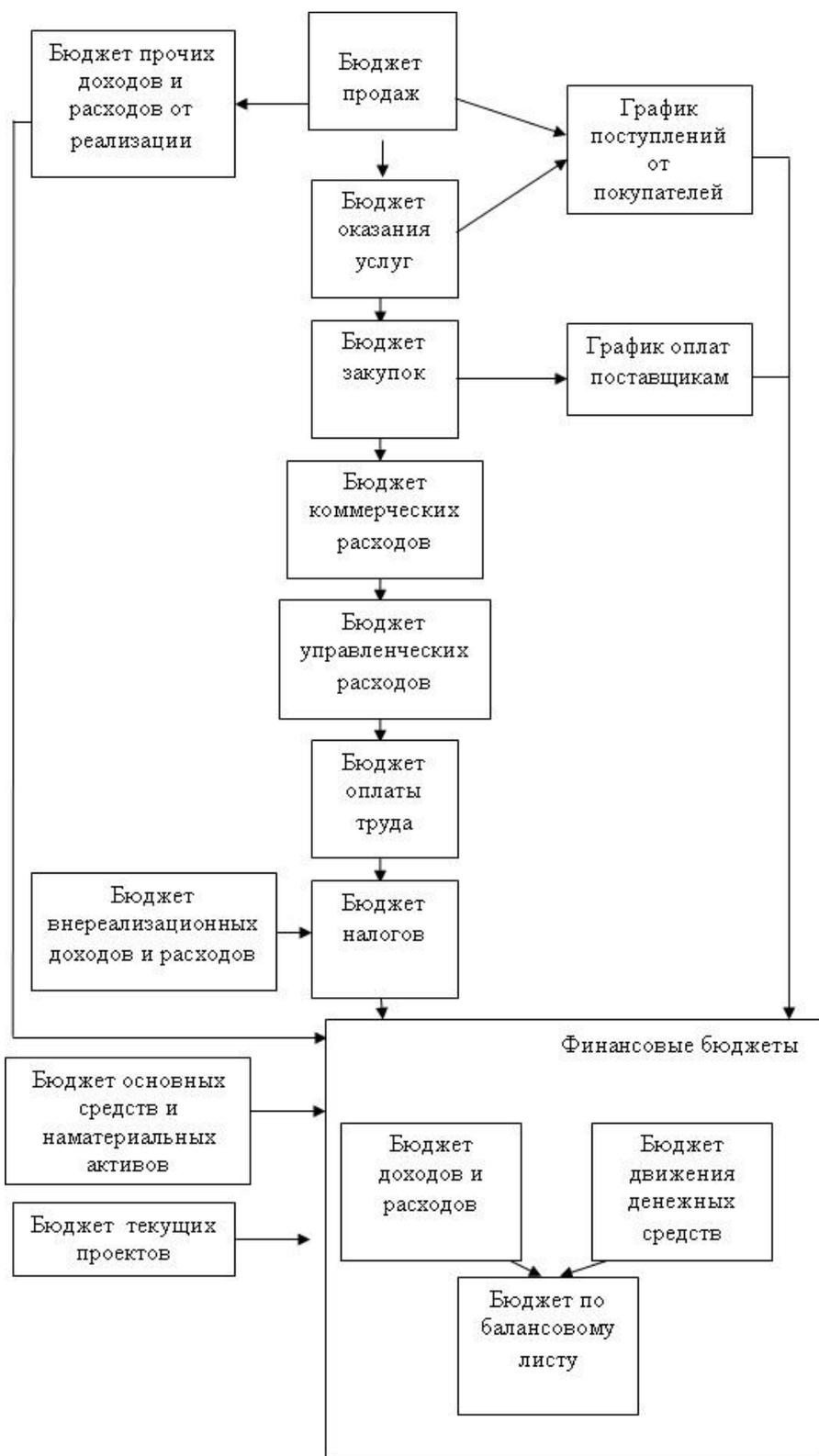


Рисунок 2. Функциональная схема составления Главного бюджета.

### 7.3.2. Операционные бюджеты

#### Бюджет продаж и бюджет оказания услуг

Бюджеты продаж по услугам и бюджет продаж отдела по работе с клиентами в денежном выражении отражают планируемые доходы от продаж товаров по услугам на бюджетный период в группировке по видам товаров.

Цель формирования Бюджета продаж Компании состоит в обеспечении руководителей Компании детальной информацией о доходах, которые планируется получить в течение бюджетного периода от продаж той или иной продукции тем или иным структурным подразделением (ЦФО). Бюджет продаж должен в точности соответствовать контрольным и целевым показателям Компании.

Доходы в бюджете продаж признаются *на момент отгрузки* по стоимости с учетом НДС и всех скидок. Ответственными за формирование бюджетов продаж являются руководители ЦФО, занимающиеся реализацией соответствующих товаров и услуг.

Для отражения оказания услуг одним подразделением Компании другим ее подразделениям (“внутренним клиентам”) в бюджете продаж по услугам отражены *потребности* в услугах:

Ответственными за формирование статьи потребностей являются отделы продаж по услугам – “внутренние клиенты”.

**График поступлений от покупателей**

График поступлений от покупателей формируется на основании бюджета продаж в денежном выражении и отражает кредитную политику компании, проводимую по отношению к покупателям.

Основная цель составления графика поступления от покупателей - это обеспечение контроля над дебиторской задолженностью и возможности адекватно прогнозировать поступление денежных средств от операционной деятельности.

Ответственными за формирование графиков поступлений от покупателей являются подразделения (ЦФО), отвечающие за формирование соответствующих бюджетов продаж.

**Бюджет прочих доходов от реализации**

Бюджет прочих доходов от реализации отражает планируемые доходы и поступления в виде бонусов поставщиков и дополнительные доходы в виде оказания услуг доставки клиентам.

**Бюджет закупок**

Бюджет закупок формируется по услугам в натуральных и денежных показателях

Бюджет закупок в натуральных показателях показывает объем запасов товаров в натуральных показателях на конец месяца в разбивке по месяцам с указанием вида товаров.

Бюджет закупок в денежном выражении показывает объем запасов товаров в денежном выражении (по себестоимости в соответствии с управленческой учетной политикой Компании) на конец месяца в разбивке по месяцам с указанием вида товаров

Бюджет закупок продукции на складах Компании составляется с учетом прогнозируемых остатков товара на начало бюджетного периода, а также Бюджета продаж.

Бюджеты закупок составляются с целью обеспечения бесперебойного снабжения процесса продаж, эффективного управления оборотными средствами, контроля за состоянием запасов на складах Компании.

Бюджет закупок должен в точности соответствовать контрольным и целевым показателям Компании. Также целью формирования бюджета закупок состоит в обеспечении руководителей Компании детальной информацией о расходах на приобретение товаров. Бюджет закупок составляется с учетом бюджетов продаж, бюджетов основных поставщиков.

Ответственным за формирование бюджета закупок является руководитель отдела закупок.

Консолидированный бюджет закупок составляется на основе бюджетов закупок по услугам.

**График оплат поставщикам**

График оплат поставщикам формируется на основании бюджета закупок в денежном выражении и отражает кредитную политику, проводимую поставщиками товаров по отношению к компании.

Основная цель составления графика оплат поставщикам - это контроль над кредиторской задолженностью перед поставщиками товаров и обеспечение возможности адекватно прогнозировать отток денежных средств от операционной деятельности.

Ответственными за формирование графика оплат поставщикам товаров является отдел закупок, отвечающий за формирование соответствующих бюджетов закупок.

**Бюджет оплаты труда**

Бюджет оплаты труда включает в себя информацию о планируемых расходах на оплату труда персонала в группировке по Центрам финансовой ответственности, должностям и в делении на переменную и постоянную часть.

Цель формирования бюджета расходов на оплату труда – обеспечение руководителей предприятия детальной информацией о расходах на оплату труда, другим видам выплат, относящихся к фонду оплаты труда и оптимизация соответствующих расходов, а также выявление потребности в денежных средствах для оплаты соответствующих расходов. Бюджет расходов на оплату труда должен в точности соответствовать контрольным и целевым показателям Компании.

Ответственность за формирование бюджетов расходов на оплату труда несут все руководители структурных подразделений (ЦФО) Компании в пределах своей компетенции (см. Таблицу 2).

**Бюджет коммерческих расходов**

Бюджеты коммерческих расходов по Центрам финансовой ответственности отражают затраты (реклама и маркетинг, логистика и проч.) и выплаты, непосредственно связанные с реализацией товаров и услуг в ЦФО. Бюджет коммерческих расходов Компании представляет собой свод бюджетов коммерческих расходов Центров финансовой ответственности.

Цель разработки бюджетов коммерческих расходов - оптимизация затрат, сопоставление темпов роста продаж и данных расходов, выявление потребности в денежных средствах для оплаты соответствующих расходов. Бюджет коммерческих расходов должен в точности соответствовать контрольным и целевым показателям Компании.

Ответственными за формирование бюджетов коммерческих расходов являются все подразделения (ЦФО) Компании, несущие соответствующие затраты (см. Таблицу 2).

#### Бюджет управленческих расходов

Бюджет управленческих расходов отражает затраты и выплаты, необходимые для нормального функционирования компании, но не связанные напрямую с процессом реализации товаров и услуг (офисные расходы, расходы на консультационно-информационные услуги, расходы на связь, на безопасность, на обучение персонала и т.д.) в детализации по центрам финансовой ответственности.

Цель разработки бюджета управленческих расходов - оптимизация соответствующих затрат и выявление потребности в денежных средствах для их оплаты. Бюджет управленческих расходов должен в точности соответствовать контрольным и целевым показателям Компании.

Ответственными за формирование бюджетов управленческих расходов являются все подразделения (ЦФО) Компании (см. Таблицу 1).

#### Бюджет налогов

Бюджет налогов – это документ, в котором представлена информация о планируемом начислении и уплате налогов, в группировке по видам налогов.

Цель формирования бюджета налогов – предоставление руководству компании информации о планируемых объемах налоговых платежей и предотвращение штрафных санкций со стороны налоговых органов.

Ответственным за формирование бюджета налогов является Бухгалтерия.

#### Бюджет внереализационных доходов и расходов

Основная цель бюджета внереализационных доходов и расходов – отражение финансового результата от списания кредиторской или дебиторской задолженности, курсовой разницы, инвентаризации и доходы и расходы, не связанные с операционной деятельностью, а также доходов и расходов, оплаты и поступления по штрафам, неустойкам и т.д.

Ответственным за формирование бюджета внереализационных доходов и расходов является Финансовый отдел Компании.

#### Бюджеты ЦФО

Для управления деятельностью структурных подразделений Компании в процессе подготовки Главного бюджета составляются Бюджеты Центров финансовой ответственности.

В качестве Центра финансовой ответственности выступает структурное подразделение (или группа подразделений) Компании, руководитель которого наделен правом принятия решений по использованию ресурсов предприятия (материальных, трудовых, финансовых) и отвечает за выполнение установленных бюджетов и контрольных показателей

Бюджет ЦФО составляется по утвержденным формам из альбома форм бюджетов.

Промежуточный финансовый результат деятельности центров прибыли – *Контролируемая операционная прибыль* рассчитывается без распределения накладных расходов и предназначен для оценки деятельности подразделения, как центра финансовой ответственности.

Бюджет ЦФО должен в точности соответствовать контрольным показателям ЦФО и целевым показателям Компании.

Ответственными за подготовку бюджетов ЦФО являются руководители ЦФО. (см. Таблицу 2)

#### 7.3.3. Другие бюджеты.

##### Бюджет основных средств и нематериальных активов (Бюджет ОС и НМА).

Цель формирования Бюджета ОС и НМА – состоит в определении потребности в основных средствах и нематериальных активах в увязке со стратегическими бюджетами развития Компании.

Бюджет ОС и НМА отражает все расходы, связанные с приобретением или созданием долгосрочных (внеоборотных) активов.

Все ЦФО составляют заявки о потребности в основных средствах и нематериальных активах, которые рассматриваются и утверждаются Бюджетным комитетом.

Бюджет ОС и НМА составляется на основании утвержденных заявок и текущего состояния фонда ОС и НМА в Компании.

Бюджет ОС и НМА показывает поступления и выбытия ОС и НМА, амортизационные отчисления, как составную часть издержек и источника капитальных вложений Компании.

Ответственным за подготовку Бюджета изменений в постоянных активах является Бухгалтерия.

##### Бюджет текущих проектов

Бюджет текущих проектов составляет при планировании новых проектов (таких как проведение НИОКР, создание нового товара). Бюджет текущих проектов составляется рабочей группой проекта. Состав статей бюджетов текущих проектов определяется рабочей группой проекта и согласовывается с Бюджетным комитетом. Бюджет текущих проектов включается все затраты и выплаты по проектам.

Цель составления бюджета текущих проектов – определение потребности в финансовых ресурсах на ведение проекта.

#### 7.3.4. Финансовый бюджет

Финансовый бюджет обеспечивает согласование всех бюджетов и управление структурой капитала и объединяет три прогнозных финансовых отчета, каждый из которых также является бюджетом: Бюджет доходов и расходов, Бюджет движения денежных средств и Бюджетный баланс.

Бюджет доходов и расходов

Назначение *бюджета доходов и расходов* – сопоставить все доходы и расходы предприятия за бюджетный период с выделением наиболее важных (критичных) статей расходов и источников доходов. Основная задача данного бюджета – показать руководству компании эффективность ее хозяйственной деятельности на предстоящий период.

В БДР доходы признаются «на момент отгрузки» после выставления счетов покупателям и указываются в чистой стоимости без НДС.

Формат Бюджета доходов и расходов, включает следующие разделы:

*Доходы*

*Расходы*

*Валовая прибыль*

*Маржинальная прибыль*

*Балансовая прибыль*

*Финансовый результат от основной деятельности*

*Итоговый финансовый результат*

*Чистая прибыль*

*Нераспределенная прибыль/убыток.*

На этапе формирования БДР Компании производится согласование всех операционных и прочих бюджетов с целью обеспечения целевых значений маржинальной и чистой прибыли. По результатам данного этапа вносятся корректировки в соответствующие бюджеты и уточняются связанные с ними контрольные показатели.

Ответственным за формирование Бюджета доходов и расходов Компании является Финансовый отдел.

Бюджет доходов и расходов составляется в валюте – рубли, но также содержит справочную информацию в виде итоговых показателей за год в долларах США по курсу-прогнозу, утвержденному Бюджетным комитетом перед началом процесса бюджетирования.

Бюджет движения денежных средств

*Бюджет движения денежных средств* – это прогноз потоков наличных средств фирмы на определенный период. Он показывает момент и объем ожидаемых поступлений и выплат денежных средств за отчетный период, отдельно по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

БДДС служит инструментом для управления денежными средствами с целью поддержания необходимого уровня платежеспособности Компании и недопущения, как дефицита денежных средств (кассового разрыва), так и накопления избытка ликвидности (чрезмерного остатка средств на счетах и в кассе) в соответствии с нормативом “Неснижаемый остаток денежных средств”.

Уровень платежеспособности компании задается в виде неснижаемого остатка денежных средств и их эквивалентов на конец периода как норматив. При формировании БДДС не допускается снижение бюджетизируемых остатков денежных средств ниже установленного целевого значения. Бюджет формируется для компании в целом.

Формат БДДС имеет следующую структуру:

*Поступления и выплаты по операционной деятельности.* Разность между поступлениями и выплатами по операционной деятельности. Данный показатель определяет сумму денежных средств от операционной деятельности, которая может быть направлена на инвестиции или погашение ранее взятых кредитов. Отрицательное значение данного показателя означает потребность в дополнительном финансировании операционной деятельности, за счет кредитов и/или прочих источников.

*Поступления и выплаты по финансовой деятельности.* В данном разделе показываются денежные потоки, связанные с получением и возвратом кредитов, выплатой дивидендов, а также прочие поступления и выплаты по финансовой деятельности.

*Поступления и выплаты по инвестиционной деятельности.* Данные по инвестиционным поступлениям и выплатам группируются по разделам:

Приобретение основных средств и НМА, лизинговые платежи

Прочие выплаты по инвестиционной деятельности

*Начальный/Конечный остаток* получается путем суммирования переходящих остатков и сальдо поступлений и выплат за период. При этом остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало планируемого года переходит из вступительного баланса.

Формирование БДДС происходит в несколько итераций:

составление предварительного финансового прогноза путем свода показателей из операционных и прочих бюджетов,

планирование мер по балансировке бюджета,

выбор оптимального варианта балансировки бюджета, по результатам балансировки бюджета внесение изменений в операционные и прочие бюджеты.

Ответственным за формирование и контроль исполнения Бюджета движения денежных средств является Финансовый отдел.

**Бюджетный баланс**

*Бюджетный баланс* (ББ) позволяет спланировать изменения в активах и пассивах компании, оценить планируемые изменения финансового состояния предприятия на конец бюджетного периода и выразить их в виде финансовых показателей: ликвидности, эффективности, финансовой устойчивости.

ББ характеризует финансовое состояние Компании на конкретную дату и показывает, какими средствами финансирования обладает компания, и как используются данные средства.

Для составления баланса используется все бюджеты и бюджеты компании за исключением бюджетов потребностей.

Ответственным за формирование Бюджетного баланса является Финансовый Отдел.

#### 8. Сценарные условия

Плановые показатели деятельности Компании разрабатываются для трех вариантов сценарных условий, в соответствии с которыми формируются следующие виды плановых документов:

Пессимистичный бюджет;

Реалистичный бюджет;

Оптимистичный бюджет.

Реалистичный бюджет основан на наиболее вероятном прогнозе продаж продукции и закупочных цен, разработанном коммерческим отделом Компании. Премирование руководителей Центров финансовой ответственности и Бюджетных центров производится по результатам анализа исполнения реалистичного бюджета при построении гибкого бюджета.

Пессимистичный бюджет учитывает риск снижения объема продаж и повышения закупочных цен. Показатели для пессимистичного варианта предоставляются коммерческим отделом Компании. Целью построения пессимистичного бюджета является анализ возможных рисков и разработка мероприятий по их компенсации.

Оптимистичный вариант предполагает увеличение объемов продаж сверх реалистичного варианта при сохранении цен реализации на уровне, предусмотренном реалистичным вариантом, а также вероятные благоприятные изменения для предприятия с точки зрения уровня доходов и расходов (Например, получение 100% бонуса поставщика без штрафов). Целью формирования данного бюджета является определение возможности предприятия отреагировать на повышение спроса и использования дополнительных финансовых ресурсов.

#### 9. Унификация объектов бюджетирования

Под объектами бюджетирования понимаются доходы, расходы, прибыли (убытки), поступления, платежи (выбытия), инвестиции Центров финансовой ответственности и Компании, которые должны быть унифицированы на уровне статей. Нормативным документом, регулирующим применение определенных объектов бюджетирования является «Бюджетный классификатор».

Бюджетный классификатор представляет собой иерархически организованный перечень объектов бюджетирования и их аналитических признаков: каждой статье классификатора должен соответствовать определенный аналитический признак. Бюджетный классификатор наряду с Положением по Бюджетированию является основой для автоматизации бюджетирования.

#### 10. Гипотезы и предположения

Гипотезы и предположения определяют, каким образом в бюджетах будет учитываться влияние ограничивающих внешних и внутренних факторов на показатели компании.

Наличие формализованного перечня гипотез и предположений облегчит компании проведение бюджет-фактного анализа и позволит повысить качество бюджетирования на текущий и следующие бюджетовые периоды.

Гипотезы и предположения являются наиболее изменчивой частью информационного поля системы бюджетирования, и все используемые гипотезы должны содержаться в аналитической записке к бюджетам ЦФО.

Шаблон представления гипотез и предположений в виде таблицы предоставляется Финансовым отделом. Перечень гипотез в шаблоне является дополняемым на усмотрение Центров финансовой ответственности.

Гипотезы и предположения разрабатываются ЦФО перед составлением бюджета и утверждаются на Бюджетном Комитете согласно Регламенту бюджетирования.

#### 11. Нормативы и ограничения

Нормативы определяют точное значение показателей бюджета.

Нормативы должны соответствовать контрольным и целевым показателям.

Бюджеты должны составляться с учетом выполнения нормативов показателей.

Шаблон представления нормативов в виде таблицы предоставляется Финансовым отделом. Перечень нормативов в шаблоне является дополняемым в соответствии с целевыми и контрольными показателями ЦФО.

Система нормативов разрабатывается Финансовым отделом и утверждается на Бюджетном комитете перед составлением бюджетов.

Регламент внесения изменений в нормативы описывается в Регламенте бюджетирования.

11.2 Ограничения определяют верхнюю или нижнюю допустимую границу значения показателя бюджета.

Бюджеты должны составляться с учетом выполнения ограничения показателей бюджета.

Шаблон представления ограничений в виде таблицы предоставляется Финансовым отделом. Перечень нормативов в шаблоне является дополняемым в соответствии с целевыми и контрольными показателями ЦФО.

Система ограничений разрабатывается Финансовым отделом и утверждается на Бюджетном комитете перед составлением бюджетов.

Регламент внесения изменений в ограничения описывается в Регламенте бюджетирования.

## 12. Порядок подготовки и утверждения бюджетов

### 12.1. Порядок подготовки и утверждения Стратегического бюджета.

Ниже описываются основные этапы подготовки и утверждения Стратегического бюджета. График подготовки Стратегического бюджета представлен в Таблице 3.

#### Формирование Стратегического бюджета

Генеральный директор Компании инициирует процедуру формирования Стратегического бюджета Приказом по Компании, в котором формулирует основные задачи деятельности предприятия и Целевые показатели на предстоящие 3 года с разбивкой по годам.

На основании Целевых показателей Компании ЦФО формируют предложения по значениям контрольных показателей своих подразделений с детализацией по годам и вместе с соответствующей пояснительной запиской, в которой указываются также основные гипотезы и предположения (влияние внешних и внутренних факторов, которые могут изменить контрольные показатели) принятые в процессе бюджетирования, передают их в Финансовый Отдел.

Рабочие группы по проектам формируют бюджеты текущих проектов и передают их в Финансовый отдел.

Финансовый Отдел осуществляет предварительную проверку контрольных показателей ЦФО на предмет их соответствия целевым показателям и адекватности принятых гипотез и предположения. При необходимости контрольные показатели корректируются.

Опираясь на полученные от ЦФО контрольные показатели, Финансовый Отдел формирует проект Финансовых бюджетов и Бюджет ОС и НМА, Бюджеты текущих проектов, который представляется на рассмотрение Бюджетному комитету вместе со сводом целевых и контрольных показателей (в разбивке по годам).

Окончательное утверждение Стратегического бюджета оформляется приказом Генерального директора по группе компаний.

#### продаж и бюджет оказания услуг

Бюджеты продаж по услугам и бюджет продаж отдела по работе с клиентами в денежном выражении отражают планируемые доходы от продаж товаров по услугам на бюджетный период в группировке по видам товаров.

Цель формирования Бюджета продаж Компании состоит в обеспечении руководителей Компании детальной информацией о доходах, которые планируется получить в течение бюджетного периода от продаж той или иной продукции тем или иным структурным подразделением (ЦФО). Бюджет продаж должен в точности соответствовать контрольным и целевым показателям Компании.

Доходы в бюджете продаж признаются на момент отгрузки по стоимости с учетом НДС и всех скидок.

Ответственными за формирование бюджетов продаж являются руководители ЦФО, занимающиеся реализацией соответствующих товаров и услуг.

Для отражения оказания услуг одним подразделением Компании другим ее подразделениям («внутренним клиентам») в бюджете продаж по услугам отражены потребности в услугах:

Ответственными за формирование статьи потребностей являются отделы продаж по услугам – «внутренние клиенты».

#### График поступлений от покупателей

График поступлений от покупателей формируется на основании бюджета продаж в денежном выражении и отражает кредитную политику компании, проводимую по отношению к покупателям.

Основная цель составления графика поступления от покупателей - это обеспечение контроля над дебиторской задолженностью и возможности адекватно прогнозировать поступление денежных средств от операционной деятельности.

Ответственными за формирование графиков поступлений от покупателей являются подразделения (ЦФО), отвечающие за формирование соответствующих бюджетов продаж.

**Бюджет прочих доходов от реализации**  
 Бюджет прочих доходов от реализации отражает планируемые доходы и поступления в виде бонусов поставщиков и дополнительные доходы в виде оказания услуг доставки клиентам.

**Бюджет закупок**  
 Бюджет закупок формируется по услугам в натуральных и денежных показателях  
 Бюджет закупок в натуральных показателях показывает объем запасов товаров в натуральных показателях на конец месяца в разбивке по месяцам с указанием вида товаров.  
 Бюджет закупок в денежном выражении показывает объем запасов товаров в денежном выражении (по себестоимости в соответствии с управленческой учетной политикой Компании) на конец месяца в разбивке по месяцам с указанием вида товаров  
 Бюджет закупок продукции на складах Компании составляется с учетом прогнозируемых остатков товара на начало бюджетного периода, а также Бюджета продаж.  
 Бюджеты закупок составляются с целью обеспечения бесперебойного снабжения процесса продаж, эффективного управления оборотными средствами, контроля за состоянием запасов на складах Компании. Бюджет закупок должен в точности соответствовать контрольным и целевым показателям Компании. Также целью формирования бюджета закупок состоит в обеспечении руководителей Компании детальной информацией о расходах на приобретение товаров. Бюджет закупок составляется с учетом бюджетов продаж, бюджетов основных поставщиков.

Ответственным за формирование бюджета закупок является руководитель отдела закупок.  
 Консолидированный бюджет закупок составляется на основе бюджетов закупок по услугам.

**График оплат поставщикам**  
 График оплат поставщикам формируется на основании бюджета закупок в денежном выражении и отражает кредитную политику, проводимую поставщиками товаров по отношению к компании.  
 Основная цель составления графика оплат поставщикам - это контроль над кредиторской задолженностью перед поставщиками товаров и обеспечение возможности адекватно прогнозировать отток денежных средств от операционной деятельности.  
 Ответственными за формирование графика оплат поставщикам товаров является отдел закупок, отвечающий за формирование соответствующих бюджетов закупок.

**Бюджет оплаты труда**  
 Бюджет оплаты труда включает в себя информацию о планируемых расходах на оплату труда персонала в группировке по Центрам финансовой ответственности, должностям и в делении на переменную и постоянную часть.  
 Цель формирования бюджета расходов на оплату труда – обеспечение руководителей предприятия детальной информацией о расходах на оплату труда, другим видам выплат, относящихся к фонду оплаты труда и оптимизация соответствующих расходов, а также выявление потребности в денежных средствах для оплаты соответствующих расходов. Бюджет расходов на оплату труда должен в точности соответствовать контрольным и целевым показателям Компании.  
 Ответственность за формирование бюджетов расходов на оплату труда несут все руководители структурных подразделений (ЦФО) Компании в пределах своей компетенции (см. Таблицу 2).

**Бюджет коммерческих расходов**  
 Бюджеты коммерческих расходов по Центрам финансовой ответственности отражают затраты (реклама и маркетинг, логистика и проч.) и выплаты, непосредственно связанные с реализацией товаров и услуг в ЦФО. Бюджет коммерческих расходов Компании представляет собой свод бюджетов коммерческих расходов Центров финансовой ответственности.  
 Цель разработки бюджетов коммерческих расходов - оптимизация затрат, сопоставление темпов роста продаж и данных расходов, выявление потребности в денежных средствах для оплаты соответствующих расходов. Бюджет коммерческих расходов должен в точности соответствовать контрольным и целевым показателям Компании.

Ответственными за формирование бюджетов коммерческих расходов являются все подразделения (ЦФО) Компании, несущие соответствующие затраты (см. Таблицу 2).

**Бюджет управленческих расходов**  
 Бюджет управленческих расходов отражает затраты и выплаты, необходимые для нормального функционирования компании, но не связанные напрямую с процессом реализации товаров и услуг (офисные расходы, расходы на консультационно-информационные услуги, расходы на связь, на безопасность, на обучение персонала и т.д.) в детализации по центрам финансовой ответственности.  
 Цель разработки бюджета управленческих расходов - оптимизация соответствующих затрат и выявление потребности в денежных средствах для их оплаты. Бюджет управленческих расходов должен в точности соответствовать контрольным и целевым показателям Компании.

Ответственными за формирование бюджетов управленческих расходов являются все подразделения (ЦФО) Компании (см. Таблицу 1).

**Бюджет налогов**

Бюджет налогов – это документ, в котором представлена информация о планируемом начислении и уплате налогов, в группировке по видам налогов.

Цель формирования бюджета налогов – предоставление руководству компании информации о планируемых объемах налоговых платежей и предотвращение штрафных санкций со стороны налоговых органов. Ответственным за формирование бюджета налогов является Бухгалтерия.

Бюджет внереализационных доходов и расходов

Основная цель бюджета внереализационных доходов и расходов – отражение финансового результата от списания кредиторской или дебиторской задолженности, курсовой разницы, инвентаризации и доходы и расходы, не связанные с операционной деятельностью, а также доходов и расходов, оплаты и поступления по штрафам, неустойкам и т.д.

Ответственным за формирование бюджета внереализационных доходов и расходов является Финансовый отдел Компании.

Бюджеты ЦФО

Для управления деятельностью структурных подразделений Компании в процессе подготовки Главного бюджета составляются Бюджеты Центров финансовой ответственности.

В качестве Центра финансовой ответственности выступает структурное подразделение (или группа подразделений) Компании, руководитель которого наделен правом принятия решений по использованию ресурсов предприятия (материальных, трудовых, финансовых) и отвечает за выполнение установленных бюджетов и контрольных показателей

Бюджет ЦФО составляется по утвержденным формам из альбома форм бюджетов.

Промежуточный финансовый результат деятельности центров прибыли – Контролируемая операционная прибыль рассчитывается без распределения накладных расходов и предназначен для оценки деятельности подразделения, как центра финансовой ответственности.

Бюджет ЦФО должен в точности соответствовать контрольным показателям ЦФО и целевым показателям Компании.

Ответственными за подготовку бюджетов ЦФО являются руководители ЦФО. (см. Таблицу 2)

### 7.3.3. Другие бюджеты.

Бюджет основных средств и нематериальных активов (Бюджет ОС и НМА).

Цель формирования Бюджета ОС и НМА – состоит в определении потребности в основных средствах и нематериальных активах в увязке со стратегическими бюджетами развития Компании.

Бюджет ОС и НМА отражает все расходы, связанные с приобретением или созданием долгосрочных (внеоборотных) активов.

Все ЦФО составляют заявки о потребности в основных средствах и нематериальных активах, которые рассматриваются и утверждаются Бюджетным комитетом.

Бюджет ОС и НМА составляется на основании утвержденных заявок и текущего состояния фонда ОС и НМА в Компании.

Бюджет ОС и НМА показывает поступления и выбытия ОС и НМА, амортизационные отчисления, как составную часть издержек и источника капитальных вложений Компании.

Ответственным за подготовку Бюджета изменений в постоянных активах является Бухгалтерия.

Бюджет текущих проектов

Бюджет текущих проектов составляет при планировании новых проектов (таких как проведение НИОКР, создание нового товара). Бюджет текущих проектов составляется рабочей группой проекта. Состав статей бюджетов текущих проектов определяется рабочей группой проекта и согласовывается с Бюджетным комитетом. Бюджет текущих проектов включает все затраты и выплаты по проектам.

Цель составления бюджета текущих проектов – определение потребности в финансовых ресурсах на ведение проекта.

### 7.3.4. Финансовый бюджет

Финансовый бюджет обеспечивает согласование всех бюджетов и управление структурой капитала и объединяет три прогнозных финансовых отчета, каждый из которых также является бюджетом: Бюджет доходов и расходов, Бюджет движения денежных средств и Бюджетный баланс.

Бюджет доходов и расходов

Назначение бюджета доходов и расходов – сопоставить все доходы и расходы предприятия за бюджетный период с выделением наиболее важных (критичных) статей расходов и источников доходов. Основная задача данного бюджета – показать руководству компании эффективность ее хозяйственной деятельности на предстоящий период.

В БДР доходы признаются «на момент отгрузки» после выставления чеков покупателям и указываются в чистой стоимости без НДС.

Формат Бюджета доходов и расходов, включает следующие разделы:

Доходы

Расходы

Валовая прибыль

Маржинальная прибыль  
 Балансовая прибыль  
 Финансовый результат от основной деятельности  
 Итоговый финансовый результат  
 Чистая прибыль

Нераспределенная прибыль/убыток.

На этапе формирования БДР Компании производится согласование всех операционных и прочих бюджетов с целью обеспечения целевых значений маржинальной и чистой прибыли. По результатам данного этапа вносятся корректировки в соответствующие бюджеты и уточняются связанные с ними контрольные показатели.

Ответственным за формирование Бюджета доходов и расходов Компании является Финансовый отдел.

Бюджет доходов и расходов составляется в валюте – рубли, но также содержит справочную информацию в виде итоговых показателей за год в долларах США по курсу-прогнозу, утвержденному Бюджетным комитетом перед началом процесса бюджетирования.

Бюджет движения денежных средств

Бюджет движения денежных средств – это прогноз потоков наличных средств фирмы на определенный период. Он показывает момент и объем ожидаемых поступлений и выплат денежных средств за отчетный период, отдельно по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

БДДС служит инструментом для управления денежными средствами с целью поддержания необходимого уровня платежеспособности Компании и недопущения, как дефицита денежных средств (кассового разрыва), так и накопления избытка ликвидности (чрезмерного остатка средств на счетах и в кассе) в соответствии с нормативом “Неснижаемый остаток денежных средств”.

Уровень платежеспособности компании задается в виде неснижаемого остатка денежных средств и их эквивалентов на конец периода как норматив. При формировании БДДС не допускается снижение бюджетизируемых остатков денежных средств ниже установленного целевого значения. Бюджет формируется для компании в целом.

Формат БДДС имеет следующую структуру:

Поступления и выплаты по операционной деятельности. Разность между поступлениями и выплатами по операционной деятельности. Данный показатель определяет сумму денежных средств от операционной деятельности, которая может быть направлена на инвестиции или погашение ранее взятых кредитов. Отрицательное значение данного показателя означает потребность в дополнительном финансировании операционной деятельности, за счет кредитов и/или прочих источников.

Поступления и выплаты по финансовой деятельности. В данном разделе показываются денежные потоки, связанные с получением и возвратом кредитов, выплатой дивидендов, а также прочие поступления и выплаты по финансовой деятельности.

Поступления и выплаты по инвестиционной деятельности. Данные по инвестиционным поступлениям и выплатам группируются по разделам:

Приобретение основных средств и НМА, лизинговые платежи

Прочие выплаты по инвестиционной деятельности

Начальный/Конечный остаток получается путем суммирования переходящих остатков и сальдо поступлений и выплат за период. При этом остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало планируемого года переходит из вступительного баланса.

Формирование БДДС происходит в несколько итераций:

составление предварительного финансового прогноза путем свода показателей из операционных и прочих бюджетов,

планирование мер по балансировке бюджета,

выбор оптимального варианта балансировки бюджета,

по результатам балансировки бюджета внесение изменений в операционные и прочие бюджеты.

Ответственным за формирование и контроль исполнения Бюджета движения денежных средств является Финансовый отдел.

Бюджетный баланс

Бюджетный баланс (ББ) позволяет спланировать изменения в активах и пассивах компании, оценить планируемые изменения финансового состояния предприятия на конец бюджетного периода и выразить их в виде финансовых показателей: ликвидности, эффективности, финансовой устойчивости.

ББ характеризует финансовое состояние Компании на конкретную дату и показывает, какими средствами финансирования обладает компания, и как используются данные средства.

Для составления баланса используется все бюджеты и бюджеты компании за исключением бюджетов потребностей.

Ответственным за формирование Бюджетного баланса является Финансовый Отдел.

8. Сценарные условия

Плановые показатели деятельности Компании разрабатываются для трех вариантов сценарных условий, в соответствии с которыми формируются следующие виды плановых документов:

Пессимистичный бюджет;

Реалистичный бюджет;

Оптимистичный бюджет.

Реалистичный бюджет основан на наиболее вероятном прогнозе продаж продукции и закупочных цен, разработанном коммерческим отделом Компании. Премирование руководителей Центров финансовой ответственности и Бюджетных центров производится по результатам анализа исполнения реалистичного бюджета при построении гибкого бюджета.

Пессимистичный бюджет учитывает риск снижения объема продаж и повышения закупочных цен. Показатели для пессимистичного варианта предоставляются коммерческим отделом Компании. Целью построения пессимистичного бюджета является анализ возможных рисков и разработка мероприятий по их компенсации.

Оптимистичный вариант предполагает увеличение объемов продаж сверх реалистичного варианта при сохранении цен реализации на уровне, предусмотренном реалистичным вариантом, а также вероятные благоприятные изменения для предприятия с точки зрения уровня доходов и расходов (Например, получение 100% бонуса поставщика без штрафов). Целью формирования данного бюджета является определение возможности предприятия отреагировать на повышение спроса и использования дополнительных финансовых ресурсов.

#### 9. Унификация объектов бюджетирования

Под объектами бюджетирования понимаются доходы, расходы, прибыли (убытки), поступления, платежи (выбытия), инвестиции Центров финансовой ответственности и Компании, которые должны быть унифицированы на уровне статей. Нормативным документом, регулирующим применение определенных объектов бюджетирования является «Бюджетный классификатор».

Бюджетный классификатор представляет собой иерархически организованный перечень объектов бюджетирования и их аналитических признаков: каждой статье классификатора должен соответствовать определенный аналитический признак. Бюджетный классификатор наряду с Положением по Бюджетированию является основой для автоматизации бюджетирования.

#### 10. Гипотезы и предположения

Гипотезы и предположения определяют, каким образом в бюджетах будет учитываться влияние ограничивающих внешних и внутренних факторов на показатели компании.

Наличие формализованного перечня гипотез и предположений облегчит компании проведение бюджет-фактного анализа и позволит повысить качество бюджетирования на текущий и следующие бюджетовые периоды.

Гипотезы и предположения являются наиболее изменчивой частью информационного поля системы бюджетирования, и все используемые гипотезы должны содержаться в аналитической записке к бюджетам ЦФО.

Шаблон представления гипотез и предположений в виде таблицы предоставляется Финансовым отделом. Перечень гипотез в шаблоне является дополняемым на усмотрение Центров финансовой ответственности.

Гипотезы и предположения разрабатываются ЦФО перед составлением бюджета и утверждаются на Бюджетном Комитете согласно Регламенту бюджетирования.

#### 11. Нормативы и ограничения

Нормативы определяют точное значение показателей бюджета.

Нормативы должны соответствовать контрольным и целевым показателям.

Бюджеты должны составляться с учетом выполнения нормативов показателей.

Шаблон представления нормативов в виде таблицы предоставляется Финансовым отделом. Перечень нормативов в шаблоне является дополняемым в соответствии с целевыми и контрольными показателями ЦФО.

Система нормативов разрабатывается Финансовым отделом и утверждается на Бюджетном комитете перед составлением бюджетов.

Регламент внесения изменений в нормативы описывается в Регламенте бюджетирования.

11.2 Ограничения определяют верхнюю или нижнюю допустимую границу значения показателя бюджета.

Бюджеты должны составляться с учетом выполнения ограничения показателей бюджета.

Шаблон представления ограничений в виде таблицы предоставляется Финансовым отделом. Перечень нормативов в шаблоне является дополняемым в соответствии с целевыми и контрольными показателями ЦФО.

Система ограничений разрабатывается Финансовым отделом и утверждается на Бюджетном комитете перед составлением бюджетов.

Регламент внесения изменений в ограничения описывается в Регламенте бюджетирования.

#### 12. Порядок подготовки и утверждения бюджетов

### 12.1. Порядок подготовки и утверждения Стратегического бюджета.

Ниже описываются основные этапы подготовки и утверждения Стратегического бюджета. График подготовки Стратегического бюджета представлен в Таблице 3.

#### Формирование Стратегического бюджета

Генеральный директор Компании инициирует процедуру формирования Стратегического бюджета Приказом по Компании, в котором формулирует основные задачи деятельности предприятия и Целевые показатели на предстоящие 3 года с разбивкой по годам.

На основании Целевых показателей Компании ЦФО формируют предложения по значениям контрольных показателей своих подразделений с детализацией по годам и вместе с соответствующей пояснительной запиской, в которой указываются также основные гипотезы и предположения (влияние внешних и внутренних факторов, которые могут изменить контрольные показатели) принятые в процессе бюджетирования, передают их в Финансовый Отдел.

Рабочие группы по проектам формируют бюджеты текущих проектов и передают их в Финансовый отдел.

Финансовый Отдел осуществляет предварительную проверку контрольных показателей ЦФО на предмет их соответствия целевым показателям и адекватности принятых гипотез и предположения. При необходимости контрольные показатели корректируются.

Опираясь на полученные от ЦФО контрольные показатели, Финансовый Отдел формирует проект Финансовых бюджетов и Бюджет ОС и НМА, Бюджеты текущих проектов, который представляется на рассмотрение Бюджетному комитету вместе со сводом целевых и контрольных показателей (в разбивке по годам).

Окончательное утверждение Стратегического бюджета оформляется приказом Генерального директора по группе компаний.

Службы Финансового Отдела доводят до структурных подразделений Компании утвержденный вариант Стратегического бюджета.

Таблица 3. График формирования Стратегического бюджета

| <i>Наименование показателей/ бюджетов</i>      | <i>Ответственный исполнитель</i> | <i>Кому представляется</i> | <i>Срок исполнения (день.месяц. текущего года)</i> |
|--|----------------------------------|----------------------------|--|
| Целевые показатели Компании на плановый период | Генеральный директор             | ЦФО                        | 01.09  |
| Контрольные показатели ЦФО по годам            | Руководители ЦФО                 | ФД                         | 08.09  |
| Проект Стратегического бюджета                 | ФД                               | Бюджетный комитет          | 16.09  |
| Утвержденный Стратегический бюджет             | ФД                               | ЦФО                        | 01.10  |

### 12.2. Порядок формирования и утверждения Главного бюджета

В этом разделе описываются основные этапы подготовки и утверждения Главного бюджета. В Таблице 4 представлен график подготовки Главного бюджета.

#### Общая схема формирования Главного бюджета

Генеральный директор Компании инициирует процедуру формирования Главного бюджета Приказом по предприятию.

На основе контрольных показателей Стратегического бюджета на планируемый год структурные подразделения формируют предложения по значениям контрольных показателей с детализацией по месяцам.

На основании контрольных показателей по месяцам формируются соответствующие бюджеты и бюджеты, которые вместе с пояснительной запиской, в которой указываются основные предположения (предпосылки) использованные в процессе бюджетирования, и сводом контрольных показателей передаются для предварительного согласования в Финансовый Отдел.

ЦФО составляют бюджеты потребности в инвестициях в основные средства, нематериальные активы и капитальных вложениях и передают их в Бухгалтерию, которая после проведения Бюджетного комитета и утверждения бюджетов потребностей ЦФО в инвестициях в основные средства, нематериальные активы составляет Бюджет ОС и НМА.

Финансовый Отдел проверяет составляющие бюджеты и бюджеты Главного бюджета на предмет их соответствия Стратегическому бюджету. При необходимости в проект Главного бюджета и соответствующие контрольные показатели вносятся изменения.

После предварительного согласования Главного бюджета с Финансовым Отделом проект передается на рассмотрение в Бюджетный комитет.

Окончательное утверждение Главного бюджета оформляется приказом Генерального директора по группе компаний.

Службы Финансового Отдела доводят до структурных подразделений Компании утвержденный вариант Главного бюджета.

Таблица 5.

| № п.п. | Наименование показателя / документа / этапа  | Ответственный за подготовку и предоставление                             | Сроки предоставления | Ответственный за согласование и утверждение |
|--------|--|--|----------------------|---|
| 1      | Прогноз исполнения бюджета на текущий год  | экономист  | 01-05.10             | Финансовый директор                         |
| 2      | Список основных гипотез и предположений на следующий год в соответствии с анализом исполнения текущего года, статистических данных, прогноз макроэкономических показателей, внешних нормативов, например, налогов, стоимости кредитов и проч.                | экономист, Финансовый директор, Коммерческий директор, Главный бухгалтер | 01-08.10             | Финансовый директор, Генеральный директор   |
| 3      | Актуальный стратегический бюджет в соответствии с исполнением текущего бюджета и основных гипотез и предположений  | экономист  | 08-.10.10            | Финансовый директор                         |
| 4      | Основные задача и цели деятельности компании на предстоящий год на основе стратегического бюджета<br>Целевые показатели для предприятия  | Генеральный директор<br>Финансовый директор                              | 10-20.10             | Генеральный директор                        |
| 5      | Контрольные показатели, нормативы и ограничения для центров финансовой ответственности.  | Генеральный директор<br>Финансовый директор<br>Руководители ЦФО          | 20-25.10             | Бюджетный комитет                           |
| 6      | Бюджет продаж продукции в натуральных и стоимостных показателях по отделам продаж услуг, отделу по работе с клиентами. Пояснительная записка к бюджету. График поступления платежей от покупателей с указанием условий расчетов и дебиторской задолженности. | Руководители отделов продаж по услугам, Коммерческий директор            | 25-31.10.            | Бюджетный комитет                           |
| 7      | Бюджет прочих доходов от реализации  | Руководители отделов продаж по услугам, Коммерческий директор            | 30-31.10             | Бюджетный комитет                           |
| 8      | Бюджет оказания услуг сервисным центром составляется на основе бюджета продаж. Пояснительная записка к бюджету. График поступления платежей от покупателей с указанием условий расчетов и дебиторской задолженности  | Технический директор   | 01-05.11             | Бюджетный комитет                           |
| 9      | Консолидированный бюджет продаж<br>Консолидированный график поступлений платежей   | экономист  | 06-08.11             | Бюджетный комитет                           |
| 10     | Бюджеты закупок коммерческой продукции с указанием бюджетизируемых запасов в натуральных и стоимостных показателях для обеспечения продаж отдела продаж по услугам, отдела по работе с клиентами и сервисного центра. Пояснительная записка к бюджету.       | Менеджеры по закупкам по услугам, Коммерческий директор                  | 06-11.11             | Бюджетный комитет                           |

| № п.п. | Наименование показателя / документа / этапа   | Ответственный за подготовку и предоставление                          | Сроки предоставления                                  | Ответственный за согласование и утверждение |
|--------|---|---|---|---|
|        | Графики расчетов с поставщиками, с указанием условий оплаты и кредиторской задолженности для обеспечения закупок для отдела продаж по услугам, отдела по работе с клиентами и сервисного центра |   |   |   |
| 11     | Консолидированный бюджет закупок<br>Консолидированный график расчетов с поставщиками  | экономист   | 11-13.11  | Бюджетный комитет                           |
| 12     | Бюджет коммерческих расходов  | Коммерческий директор, Технический директор, Начальник ТЛО, экономист | 14-24.11  | Бюджетный комитет                           |
| 13     | Бюджет управленческих расходов  | Все ответственные лица центров затрат, экономист – предоставляет свод | 14-24.11  | Бюджетный комитет                           |
| 14     | Бюджет оплаты труда   | экономист   | 24-30.11  | Бюджетный комитет                           |
| 15     | Бюджет налогов  | Главный бухгалтер   | 30.11-02.12   | Бюджетный комитет                           |
| 16     | Бюджет внереализационных доходов и расходов   | Экономист, главный бухгалтер  | 26-29.11  | Бюджетный комитет                           |
| 17     | Составление заявок потребности в основных средствах и НМА   | Все ответственные лица ЦФО  | 11-20.11  | Бюджетный комитет                           |
| 18     | Бюджет основных средств и НМА, расчет амортизационных отчислений  | Главный бухгалтер   | 20-25.11  | Бюджетный комитет                           |
| 19     | Бюджет текущих проектов   | Рабочие группы проектов   | 20.10-19.11   | Бюджетный комитет                           |
| 20     | Формирование бюджетов ЦФО на основе функциональных бюджетов   | экономист   | 01-05.12  | Бюджетный комитет                           |
| 21     | Финансовые бюджеты – первоначальный вариант:<br>Бюджет доходов и расходов<br>Бюджет движения денежных средств<br>Бюджет по балансовому листу  | экономист   | 06-10.12  | Бюджетный комитет                           |
| 22     | Анализ финансовых показателей, составление пояснительной записки<br>Рассылка материалов членам Бюджетного комитета  | экономист   | 11-13.12  | Бюджетный комитет                           |
| 23     | Согласование бюджетов на Бюджетном комитете<br>В случае внесения согласованных изменений и корректировок в первоначальные варианты бюджетов - составление нового варианта бюджетов              |   | 14.12<br>15-20.12<br>21-25.12 (периоды корректировок) | Бюджетный комитет                           |
| 24     | Утверждение бюджета на Совете директоров  |   | 26.12   | Бюджетный комитет                           |
| 25     | Предоставление утвержденных бюджетов и контрольных показателей ЦФО  | экономист   | 27-29.12  |   |

### 13. Порядок уточнения и корректировки бюджетов

#### 13.1. Корректировки Стратегического бюджета

Ежегодно до 28 февраля выполняется анализ исполнения Стратегического бюджета с выявлением причин отклонений и оценка достижимости установленных Целевых показателей. По результатам анализа

Генеральный директор определяет значения целевых показателей на третий год и в случае необходимости принимает решение о пересмотре целевых показателей на следующие два года.

Все корректировки, вносимые в действующий вариант Стратегического бюджета, оформляются документально и сохраняются в виде приложений к первоначальному варианту Стратегического бюджета.

#### 13.2. Корректировка Главного бюджета.

Ежеквартально за 15 дней до начала следующего квартала финансовый отдел подготавливает прогноз исполнения Главного бюджета для Бюджетного комитета и оценка достижимости установленных контрольных показателей. В случае невозможности выполнения запланированных контрольных показателей по объективным причинам (например, изменение конъюнктуры и иных внешних факторов), Бюджетный комитет Компании поручает руководителю ЦФО, отвечающего за исполнение соответствующих контрольных показателей, сделать необходимые корректировки – но не позднее, 5 дней до начала следующего квартала.

Главный бюджет (в разбивке по месяцам) корректируется от даты пересмотра и до конца бюджетного периода. До даты пересмотра действуют ранее утвержденные плановые показатели. Корректировки, вносимые в действующий вариант Главного бюджета, оформляются документально и сохраняются в виде приложений к первоначальному варианту бюджета.

### 14. Порядок контроля и анализа исполнения бюджетов

#### 14.1. Отчеты об исполнении бюджетов.

В рамках управленческого учета выделяются следующие этапы контроля и исполнения бюджетов и бюджетов:

формирование оперативных сводок и управленческих отчетов с фактическими данными;

формирование контрольных отчетов (сопоставление плановых и фактических данных).

Отчеты об исполнении бюджетов и бюджетов составляются в различных аналитических разрезах с приведением плановых и фактических значений за отчетный период и с накоплением от начала бюджетного периода.

Ответственным за организацию и ведение управленческого учета (в т.ч. за проведение бюджет-факт анализа) на предприятии является Финансовый Отдел.

Отчеты об исполнении бюджета продаж, бюджета доходов и расходов, бюджета денежных средств Компании составляются после завершения отчетного периода и предоставляются Финансовым Отделом на 10-й рабочий день следующего месяца. Ежеквартально составляется отчет об исполнении бюджета по балансовому листу. В отчетах приводятся плановые и фактические показатели за период, а также рассчитываются отклонения фактических показателей от плановых в абсолютном и относительном выражении. К каждому отчету прилагается пояснительная записка с анализом причин отклонений. Отчет подписывается руководителем подразделения, ответственного за исполнение соответствующего бюджета или бюджета.

Анализ исполнения Стратегического бюджета Компании в целом осуществляет Финансовый Отдел ежегодно.

**Приложение 3.**

Расписание группы для повышения тонуса мышц (Aqua Fitness for the back)

|    | Расписание                |
|----|---------------------------|
| ПН | Aqua Fitness for the back |
| ВТ |                           |
| СР | Aqua Fitness for the back |
| ЧТ |                           |
| ПТ | Aqua Fitness for the back |
| СБ |                           |
| ВС |                           |

#### Приложение 4.

Комплекс упражнений в бассейне:

-Исходное положение – стоя в воде, руки перед собой. Сделать вдох и вытянуть руки вперед, на выдохе развести руки в стороны, стараясь максимально приблизить лопатки друг к другу. Сделать вдох и вернуться в исходное положение.

-Исходное положение – стоя в воде, руки опущены вдоль тела. Разводить руки назад, чтобы максимально свести лопатки вместе. Затем вернуться в исходное положение. Сводя лопатки, делаем выдох, возвращаясь в исходное положение-вдох.

-Исходное положение – лежа на животе в воде, руками удерживаясь за бортик. Подтягиваем туловище к бортику с помощью рук, затем плавно отталкиваемся до полного разгибания рук, вытягивая спину. Подтягивая себя к бортику, делаем выдох, вытягиваясь – вдох.

-Исходное положение – спиной к бортику. Упор руками на борт. Тяга ног вперед под водой. В таком положении выполнять медленно «велосипед» под водой ногами. Дыхание произвольное.

-Исходное положение – лицом к бортику, лежа на животе в воде. Упор руками за край борта, затем выполняем движения ног брасом. При этом, раздвигая ноги, делаем выдох. Приводя ноги к себе – вдох.

-Вис на перилах или бортике лицом к нему. Согнуть ноги в коленях. Вращать согнутые ноги влево-вправо.

Вис на перилах или бортике лицом к нему, скрутив нижнюю часть корпуса влево, потом вправо. .

-«Поплавок ». Обхватить руками колени и висеть в воде, медленно выдыхая под воду.

-«Стрелочка» лечь на воду лицом вниз, вытягивая ноги и руки как можно дальше. Стараться удержать положения тела в воде не давая погрузиться ногам.

-Плавание на ногах, кролем на спине, одна рука прижата к телу, другая вытянута вверх.

-Плавание на ногах, кролем на спине, руки за голову, свести лопатки как можно сильнее.

-Плавание на ногах, кролем на спине, руки в положении «стрелочка».

-Плавание на ногах, кролем на спине с использованием нудла. Нудл располагаем за спиной, обхватывая его руками.

-Плавание на ногах, кролем, на боку, с использованием нудла. Одну руку вытягиваем вперёд, обхватывая нудл, другой рукой прижимаем его к груди.

-«Вертушка». Плавание кролем на груди 3 гребка, смена на кроль на спине 3 гребка

-Плавание на ногах, баттерфляем, с доской

-Плавание кролем на прямых руках

-Плавание на руках, брассом, с доской

-Плавание кролем на спине в полной координации

Пример одной из тренировок в группе «Aqua Fitness for the back»

## ПЛАН-КОНСПЕКТ УЧЕБНО-ТРЕНИРОВОЧНОГО ЗАНЯТИЯ ПО ПЛАВАНИЮ

тренер: Клопов Владислав

для группы : Aqua Fitness for the back

Место проведения: фитнес клуб Fresh Fitness, г, Екатеринбург  
ул.Мельникова 29

- Задачи:
1. Освоение техники плавания кролем на спине
  2. Укрепление мышц спины
  3. Развитие волевых качеств

Оборудование и инвентарь: ласты, нудл

| Части занятия    | Содержание   | Дозировка   | ОМУ   |
|------------------|--|---|---|
| Подготовительная | <p>Построение</p> <p>Сообщение задач УТЗ</p> <p>Инструктаж по технике безопасности</p> <p>1)Комплексная разминка на суше</p> <p>1.1) круговые вращения рук. И.П. ноги на ширине плеч<br/>1-руки вверх<br/>2-руки вниз</p> <p>1.2) вращательные движения таза. И.П. ноги на ширине плеч, руки на пояс.<br/>1-вперёд<br/>2-влево<br/>3-назад<br/>4-вправо</p> <p>1.3) махи руками. И.П. ноги на ширине плеч<br/>1-левой рукой<br/>2-правой рукой</p> | <p>2 минуты</p> <p>2 минуты</p> <p>1 минута</p> <p>10 минут</p> <p>1.1)40 раз</p> <p>1.2) 20 раз</p> <p>1.3) 20 раз</p> | <p>1)Размять все мышцы, связки и суставы</p> <p>1.1) вперёд, назад, очередно одной рукой, другой выполнять в умеренной скорости</p> <p>1.2) движения по часовой стрелке, против часовой<br/>Выполнять с полной амплитудой</p> <p>1.3) мах руки производится за голову, выполнять в полной амплитуде</p> |

|          |  |   |  |
|----------|--|---|--|
|          | <p>1.4) растяжка в наклоне в паре на суставы плеч. И.П. ноги вместе</p> <p>1-усилие на плечи</p> <p>2-ослабление</p> <p>1.5) наклоны вперёд. И.П. ноги вместе, руки на пояс</p> <p>1-2-наклоны</p> <p>3-4-И.П.</p> <p>1.6) Выкруты рук. И.П. ноги на ширине плеч, руки удерживают полотенце на расстоянии 30-40см друг от друга</p> <p>2) плавание кролем спине, на ногах в ластах</p> | <p>1.4) 20 раз</p> <p>1.5) 20 раз</p> <p>1.6) 40 раз</p> <p>2)3x60м</p> | <p>1.4) усилия направлены к полу, выполнять с равным по росту партнёром, стараясь не слишком сильно давить на плечи партнёру</p> <p>1.5) стараться ладонями достать до пола. Выполнять в умеренной амплитуде</p> <p>1.6) выкручивать руки одновременно, без перекосов на какую либо руку</p> |
| Основная | <p>1) Поплавок</p> <p>2) Стрелочка</p>   | <p>1) 2 минуты</p> <p>2) 2 минуты</p>                                   | <p>1) Обхватить руками колени и висеть в воде, медленно выдыхая под воду</p> <p>2) лечь на воду лицом вниз, вытягивая ноги и руки как</p>  |

|                |  |  |   |
|----------------|--|--|---|
|                | <p>3) Плавание кролем на спине на ногах, руки за голову</p> <p>4) Плавание кролем на спине с использованием нудла</p> <p>5) Вертушка</p> | <p>3)200 м</p> <p>4)200м</p> <p>5)100м</p>           | <p>можно дальше. Стараться удержать положения тела в воде не давая погрузиться ногам.</p> <p>3) лечь на воду лицом вниз, вытягивая ноги и руки как можно дальше. Стараться удержать положения тела в воде не давая погрузиться ногам.</p> <p>4)нудл располагаем в районе лопаток, обхватывая его с обеих сторон руками</p> <p>5) Чередование плавания кролем на груди с плаванием кролем на спине. 3 гребка на груди, 3 гребка на спине</p> |
| Заключительная | <p>1) Вис на перилах</p> <p>2)Тяга ног с упором о борт спиной</p> <p>3) Растяжка в воде</p>  | <p>1)2 минуты</p> <p>2)2 минуты</p> <p>3)5 минут</p> | <p>1) Согнуть ноги в коленях. Вращать согнутые ноги влево-вправо.</p> <p>2)Лопатки сведены, руки на борту, выпрямляем ноги под водой</p>  |

