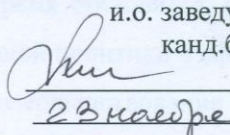


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ
Кафедра управления физической культурой и спортом

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ

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



23 мая 2017 г. 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

«Организационно-управленческие условия развития коммерческой
деятельности спортивного комплекса «Легкоатлетический манеж» г. Кемерово»

49.03.01 Физическая культура

Выполнил работу
Студент 3 курса
заочной формы обучения



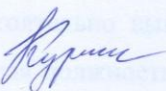
Свиридова
Анастасия
Андреевна

Научный руководитель
Канд.пед.наук, доцент



Речапов
Динар Сабитович

Рецензент
Директор СДЮСШОР по л/а
им В.А. Савенкова



Кургин Сергей
Николаевич

г. Тюмень, 2017

Содержание

Введение	3
1. Теоретические аспекты организационно-управленческих условий развития коммерческой деятельности	7
1.1 Сущность, функции, современные теории организации коммерческой деятельности	7
1.2 Коммерческая деятельность спортивных комплексов в современных условиях	12
2. Анализ условий развития коммерческой деятельности спортивного комплекса «Легкоатлетический манеж» г. Кемерово.....	25
2.1 Краткая характеристика организации.....	25
2.2 Оценка коммерческой деятельности спортивного комплекса.....	27
2.3 Анализ экономической эффективности коммерческой деятельности.....	33
3. Направления совершенствования коммерческой деятельности спортивного комплекса.....	41
Заключение.....	55
Список литературы.....	60
Приложения	69

Введение

Актуальность работы. Одним из стратегически важных направлений реализации программы социально-экономического развития страны является строительство физкультурно-спортивных сооружений и дальнейшее развитие сети объектов физкультурно-оздоровительного назначения, предоставляющих комплекс услуг физической культуры и спорта, с развитой инфраструктурой платных услуг населению. Наиболее актуальной в настоящее время является проблема перехода к практике эффективного управления физкультурно-спортивными сооружениями, ориентированного на повышение эффективности бюджетных расходов в рассматриваемой сфере, а также решение принципиального вопроса о готовности физкультурно-спортивных сооружений к эффективному использованию в предпринимательской деятельности без привлечения бюджетного финансирования. Экономический анализ физкультурно-спортивных сооружений направлен, прежде всего, на выявление возможностей повышения эффективности управления спортивными сооружениями, ориентированных на обеспечение конкурентоспособности спортивного сектора экономики. Исследование вопросов поддержания и развития сети объектов спорта в современных условиях должно опираться на принципы экономической целесообразности, оценки реального спроса и предложения на услуги и товары спорта. Эффективность функционирования физкультурно-спортивных объектов в значительной мере определяется выбором аналитического обеспечения управления спортивными сооружениями и результативностью аналитической работы.

Существующие методики оценки производственной мощности не учитывают специфику физкультурно-спортивной деятельности, так как

базируются на использовании для анализа информации, не способной оперативно влиять на управленческие решения в области функционирования спортивных сооружений. Данное обстоятельство объясняется, прежде всего, тем фактом, что участники спортивного рынка платных услуг не производят некий продукт, а предоставляют услугу, которая и является источником большинства отличий. Физкультурно-оздоровительная услуга - это глубоко индивидуальный процесс, происходящий между потребителем и спортивным комплексом, оказывающим услугу. Услуга потребляется в момент ее предоставления. Существенной характеристикой спортивно-оздоровительных услуг является их непосредственная связь со спецификой используемых спортивных сооружений. Помимо этого платные услуги, оказываемые на базе имеющихся в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении, физкультурно-спортивных сооружений, являются одним из источников финансирования профессиональной деятельности спортивных организаций.

Принимая во внимание значимость и актуальность развития спортивно-оздоровительной инфраструктуры страны, изучив экономическую литературу, следует констатировать недостаток научных исследований экономических аспектов управления физкультурно-спортивными сооружениями. Это обуславливает необходимость в обосновании методики оценки и анализа факторов эффективности эксплуатации и использования физкультурно-спортивных сооружений, позволяющей определить их загрузку и степень готовности к эффективному использованию в предпринимательской деятельности без привлечения бюджетного финансирования.

Для российских спортивных клубов актуальна проблема оптимизации финансирования. Стоит отметить, что оптимизацию можно рассматривать в несколько этапов: прекращение современных негативных явлений; дальнейшая работа по увеличению финансовых показателей клуба. Рассмотрим данные этапы подробнее. Для прекращения негативных явлений

рациональным, на наш взгляд, выглядело бы ограничение зарплат и трансферных сумм на покупку игроков и тренеров, что составляет основную часть расходов у большинства спортивных клубов.

К дальнейшей работе по достижению безубыточности и получению прибыли относятся привлечение большего числа зрителей, увеличение стоимости телеправ, объемов продаж атрибутики, поиск новых спонсоров. Для привлечения большего числа зрителей на матчи клуба руководство должно сфокусироваться на деятельности, направленной на повышение привлекательности для зрителя посещения игры спортивного клуба, приоритетностью для него данного мероприятия как средства досуга. На ситуацию с телеправами руководство одного клуба повлиять не может, при этом очень высока степень влияния государства. Остается надеяться, что в будущем государство позволит рынку по реализации телеправ развиваться естественным путем. Увеличить продажи атрибутики, можно путем поиска креативных решения для создания данной атрибутики. Наконец, работа по поиску новых спонсоров должна вестись постоянно, при этом сотрудничество со спонсором должно быть организовано на взаимовыгодных условиях. Таким образом, с помощью комплексного подхода к развитию клуба, спортивный клуб должен перестать быть лишь социальным проектом, должен стать интересен для привлечения инвестиций с дальнейшим извлечением прибыли.

Цель работы – выявить эффективные способы развития коммерческой деятельности спортивного комплекса «Легкоатлетический манеж» г. Кемерово.

Задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты организационно-управленческих условий развития коммерческой деятельности;
- провести анализ условий развития коммерческой деятельности спортивного комплекса «Легкоатлетический манеж» г. Кемерово;

- предложить направления совершенствования коммерческой деятельности спортивного комплекса.

Гипотеза нашего исследования состояла в предположении о том, что управление коммерческой деятельностью спортивного комплекса «Легкоатлетический манеж» г. Кемерово будет более эффективными если:

- включить в маркетинговую стратегию рекламу в интернет ресурсах, Google и ЯНДЕКС;
- усовершенствовать досуговую деятельность, разработав специальное «здоровое» меню для посетителей фитнес клуба;
- развить образовательную деятельность, организовав учебно-тренировочные сборы с именитыми тренерами.

Объект исследования – коммерческая деятельность спортивного комплекса «Легкоатлетический манеж» г. Кемерово.

Предмет исследования – организационно-управленческие способы развития коммерческой деятельности.

В работе использовались следующие методы: - методы анализа и синтеза, анкетирование, методы стратегического планирования: SWOT-анализ и др.

Степень исследования представлена трудами таких авторов, как А.С. Акимова, Л.В. Аристовой, Г.З. Аронова, Х.М. Бекулова, И.Б. Бекуловой, И. Бельковой, М.В. Бородуновой и др.

Теоретическая значимость работы заключается в исследовании организационно-управленческих условий развития коммерческой деятельности.

Практическая значимость работы заключается в разработке предложений по совершенствованию коммерческой деятельности спортивного комплекса

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

1. Теоретические аспекты организационно-управленческих условий развития коммерческой деятельности

1.1 Сущность, функции, современные теории организации коммерческой деятельности

Слово «коммерция» происходит от латинского *commercium* – торговля. Поэтому, очень часто эти слова используются как синонимы, а понятие «коммерческая деятельность» в узком смысле трактуется как деятельность, связанная с торговлей, куплей-продажей товаров.

Существует и более широкое толкование этого понятия, в соответствии с которым коммерческая деятельность отождествляется с деятельностью предпринимательской [36].

Причиной этого является то обстоятельство, что в гражданском законодательстве Российской Федерации применяется термин «коммерческие организации», которыми признаются организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности. А в соответствии со ст.2 Гражданского Кодекса РФ предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в качестве предпринимателей в установленном законом порядке [1].

Таким образом, с точки зрения гражданского законодательства, любая законная деятельность, направленная на получение прибыли, является коммерческой.

Для организации любой коммерческой деятельности требуются определенные ресурсы различных видов: это денежные средства,

материально-технические в виде земли и помещений, оборудования и сырья (для товаропроизводителей), рабочая сила (знания и умения), информация.

Торговым предприятиям необходимо еще закупить товары для последующей продажи.

Особенностью этих ресурсов является, во-первых, их ограниченность и, во-вторых, то, что они находятся на определенных рынках за пределами данных конкретных предприятий. Оттого каждое из них вынуждено приобретать ресурсы у соответствующих поставщиков, осуществляя для этого необходимые коммерческие функции: финансового, материально-технического, трудового и информационного обеспечения, закупки (торговые фирмы).

Успешное функционирование предприятий в рыночных условиях предполагает, по меньшей мере, решение двух важных задач по формированию экономических и торгово-технологических отношений: организации эффективных хозяйственных связей с поставщиками отмеченных ресурсов и высокопроизводительного потребления в процессе осуществления функций коммерческой деятельности [3].

Среди благоприятных возможностей особое значение имеет личный фактор. В противоположность материальным (деньгам, технологиям, оборудованию), которые делают коммерческую деятельность различных предприятий схожей, профессионализм персонала является специфическим ресурсом. Именно запас знаний, в любой форме – экономической, технической, управленческой и организационной, научной, опыт и способность их применения в практике коммерческой деятельности определяют конкурентные преимущества каждого отдельного предприятия и выделяют его из массы подобных.

С учетом роли и экономической значимости высококвалифицированных работников – носителей интеллектуальных ресурсов, являющихся и носителями, и владельцами таких особенных средств производства, можно утверждать, что они на рынке объективно

отожествляют себя в большей степени со своими знаниями, нежели с местами их применения – предприятиями [4].

Коммерческая деятельность – это система долгосрочных экономических и торгово-технологических отношений, по поводу купли-продажи товаров и услуг с целью максимизации взаимовыгоды [5]. Логичную последовательную теорию коммерческой деятельности разработал профессор Гуняков Ю.В. По его мнению – «обмен не сводится только к труду по осуществлению товародвижения, а представляет собой общественный процесс, формирования отношений, связанных с производством, распределением, потреблением и обеспечивающий их единство и динамику, т.е. функционирование экономики в целом.

Коммерческая деятельность практически охватывает весь воспроизводственный процесс. Закупка сырья для производства, заем или использование собственных финансов, страхование рисков, вхождение в другие организации или приобретение акций других предприятий или государственных заемных обязательств, продажа или закупка на определенном этапе собственных акций или облигаций, наем (закуп) рабочей силы, использование своего или стороннего оборудования для производства продукта, сервисное обслуживание оборудования (компьютеры, программы, холодильники, подъемные механизмы и др.), продвижение товаров и услуг, проведение (закупка) рекламных акций, формирование позитивного имиджа и др. [6].

Все эти действия в совокупности составляют коммерческую деятельность предприятия. Она через взаимовыгодные отношения пронизывает всю экономическую деятельность и формирует целостность». Любая деятельность, в том числе и коммерческая, имеет определенную направленность и организуется для достижения поставленных целей, которые можно назвать целями функционирования. Цель коммерческой деятельности – достижение взаимной выгоды (дохода, прибыли). Являясь

атрибутом рынка, коммерция формируется на его принципах, которые служат неперенным условием ее развития.

Гарантией реализации этих целей, является содержание коммерческой деятельности. Коммерческая деятельность – состоит а) в формировании рынка товаров и услуг; б) обосновании направлений и масштабов развития их производства; в) в соответствии с потребностями общества и отдельных потребителей; г) доведении товаров до потребителей; д) организации самого процесса потребления; ж) коммерческом посредничестве; з) установлении договорных связей на рынке товаров и услуг. Выделяют три компонента коммерческой деятельности: производство продукции; коммерция (торговля); коммерческое посредничество [7, 8, 9].

Коммерческая деятельность любой организации происходит в сложном и взаимозависимом пространстве. Прежде всего, она работает в конкретной внешней среде, в среде взаимодействия и конкурентной среде и внутренней среде предприятия.

Коммерческая деятельность предприятия зависит от внешней среды и среды взаимодействия и работает в конкурентной среде, выполняя воспроизводящийся динамичный цикл во внутренней среде по постоянной адаптации к изменениям окружающих сред [10].

Проанализируем условия работы коммерческого предприятия на рисунке 1.

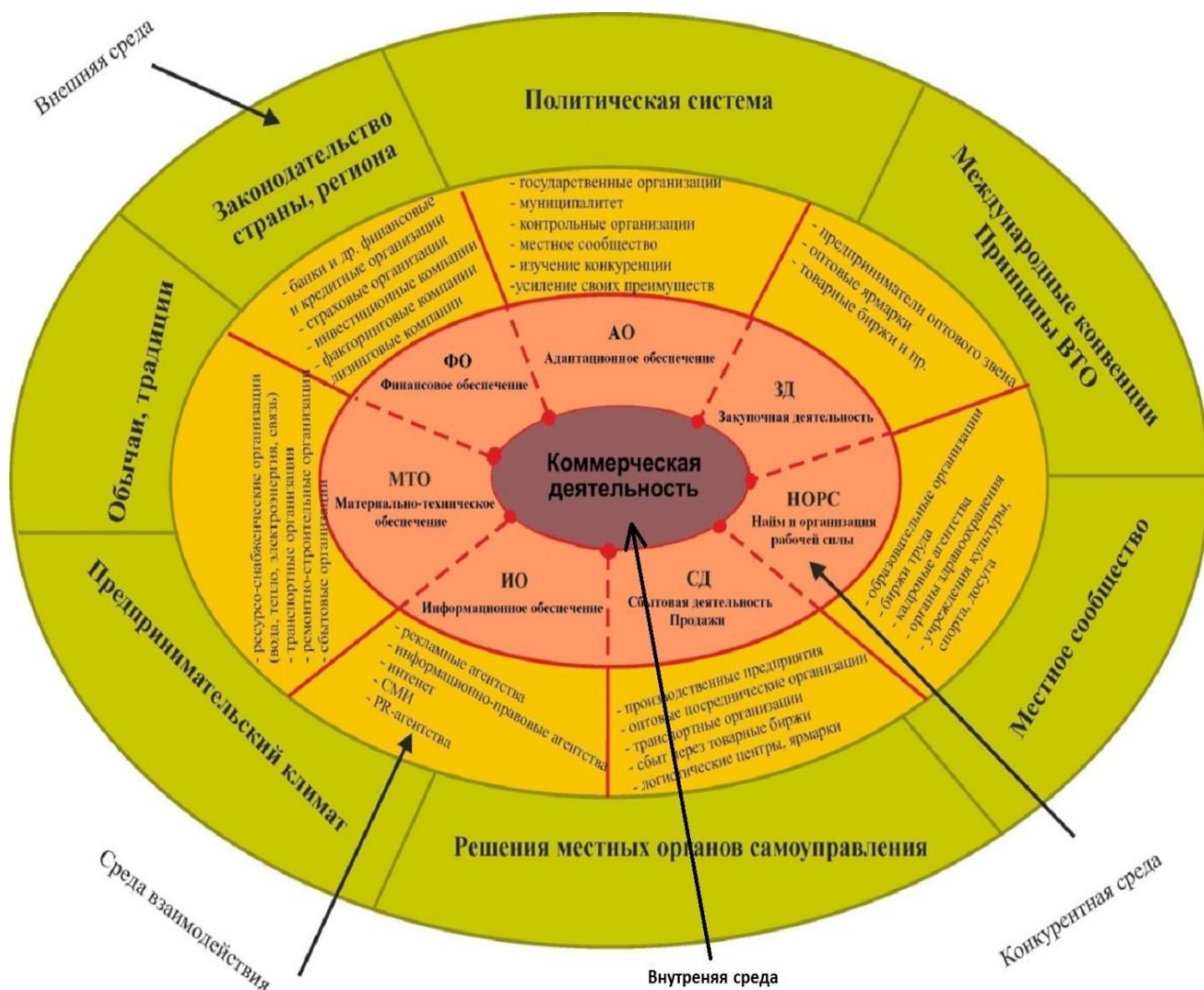


Рисунок 1 – Условия коммерческой деятельности [14]

Управление предприятием осуществляется путем адаптационного обеспечения (АО) - на основе исполнения законов и предписаний, реакции на информацию о рынках и конкурентах, законодательстве и предпочтениях покупателей; информационного обеспечения (ИО) на основе сбора информации ее анализа, обеспечения коммуникации внутри подразделений предприятия и со внешними средами; набора обучения и организации коллективной деятельности рабочей силы (НОРС), формируя и организовывая продуктивную деятельность мотивации и стимулирования членов коллектива на достижение поставленных целей; формируя финансовое обеспечение (ФО) для всего цикла коммерческой деятельности; осуществляя закупочную деятельность (ЗД) необходимого ассортимента

товаров и услуг; обеспечивая наличие и работоспособность материально-технических обеспечения (МТО) - условий для проведения этой работы и формируя активно сбытовую деятельность (ЗД) товаров и услуг, ценностных предложений – как комплекса повторяющихся мер в цикле коммерческой деятельности [11, 12, 13].

Деятельность организации проходит во взаимодействии четырех сред – внешней, внутренней, среде взаимодействия и конкурентной среде. Такое деление позволяет точнее представить всю деятельность и ориентировать управленческие взаимодействия во внутренней среде предприятия для достижения поставленных целей.

Внешняя среда включает в себя политическую систему, законодательство страны и региона, международные Конвенции и Соглашения (в том числе по отдельным видам продукции), обычаи, традиции местности и народа, решения и позиции местного самоуправления, предпринимательский климат [14].

В большинстве своем все эти направления формируют для предприятия возможности для развития бизнеса на основе конкурентного подхода, в целях развития территории или страны. Россия приняла значительные усилия для формирования на ее территории условий для вхождения крупного международного бизнеса и особенно для нормальной работы отечественного. Усилия государства и предпринимательского сообщества дают результаты и условия для развития бизнеса в России постоянно улучшаются и находятся на уровне экономически сильных стран.

1.2 Коммерческая деятельность спортивных комплексов в современных условиях

Коммерция – в самом простейшем виде – означает покупку товаров с целью их дальнейшей продажи различным потребителям, розничным или

оптовым для производственного или личного потребления [1]. Речь в данном случае идет о торговых физкультурно-спортивных организациях (ФСО). Предметом купли-продажи выступают различные товары, имеющие отношение к сфере ФК и С национальной экономики. При этом разница в цене покупки и продажи образует коммерческий доход, из которого производится возмещение всех затрат (издержек обращения) и образуется коммерческая прибыль, идущая на цели потребления и накопления (расширения и качественного развития коммерческой деятельности). Речь идет об увеличении оборотных фондов, приобретении нового оборудования, расширении торговых и складских помещений за счет реконструкции или нового строительства, а также приобретения акций других предприятий.

Принятие коммерческих решений связано с той или иной степенью риска. При этом – в условиях рыночной неопределенности – выделяется несколько аспектов:

- способность идти на риск;
- возможность идти на риск;
- способы уменьшения риска [3].

ФСО, занимающиеся коммерческой деятельностью, определяют издержки товара, а ФСО, осуществляющие сбытовую, снабженческую, торгово-посредническую деятельность – издержки обращения. Речь, в этой связи, идет как о чистых издержках обращения, непосредственно связанных с куплей-продажей товара, так и дополнительных издержках (доставка, доработка, фасовка). Различают также постоянные издержки, которые не зависят от изменения размеров коммерческой деятельности, и переменные, то есть пропорциональные объемам коммерческой деятельности [5].

На рисунке дано схематичное представление коммерческой деятельности ФСО. Кроме снабженческой и маркетинговой, коммерческая деятельность определяется также выработкой решений со стороны менеджмента организации (рисунок 2).



Рисунок 2 – Схематичное представление коммерческой деятельности ФСО: 1-2-3 – структурное представление коммерческой деятельности ФСО

Рынок призван связывать сферу коммерции со сферой обращения, в рамках которой осуществляется потребление ФСО товара. Именно в его рамках регулируется товарно-денежный обмен, формируется снабженческая и маркетинговая деятельность. Особую роль при этом играет выработка коммерческих решений, отражающих риск в рамках коммерческой деятельности.

Известны различные теории коммерческой деятельности, прямо или косвенно связанные с долгосрочным развитием ФСО (экономическим ростом, доверительностью рыночных отношений). Теории эти следующие:

- теория полезности;
- теория финансового анализа коммерческой деятельности, осуществляемой физкультурно-спортивной организацией предпринимательского типа;
- теория диверсификации коммерческой деятельности;
- теория транзакционной экономики;
- теория логистики;
- теория контроллинга;
- теория реструктуризации;

- эволюционная теория самоорганизующихся систем коммерческого типа.

Каждая из этих теорий определенным образом связана с оценкой эффективной коммерческой деятельности. Особую роль при этом играют те из них, которые имеют отношение к стратегическим целям физкультурно-спортивной организации, определяющим достижение делового успеха [2].

Принятие стратегических решений в сфере коммерции связано с той или иной степенью риска. В условиях рыночной неопределенности в этом плане можно выделить несколько аспектов: способность идти на риск, возможность идти на риск и способы уменьшения риска. Это, прежде всего, касается риска в инвестировании средств, в различные проекты и ценные бумаги.

Важен также учет факторов, определяющих в конечном итоге результаты коммерческой деятельности. Их, с позиций стратегии, следует подразделять на две группы, связанные с конъюнктурой рынка услуг и условиями физкультурно-спортивной деятельности.

При выборе стратегии в коммерческой деятельности необходимо четко определить ее цель. Имеется в виду: завоевание рынка, максимальное удовлетворение покупательского спроса, максимизация прибыли, дифференциация прибыльности во времени и по различным группам услуг.

Таким образом, приоритет целей в каждом конкретном случае диктуется условиями коммерческой деятельности в сфере ФК и С, а также способностью тех, кто занимается коммерческой деятельностью, выбирать необходимые решения в сложившейся конъюнктуре рынка.

Отметим также, что с позиций перспектив следует различать два вида коммерческого предпринимательства: пассивное следование за конъюнктурой и активное. В первом случае речь идет об осторожной коммерческой политике, гарантирующей защиту от возможных убытков. Во втором случае коммерческая политика связана с максимизацией получаемых доходов в качестве дальнейшего расширения физкультурно-спортивной

деятельности в условиях риска, что требует всестороннего экономического анализа необходимых при этом затрат (особенно, если принимаются коммерческие решения стратегического плана).

Эффективность коммерческой деятельности физкультурно-спортивной организации при этом должна оцениваться с позиций комплексного подхода. Или (иначе), речь должна идти об интегральной эффективности, включающей в свой состав целевую, ресурсную, экономическую и институциональную составляющие (Г.Б. Клейнер, А.Н. Попов, Д.С. Синк).

Целевая эффективность коммерческой деятельности – это степень соответствия или несоответствия функционирования исследуемой системы ее стратегическому назначению. Поскольку физкультурно-спортивные организации многофункциональны и являются объектом ожидания со стороны других социально-экономических субъектов, понятие «целевая эффективность» дробится в соответствии с разнообразием многих субъектов. При исследовании целевой эффективности часто не указывается явно целеполагающий субъект, т.е. имеется в виду системообразующая цель по умолчанию или групповая (общественная) функция такой системы. В случае физкультурно-спортивных организаций государственного (общественного) сектора следует считать, что целеполагающим субъектом служит общество, а основная цель его функционирования – максимизация общественного благосостояния.

Под технологической (или ресурсной) эффективностью понимается степень интенсивности использования коммерческих ресурсов физкультурно-спортивной организации с точки зрения соотношения между объемами выпуска различных видов продукции и размерами затраченных ресурсов. Эта характеристика может измеряться в общем случае векторными показателями типа отдачи различных видов ресурсов или выпуска различных видов продукции (товаров, услуг) в натуральном выражении на единицу затраченного ресурса. Понятие ресурсной эффективности не опирается на

цену товаров и услуг или используемых факторов коммерческой деятельности.

Понятие «экономическая эффективность» опирается на учет платежеспособного спроса, предъявляемого тем или иным рынком в соответствии с полезностью результата коммерческой деятельности (продукта) данной системы, и связанные с этим спросом равновесные (рыночные) цены. К показателям экономической эффективности относят прибыль, добавленную стоимость, удельные затраты на единицу стоимости реализации товаров и услуг, рассчитанные с использованием среднерыночных цен.

«Институциональная эффективность» характерна для условий трансформационной (неравновесной) экономики, в которой большое значение приобретают институциональные аспекты коммерческой деятельности, отражающие цели институциональных агентств, связанных с физкультурно-спортивной организацией. Роль практически каждой организации, занимающейся коммерческой деятельностью, при этом трактуется с позиций ее соответствия устойчивым ожиданиям, предъявляемым со стороны экономических субъектов и физических лиц. Учет институциональной эффективности физкультурно-спортивной организации предполагает расширение горизонта оценки интегральной эффективности, по крайней мере, до границ периода завершения основных институциональных преобразований в отраслевом, рыночном и региональном окружении ФСО. В соответствии с таким подходом эффективной (результативной) может быть признана коммерческая деятельность организации, имеющая инновационный характер, являющаяся доходной (с точки зрения максимизации общественного благосостояния) и поддерживающая благоприятные условия труда.

Коммерческая деятельность состоит, с одной стороны, в эффективном функционировании хозяйствующего субъекта, а с другой стороны, имеет самостоятельное значение. Она состоит в том, что коммерция присутствует

езде, где осуществляется процесс обмена (купли-продажи) реальных стоимостей. И в этом смысле она соприкасается с понятием бизнеса. Но если коммерция – постоянно действующая категория, то бизнес – это часто кратковременная операция обмена, имеющая нередко разовое значение.

Кроме того, у коммерции и бизнеса бывают разные цели. Бизнес, как правило, удовлетворяет личные потребности (его результаты не всегда используются на развитие предпринимательства). Цели же коммерции другие – ее результаты как раз и используются для этого, причем нередко на новой качественной основе для более полного удовлетворения потребностей общества в материальных благах (товарах или услугах). Таким образом, коммерция – это деятельность, осуществляемая хозяйствующим субъектом по продаже товаров или оказанию услуг в обмен на деньги или другие материальные блага к взаимной выгоде заинтересованных лиц или организаций. И еще: когда два или более лиц действуют совместно, то они являются организацией, а если их общая цель органически связана с обменом, тогда они составляют коммерческую организацию. Примером здесь могут быть популярные гонки «Формула-1». В 1950 году прошел первый чемпионат мира по этим гонкам, а уже в начале 70-х годов XX века Берни Энклстоун, английский антрепренер в области мотоспорта изменил тактику управления коммерческими правами «Формулы-1» и превратил этот вид спорта в эффективную систему спортивного (коммерческого) предпринимательства.

Речь при этом идет об интегральной эффективности (целевой, ресурсной, экономической и институциональной). Она – с позиций оценки результативности коммерческой деятельности – представляет собой систему индикаторов и характеристик, включающих действенность, экономичность, прибыльность, качество, инновационность и конкурентоспособность.

Спортивные клубы создаются для определенных целей. Основные из них - это популяризация определенного вида спорта, организация досуга для населения, получение прибыли. Прибыль состоит из призовых, полученных с соревнований, поступлений от телетрансляций, спонсоров, от трансферов

спортсменов, от продажи билетов и другой коммерческой деятельности. Многим клубам любого уровня и статуса зачастую удается выполнить только одну цель, а именно организацию досуга. При этом в них вкладываются немалые средства. Анализу источников финансирования для спортивных клубов и возможных путей по извлечению прибыли и будет посвящена наша работа [31-35].

Действующее российское законодательство, регулирующее общественные отношения в области физической культуры и спорта, дает следующее определение понятию «спортивный клуб», содержащееся в статье 19 Федерального закона от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»: «Спортивные клубы являются юридическими лицами, осуществляющими учебно-тренировочную, соревновательную, физкультурную и воспитательную деятельность; спортивные клубы независимо от их организационно-правовых форм создаются и осуществляют свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации»[1]. На наш взгляд, данное определение достаточно широко и, по сути, охватывает все физкультурно-спортивные организации. Следуя данному определению, к спортивным клубам можно причислить и спортивные федерации, и детско-юношеские спортивные школы.

Более точным выглядит определение, данное в англоязычной литературе, а именно: «Спортивный клуб – клуб, созданный с целью игры в один или более видов спорта. Спортивные клубы могут классифицироваться как организации, члены которой играют вместе бесплатно и по определенному поводу, и вызывающие интерес для просмотра только у семьи или друзей, так и крупные коммерческие организации с профессиональными игроками, имеющими команду, которая регулярно играет против других клубов и привлекает иногда большую массу готовых платить зрителей. Клубы могут предназначаться только для одного вида спорта, так и для нескольких (мультиспортивные клубы) [36]. Таким

образом, к спортивным клубам можно отнести дворовые, школьные, студенческие, профессиональные и т.д.

В истории становления и развития спортивных клубов в России существовало несколько этапов. В дореволюционной России спортивные клубы организовывались преимущественно по территориальному принципу и были основной формой первичных спортивных организаций. С приходом к власти большевиков дореволюционные спортклубы были закрыты как буржуазные организации, а первичным звеном стали коллективы физической культуры, которые создавались на заводах, фабриках и на базе трудовых коллективов других организаций.

В Советском Союзе спортивные клубы стали возрождаться в начале 60-х годов и создавались по производственному принципу. Звание «Спортивный клуб» присваивалось коллективу предприятия, добившемуся высоких показателей в организации физкультурно-спортивной работы среди трудящихся данного предприятия и выполнившего установленные требования. Сложившаяся традиция организации спортивных клубов по производственному принципу встречается и в настоящее время [37].

Обратимся к типологии спортивных клубов. Все современные спортивные клубы России можно классифицировать с точки зрения обслуживаемого контингента [38]:

- спортивные клубы, созданные на базе промышленных предприятий в форме общественных объединений;
- студенческие спортивные клубы;
- школьные спортивные клубы;
- спортклубы профессионального спорта по игровым видам, являющиеся, как правило, коммерческими организациями (ЗАО, ООО, и др.);
- фитнес-клубы, спортивно-оздоровительные клубы и центры и т.п.;
- физкультурно-спортивные клубы инвалидов.

С организационно-экономической точки зрения все спортивные клубы можно подразделить на клубы любительского спорта, создаваемые в форме

общественных объединений, и коммерческие клубы, во-первых, физкультурно-оздоровительной направленности и, во-вторых, профессионального спорта (футбольные, хоккейные, теннисные, волейбола, баскетбола и т.п.) [39].

Таким образом, спортивный клуб – это организация, созданная на некоммерческой либо коммерческой основе для игры в определенный вид спорта. Спортивные клубы в России имеют многолетнюю историю и создавались изначально по территориальному принципу, а при советской власти – по производственному[40]. По своей типологии, спортивные клубы могут классифицироваться с точки зрения обслуживаемого контингента; с организационно-экономической точки зрения. Обратимся к источникам финансирования спортивных клубов.

Источниками финансирования спортивных клубов, созданных на некоммерческой основе в большинстве случаев являются поступления от самих членов клуба для содержания команды, либо поступления от организации, создавшей и содержащей клуб. Например, деятельность спортивного дворового клуба чаще всего финансируется участниками данного клуба, деятельность школьного и студенческого спортивного клуба финансируется руководством учебных заведений [41, 42].

У коммерческих профессиональных клубов появляется больше статей дохода. К ним относятся [43]:

- продажа прав на показ зрелища. К данной статье относятся средства, полученные как от продажи прав на телетрансляцию, так и от продаж билетов, абонементов, клубных карт и т.д.;
- от продажи атрибутики с индивидуальными признаками (клубными цветами, логотипами, рекламой спонсоров);
- поступления от рекламы любого вида. К данной статье дохода относятся средства, полученные от размещения рекламы на спортивном объекте (рекламные щиты, информационное табло, наружная реклама), если данный спортивный объект принадлежит спортивному клубу; от размещения

рекламы на атрибутике членов клуба; доходы от участия игрока клуба в рекламах различных продуктов, если по контракту, доходы полученные от данной деятельности не идут игроку в полном объеме;

- поступления от спонсоров;
- от осуществления прочих видов коммерческой деятельности.

Например, от продажи игроков спортивного клуба; от сдачи в аренду спортивного объекта другим спортивным клубам; от достижения определенных спортивных результатов.

Спортивные клубы представляют собой организации, созданные на некоммерческой либо коммерческой основе для игры в определенный вид спорта. При этом в российском законодательстве понятие «спортивный клуб» трактуется как любая организация, занимающаяся учебно-тренировочной, соревновательной, физкультурной и воспитательной деятельностью. Следуя этому определению, к спортивным клубам можно причислить многие организации, что на наш взгляд не совсем правильно [44, 45, 46].

Финансирование спортивных клубов складывается из средств, полученных от спонсоров, рекламы, продаж билетов, телеправ, атрибутики и другой коммерческой деятельности. При этом, если в большинстве европейских клубов внимание уделяется получению доходов от всех видов деятельности, то большая часть бюджета российского спортивного клуба складывается из спонсорских поступлений, которые, при этом, являются средствами владельца клуба.

Очевидно, что для российских спортивных клубов актуальна проблема оптимизации финансирования.

Стоит отметить, что оптимизацию можно рассматривать в несколько этапов:

- прекращение современных негативных явлений;
- дальнейшая работа по увеличению финансовых показателей клуба.

Рассмотрим данные этапы подробнее.

Для прекращения негативных явлений рациональным, на наш взгляд, выглядело бы ограничение зарплат и трансферных сумм на покупку игроков и тренеров, что составляет основную часть расходов у большинства спортивных клубов.

К дальнейшей работе по достижению безубыточности и получению прибыли относится привлечение большего числа зрителей, увеличение стоимости телеправ, объемов продаж атрибутики, поиск новых спонсоров. Для привлечения большего числа зрителей на матчи клуба руководство должно сфокусироваться на деятельности, направленной на повышение привлекательности для зрителя посещения игры спортивного клуба, приоритетностью для него данного мероприятия как средства досуга.

На ситуацию с телеправами руководство одного клуба повлиять не может, при этом очень высока степень влияния государства. Остается надеяться, что в будущем государство позволит рынку по реализации телеправ развиваться естественным путем. Увеличить продажи атрибутики, на наш взгляд, можно путем поиска креативных решения для создания данной атрибутики. Наконец, работа по поиску новых спонсоров должна вестись постоянно, при этом сотрудничество со спонсором должно быть организовано на взаимовыгодных условиях. Таким образом, с помощью комплексного подхода к развитию клуба, спортивный клуб должен перестать быть лишь социальным проектом, должен стать интересен для привлечения инвестиций с дальнейшим извлечением прибыли.

Вывод по первой главе

В процессе формирования широких и доступных возможностей использования объектов спортивной инфраструктуры государством достигается соответствующий социальный и экономический эффект. С одной стороны, это развитие платных услуг физической культуры, обеспечивающее высокую степень заинтересованности людей в занятии физкультурой и

спортом и укреплении физического здоровья. С другой стороны, большую долю источников финансирования физической культуры и спорта, помимо средств федеральных и местных бюджетов, составляют доходы от физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой работы с гражданами на базе имеющихся у организаций физкультурно-спортивных помещений.

2. Анализ условий развития коммерческой деятельности спортивного комплекса «Легкоатлетический манеж» г. Кемерово.

2.1 Краткая характеристика организации

«Легкоатлетический манеж» г. Кемерово это современный спортивный центр, вмещающий до 150 человек одновременно. Он рассчитан как на профессиональных атлетов, так и на горожан, которые могут тренироваться здесь в свободное время.

Организация имеет несколько основных направлений деятельности:

- Учебно-тренировочное (бесплатные занятия),
- Спортивно-массовые мероприятия,
- Платные услуги,
- Сопутствующие услуги.

На сегодняшний день в организации работают более 100 человек, включая тренеров.

Под учебно-тренировочным направлением подразумевается, прежде всего, занятия по легкой атлетике СШОР им. В.А.Савенкова

Спортивно-массовые мероприятия – это услуги по проведению спортивных мероприятий в многофункциональном спортивном комплексе. Существует различные предложения по проведению мероприятий среди 15-ти видов спорта – соревнования по легкой атлетике, пожарно-прикладному спорту, художественной гимнастике, единоборствам, настольному теннису, спортивным танцам и др. Большим успехом пользуются тематические спортивные мероприятия: "Папа, мама, я - спортивная семья", "Жим штанги лежа", "Веселые старты", "Фитнес фестиваль", "День йоги".

В обязанности менеджеров спортивного комплекса входят обеспечение пунктов аккредитации участников мероприятия, освещение мероприятия на интернет-сайте и информационных стендах спорткомплекса, предложение различных видов питания во время мероприятий в кафе спорткомплекса.

Сотрудники должны быстро решать локальные задачи по мере проведения события.

Спортивное направление представляет собой ряд спортивных коммерческих услуг. Одно из них – тренажерный зал, работающий с 7:00 до 23:00. Его площадь составляет 300 м². В тренажерном зале предоставляются услуги тренеров-консультантов.

Легкоатлетический манеж представляет собой универсальный зал-трансформер, площадь которого составляет 3200 м². По его окружности расположены беговые дорожки со специальным покрытием. Предоставляется спортивный инвентарь: ядра, копья, стартовые колодки, гимнастические стенки, барьеры, гимнастические скамейки, перекладина, штанги, гири, планки и стойки для прыжков, гимнастические маты. Действуют 8 раздевалок – мужская (200 мест), женская (200 мест), мужская тренерская (12 мест), женская тренерская (12 мест).

Центр единоборств – это 2 зала общей площадью 316 м², обустроенных для занятий боевыми видами спорта, женская и мужская раздевалка на 35 мест каждая и спортивный инвентарь - канаты, набивные манекены, боксерские мешки, гимнастические стенки, турники, страховочные маты. Возможно клубное посещение, парные занятия или аренда зала.

На этапе начального обучения, которое обычно составляет 2-3 года, занятия платные. Но после выполнения контрольных нормативов, занимающиеся могут продолжить обучение бесплатно. В летнее время спортсмены в возрасте до 17 лет могут продолжить свою подготовку, совместив ее с отдыхом, в летних загородных лагерях.

Помимо профильных спортивных услуг, в спорткомплексе существуют предложения по сопутствующим видам услуг: кафе, фитнес бар, солярий, прачечная.

Предприятие работает с 1984 года. В своем развитии организация опирается на опыт своей деятельности. В 2003 на спорткомплексе занималось от 900 до 1500 человек в день. На сегодняшний день, согласно

данным компьютерного учета прохода, от 5500 до 6000-6500 человек проходит в комплекс ежедневно. Ключевым фактором успешной деятельности руководство компании считает плановость и целесообразность своей деятельности, умелую и инициативную работу сотрудников, проницательность и концентрацию менеджеров. В основе дальнейшего развития предприятия лежат новые идеи и проекты.

Задача компании заключается в том, чтобы все сотрудники компании осознавали, что основа благополучия компании кроется в их отношении к компании. Негласный закон спорткомплекса: «Если каждый готов к полной самоотдаче, то предприятие достигнет плодотворного и обеспеченного существования, что, в свою очередь, даст каждому работнику комфортабельное и обеспеченное существование».

Реконструкция манежа для легкоатлетов состоялась 2015 году. На его базе проходят тренировки и соревнования по легкой атлетике и пожарно-прикладному спорту. Для горожан смонтированы специальный тренировочный полигон с наклонной беговой дорожкой, спортивная арена, секторы толкания ядра, прыжков в длину и высоту с шестом. В здании применены современные технологии, оборудование, электроника, вентиляция, которые позволят спортсменам и в зимнее время заниматься и готовиться к соревнованиям.

2.2 Оценка коммерческой деятельности спортивного комплекса

На предприятии работа организована по принципу лидерства. Самые инициативные сотрудники, в плане предложений и их реализации, выдвигаются на первый план. Идет постоянное перемещение кадров. Таким образом, в организации, как утверждает руководство, работает «коллективный разум» или «принцип батарейки».

Директор спорткомплекса стимулирует сотрудников к работе,

координирует деятельность всех руководителей предприятий, работающих в спорткомплексе, развивает идеологию компании. У него есть помощник, который выполняет поручения. Каждое предприятие занимается непосредственно своим назначением. Все руководители предприятий подчиняются руководителю компании напрямую.

Финансовый отдел занимается материальным учетом приобретений и выдачи средств, следит за складом и кладовой. Главный бухгалтер, возглавляющий отдел, распределяет финансы по предприятиям в установленных сметах в рамках, которые необходимы для того или иного предприятия.

По словам руководителя спорткомплекса, предприятия опираются на единую стратегию развития. Все вопросы связанные с координацией спорткомплекса, его системным развитием и оценкой предложений обсуждаются на совете директоров, в который входят руководители предприятий, директор спорткомплекса и его помощник.

Динамика показателей деятельности спорткомплекса представлена в табл. 1 и 2.

Таблица 1

Динамика продаж в денежном выражении по отношению к аналогичному периоду прошлого года

Период	Выручка за 2015	Выручка за 2016	Динамика 2016 к 2015 г., %
январь	1289836	1496209	112
февраль	1421689	1578074	111
март	1481230	1700003	114
апрель	1500446	1620481	108
май	1490201	1661574	111,5
июнь	714559	811025	113,5
июль	580960	697152	120
август	511286	531737	104
сентябрь	908925	999817	110
октябрь	1099088	1230978	112
ноябрь	1241730	1241049	99,5
декабрь	1301280	1379357	106

Как показывает табл. 1, в 2016 году выручка комплекса увеличилась, что говорит о положительной тенденции в том числе и работе маркетинговой службы.

Таблица 2

Динамика клиентской базы

2015	2016
31 организация арендует в период с 01.01 по 01.12	37 организаций арендует в период с 01.01 по 01.12
901 000 клиент. посещение (количество электронных проходов в комплекс)	956 211 клиент. посещение (количество электронных проходов в комплекс)

Как показывает табл. 2, в 2016 году увеличилось количество арендующих организаций, выросло число электронных проходов в спортивный комплекс, что также говорит о том, что руководство осуществляет деятельность в правильном направлении.

Подводя итог, спортивный комплекс представляет собой предприятие, состоящее из 6-ти организаций, осуществляющих деятельность по 5-ти направлениям. Количество сотрудников спорткомплекса велико, однако управляющего персонала немного. Это говорит о небольшой организационной структуре, построенной таким образом, чтобы управлять большим объектом. В целом, исходя из финансовых и других показателей, можно отметить, что на сегодняшний день деятельность спорткомплекса «Легкоатлетический манеж» на рынке спортивных и других услуг ведется достаточно успешно.

Коммерческий директор отвечает за коммерческую стратегию предприятия. Он определяет:

- Планируемый ассортимент и объем продаж;

- Потребность в специалистах;
- Наиболее прибыльные направления деятельности.

Второй, не менее важной, зоной ответственности является формирование команды отдела менеджмента и маркетинга: подбор менеджеров, идеологическая мотивация, работа на результат.

Основные элементы системы маркетинга на предприятии: работа с обратной связью, исследование рынка, разработка и реализация на этой основе стратегии развития.

В спорткомплексе проводят анкетирования клиентов. Менеджеры являются главными источниками входящей и исходящей информации на предприятии. Проводится мониторинг конкурентов и рынка в целом по внутренним и сопутствующим товарам. Большой объем информации менеджеры получают из таких интернет-ресурсов как Wordstat, AdWords.

В большинстве случаев проводимые исследования открывают новые возможности для спорткомплекса.

По мнению коммерческого директора, в организации любая информация, поступающая извне (клиенты, общественность, власть, СМИ) должна расцениваться как маркетинговые данные, необходимые для анализа и планирования деятельности предприятия. В спорткомплексе существует оперативная обработка данных, требующих незамедлительного решения и исполнения, а так же группа планирования и обработки данных - ведущие менеджеры предприятия, работающие по определенным направлениям. Коммерческий директор считает данную систему наиболее рациональной в масштабе предприятия.

На предприятии людей, посещающих спорткомплекс, делят на целевые аудитории. По мнению коммерческого директора, без сегментирования невозможно создать правильную маркетинговую кампанию, правильную - означает результативную с максимальным сохранением бюджета предприятия.

Спортивный центр по сравнению с конкурентами позиционируется как

«Многофункциональный спортивный комплекс», который охватывает все возрастные целевые аудитории с 2 лет до самой пенсии. В этом и заключается его конкурентное преимущество – возможности для всех.

Коммерческий директор отмечает, что в большинстве своем, им не приходится следить за деятельностью конкурентов. Скорее, конкуренты следят за спортивным комплексом. По словам коммерческого директора, порой это прослеживается довольно ярко.

Руководитель кафе спорткомплекса «Легкоатлетический манеж» отвечает за обеспечение непрерывной работы заведений, их развитие и продвижение. Основными элементами системы на предприятии она считает работу в интернете (сайт предприятия, социальные сети), рекламу за рамками организации (размещение баннеров, распространение листовок). Работа в целом проводится коллективно, при этом каждый отвечает за свое узкое направление. Конечный результат – это итог плодотворной работы всей команды.

В рамках деятельности руководителя бара и кафе постоянно проводятся различные коммерческие мероприятия в следующих сферах:

- сфере товарной политики (изучается спрос потребителя путем анкетирования и сбором устных пожеланий, по итогам предлагается товар с желаемыми характеристиками);
- сфере ценовой политики (определяется оптимальный баланс продажной цены между предприятием и потребителем);
- сфере сбытовой политики (подбираются варианты, как и где может быть реализован произведенный продукт, это могут быть посетители спорткомплекса, гости, привлеченные со стороны-близлежащие бизнес-центры, учебные заведения, работа с предварительными заявками);
- сфере рекламных кампаний (поиск способов организации продажи товаров и услуг, размещение информации на сайте; внутри комплекса – радио и информационные стенды; вне комплекса - баннеры и листовки);

Итоги каждого мероприятия анализируются и, при необходимости, вносятся коррективы на будущее. Наиболее успешные мероприятия, согласно мнению руководителя кафе и бара, это введение интересных новинок и предложений, проведение праздничных акций.

Исследование рынка конкурентов проводится путем посещения их заведений, мониторинга сайтов, изучением их ценовой, товарной и рекламной политики периодичностью несколько раз в месяц.

Полученные данные анализируются и по итогам принимаются необходимые решения. Источником информации служит анкетирование посетителей, сбор информации с интернета и, конечно же, вербальное общение.

По мнению руководителя кафе и бара, систему для обработки данных можно было бы улучшить, создав эффективную систему внутренней отчетности, которая позволила бы проводить детальный анализ о проделанной работе – например, r-keeper, iiko или др.

Руководитель кафе и бара солидарна в вопросе позиционирования предприятия с коммерческим директором: спорткомплекс позиционируется как уникальное заведение, в котором собран возможный максимум предложений для потребителя как профильного так и непрофильного направлений.

Среди мероприятий по улучшению коммерческой деятельности в спорткомплексе руководитель кафе и бара видит путь сокращения посреднических услуг методом реализации продукции собственного производства, что позволит избежать многократных наценок и получить максимальную выгоду. Еще один путь - это обеспечение устойчивой реализации, поиск новых видов.

2.3 Анализ экономической эффективности коммерческой деятельности

Руководитель спорткомплекса «Легкоатлетический манеж» обязан работать «на масштаб», с каждым годом увеличивая показатели эффективности – иначе, по словам директора, они будут смещены вниз по иерархической лестнице до рядового сотрудника (менеджера-администратора).

Руководители должны проводить анализ внешней среды: анализировать ситуацию в стране и городе, обращать внимание на политико-экономические факторы. Помимо этого, они поддерживают имидж компании, взаимодействуя со средствами массовой информации. Менеджеры и дизайнер разрабатывают листовки, баннеры, другие виды рекламы. Как считает директор спорткомплекса, это имеет скорее статусное значение, так как он уверен в успехе деятельности спорткомплекса и без принятия активных маркетинговых мер по стимулированию продаж и повышению узнаваемости спорткомплекса.

Основным видом продвижения является «сарафанное радио». С точки зрения руководителя компании, главная цель предприятия – вызвать положительные эмоции у клиентов, таким образом, простимулировав их вернуться снова, а также поделиться информацией со своими близкими и друзьями, которые, в свою очередь, после посещения спортивного комплекса сделают то же самое.

Интерес клиентов поддерживается с помощью именитых спортсменов, тренирующихся в спорткомплексе. В настоящее время на площадках комплекса тренируются участник олимпийских игр Свиридов С.П.; участник олимпийских игр Деревягин А.А. и многие другие именитые спортсмены.

На предприятии отслеживается уровень удовлетворенности клиентов. Менеджеры и администраторы фиксируют все предложения и замечания в

специальной книге или получают обратную связь через интернет-сайт и социальную сеть («ВКонтакте»). Полученная информация обрабатывается и выносится на совещание руководителей, где они вырабатывают решение по устранению ошибок и реализации пожеланий.

В табл. 3 представлен SWOT-анализ организации, - метод, позволяющий выявить факторы внутренней и внешней среды организации и разделить их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Таблица 3

SWOT-анализ спорткомплекса «Легкоатлетический манеж»

Strengths (сильные стороны)	Weaknesses (слабые стороны)
1. Сильное руководство предприятия, ясная миссия 2. Большая площадь комплекса 3. Известные профессиональные спортсмены, тренирующиеся или тренировавшиеся в спорткомплексе 4. Атмосфера настоящего спорта 5. Богатая история развития, срок присутствия на рынке 6. Быстрая система принятия решений 7. Соотношение цена-качество 8. Предоставление сопутствующих услуг	1. «Размывание» маркетинговых функций по разным отделам 2. Устаревший дизайн интерьера 3. Большие затраты на поддержание комплекса в рабочем состоянии: ремонт помещений, внешняя отделка, уборка снега с крыши 4. Небольшая площадь для парковки машин
Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)
1. Связи с другими гос. Учреждениями 2. Возможность расширения площади спорткомплекса (оптимизация пространства, пристройка)	1. Открытие современных бюджетных спорткомплексов 2. Резкое падение доходов населения 3. Потеря лояльных клиентов, прекращение «сарафанного радио»

Нужно укреплять связи с государственными учреждениями за счет таких сильных сторон спорткомплекса как большая площадь, присутствие известных профессиональных спортсменов, атмосферы настоящего спорта, соотношению цена-качество. Прибегнуть к расширению площади можно благодаря опоре на сильное руководство, быстрой системе принятия решений. В настоящее время именно этой стратегии придерживается руководство спортклуба, развивая новые направления и поддерживая старые связи.

В табл. 4 представлена информация о том, сколько руководство спорткомплекса расходует на продвижение коммерческой деятельности. Таблица содержит данные за сезон 2014-2015 гг. Сезон в спорткомплексе начинается в августе и заканчивается в июле, что обусловлено повышением притока клиентов в августе и минимальным количеством тренирующихся в июне и июле. В статьях маркетинговых расходов присутствуют: оплата печатной продукции, в которую входят листовки, широкоформатная печать, баннеры и др.; продвижение рекламы в социальной сети «Вконтакте»; оплачивается участие в выставках; 2 раза в год арендуется билборд; в качестве имиджевой политики организуются соревнования для государственных лиц, ветеранов, инвалидов и др.

Сначала были подсчитаны общие затраты на продвижение коммерческой деятельности по месяцам. Далее, зная выручку за те же месяца, была подсчитана эффективность рекламы Advertising to Sales (A/S) - показатель, по которому оценивается эффективность рекламных инвестиций. A/S обозначает какой процент от продаж рекламируемого бренда компания тратит на поддержку этого бренда.

Таблица 4

Расходы спорткомплекса «Легкоатлетический манеж» за сезон 2015-2016 гг.

Статьи расходов (тыс. руб.) / Месяц	Янв .15	Фев р.15	Мар т15	Апр .15	Май 15	Ию н15	Ию л15	Авг 15	Сен т 15	Окт 15	Ноя б 15	Дек 15
Печатная продукция	15	10	5	5	15	5	10	10	5	5	5	10
Реклама в «Вконтакте»	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Участие в выставках	0	10	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0
Билборд	50	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0
Организация соревнований	100	50	50	50	100	50	50	50	50	50	0	0
Общие затраты на маркетинг	185 00	900 0	750 0	850 0	185 00	700 0	800 0	800 0	750 0	750 0	200 0	300 0
Выручка	5 004 812	9 089 250	10 990 880	12 417 300	13 012 804	12 898 360	14 216 890	14 812 304	15 004 460	14 902 013	7 145 595	5 809 600
Advertisingto Sales (A/S)	0,37	0,1	0,07	0,07	0,14	0,05	0,06	0,05	0,05	0,05	0,03	0,05

В табл.6 указаны данные о том, сколько руководство спорткомплекса вложило в развитие коммерческой деятельности за сезон 2015-2016 гг. по тем же статьям расходов, что и в табл. 4. Далее, также представлены общие затраты на маркетинг по месяцам и подсчитан A/S за сезон 2015-2016 гг. В табл. 5 подсчитаны изменения A/S сезона 2016 г. к 2015 г.

Таблица 5

Расходы спорткомплекса «Легкоатлетический манеж» за сезон 2015-2016 гг. AdvertisingtoSales (A/S): изменения 2015 к 2016 гг.

Статьи расходов (тыс. руб.) / Месяц	Янв .16	Фев .16	Ма р16	Апр .16	Ма й 16	Ию н16	Ию л16	Авг 16	Сен т 16	Окт 16	Ноя 16	Дек 16
Печатная продукция	20	15	5	5	15	10	5	10	5	10	5	0
Реклама в «Вконтакт»	10	10	5	5	10	0	5	5	5	5	5	5
Участие в выставках	0	10	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0
Билборд	50	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0
Организация соревнований	100	50	50	50	100	50	50	50	50	50	0	0
Общие затраты на маркетинг	19500	10000	7500	8500	19000	7000	7500	8000	8000	8000	2000	2000
Выручка	5112860	9998175	9998175	12410498	13793572	14962097	15780748	17000032	16204817	16615744	8110250	6971520
AdvertisingtoSales (A/S). Сезон 15/16	0,38	0,1	0,08	0,07	0,14	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,02	0,03
A/S Прошлый сезон 14/15	0,37	0,1	0,07	0,07	0,14	0,05	0,06	0,05	0,05	0,05	0,03	0,05
Изменения 15/16 к 14/15	-0,01	0	-0,01	0	0	0	0,01	0	0	0	0,01	0,02

Известно, что показатель A/S не должен расти с годами, а должен снижаться или оставаться на том же уровне. Если значение показателя

постоянно или снижается, то можно заключить, что рекламные компании приносят положительную отдачу и продвижение происходит последовательно и эффективно.

Исходя из представленных в табл. 5 данных о колебаниях показателя A/S, можно заключить, что коммерция рекламных кампаний спорткомплекса проводится успешно. Особенный успех они принесли в августе и октябре. Наиболее неудачная кампания была проведена в июле. В целом, продвижение проводится достаточно эффективно, так как колебания показателя не выходят за пределы 1-2 процентов.

В табл. 6 представлены расчеты коэффициента рекламной деятельности (Крекл.д.), который отражает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности. Коэффициент рассчитывается по формуле:

$$1) \quad \text{Крекл. д} = \text{КИОП} \times \text{ЗРДКОП} / \text{ЗРДНОП},$$

где ЗРДКОП - затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

ЗРДНОП - затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода.

Коэффициент изменения объема продаж (КИОП) отражает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет изменения объема продаж:

$$2) \quad \text{КИОП} = \text{ОПКОП} / \text{ОПНОП},$$

где ОПКОП - объем продаж на конец отчетного периода;

ОПНОП - объем продаж на начало отчетного периода.

Таблица 6

Конкурентоспособность по критерию продвижения продукта: расчет

коэффициента рекламной деятельности

Наименование	Руб.
Затраты на маркетинг за сезон 2015 (ЗРДНОП), руб.	105000
Выручка за сезон 2015, руб.	135304268
Затраты на маркетинг за сезон 2016 (ЗРДКОП), руб.	107000
Выручка за 2016 сезон, руб.	146958488
КИОП	1,086133425
Крекл. д	1,106821681

Исходя из данных, представленных в табл. 6, можно сделать вывод что спорткомплекса «Легкоатлетический манеж» относится к разряду предприятий, называемых «рыночными последователями», то есть фирм, чей расчетный коэффициент конкурентоспособности лежит в диапазоне от 1 до 3. Такие фирмы придерживаются политики следования за отраслевым лидером, не подвергают себя риску, но и не являются пассивными. Они копируют деятельность лидера, действуя более осмотрительно, рассчитывая на меньшие ресурсы, и подвергаются атакам рыночных претендентов.

Расчеты ROI (Return on Investment) для отдельной небольшой рекламной кампании по набору детей в три новые группы по спортивной гимнастике.

Цель: набрать детей в три новые группы по гимнастике.

Расчет за два месяца (сентябрь, октябрь)

1. Бюджет на рекламу: 10000 рублей

3. Доход: 220000 рублей

$ROI = (\text{Общий доход от вложений} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100\%$

$ROI = ((220000 - 10000) / 10000) * 100\% = 2100\%$.

Как видно из результатов, инвестиции окупились в 21 раз. Однако

стоит отметить, что такой расчет не является до конца объективным, потому что в данном случае реклама не способствовала непосредственному увеличению продаж, а способствовала продаже.

Таким образом, руководитель каждого направления лично следит за коммерческой деятельностью услуг данного направления. Следует отметить, что предприятие делает упор на продвижение методом «сарафанного радио», эффективность которого оценить не представляется возможным, кроме как следить за динамикой клиентской базы.

SWOT-анализ показал, что наиболее подходящей стратегией для предприятия является использование сильных сторон организации для того, чтобы получить максимальную отдачу от возможностей, стоящих перед ней.

Вывод по второй главе

Руководство спорткомплекса «Легкоатлетический манеж» прибегает к следующим методам оценки эффективности коммерческой деятельности:

- Оценка удовлетворенности клиентов (анкетирование, отслеживание входящей информации, работа с жалобами и пожеланиями);

- Показатель Advertising to Sales (A/S) и его изменения год от года. На данный момент он показывает, что коммерческая деятельность спорткомплекса «Легкоатлетический манеж» проводится эффективно.

- ROI, расчет которого показывает огромную окупаемость инвестиций, что не совсем верно отражает действительное положение вещей.

3. Направления совершенствования коммерческой деятельности спортивного комплекса

В целом «Легкоатлетический манеж» является рентабельной, однако существуют некоторые негативные моменты, например, отрицательная тенденция просматривается в политике управления дебиторской задолженностью, которая связана, скорее всего, с наличием у компании проблем с платежеспособностью и ликвидностью.

Для оптимизации затрат на предприятии часто требуется предоставление оперативных отчетов о текущем финансовом положении, что помогает правильно принимать управленческие решения в стратегическом и тактическом бюджетном планировании. На сегодня небольшая доля крупных российских предприятий имеет четко сформулированную финансовую политику, включающую описание бюджетного процесса, которая позволяет: во-первых, обеспечить руководство своевременной, полной и точной информацией о будущем и настоящем финансовом положении предприятия; обеспечить единый подход к разработке и формированию планов финансово-хозяйственной деятельности предприятия; сформировать финансовые, количественные и временные показатели эффективности деятельности организации; обеспечить информационную прозрачность и осведомленность руководства по показателям бюджетов и их исполнению.

Для решения ряда задач, связанных с повышением финансовой стабильности и показателей эффективности функционирования предприятия могут быть привлечены опытные эксперты в области построения финансовых моделей и постановки процессов бюджетного планирования. В функции данных специалистов, как правило, входит исследование специфики предприятия, составление экспертного заключения о возможных методологиях управления и использования финансовых моделей, разработка регламентирующей документации по постановке данных процессов.

Для построения системы финансового планирования прежде всего необходимо сформулировать стратегические и тактические цели предприятия и его структурных единиц; выявить основные бизнес-процессы, требующие финансовых ресурсов; сформировать систему показателей оценки финансового состояния предприятия, включая анализ прибыли и убытков, ведение взаиморасчетов с контрагентами, изменение в структуре активов и пассивов предприятия и др. Таким образом, для построения эффективной системы бюджетирования требуется сформировать бизнес-модель предприятия с ключевыми процессами.

Финансовая модель бюджетирования устанавливает основные правила бюджетного процесса, формирования унифицированных форматов бюджетов для организации, регламентирует бюджетный процесс.

Правильный и обоснованный выбор бюджетной модели на этапе разработки методологии сделает возможным не только сократить время и издержки предприятия, но также получить оптимальный результат, выражающийся в повышении прозрачности бизнес-процессов компании и достижении поставленных финансовых результатов по существующим показателям в наиболее короткие сроки. Кроме того, данный инструмент позволит более удобно и реалистично планировать возможность дальнейшего роста и развития предприятия

Ограниченность финансовых ресурсов влияет на экономическое положение российских предприятий, таким образом, финансовому руководству требуется искать пути оптимизации деятельности с сохранением текущих показателей, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке. Один из путей оптимизации внутренних ресурсов – построение эффективной системы бюджетирования на предприятии. Использование рациональных управленческих технологий позволяет значительно сократить использование оборотных средств и повысить финансовую стабильность предприятия.

Показатели ликвидности «Легкоатлетический манеж» за исследуемый период положительные, наблюдается благоприятный их рост, что говорит о

достаточной обеспеченности собственными средствами и источниками формирования запасов и затрат предприятия, что свидетельствует о стабильном финансовом положении организации. Предприятие является абсолютно ликвидным.

Прогностические показатели текущей и перспективной ликвидности говорят о сохранении платежеспособности общества в будущем.

В исследуемой организации ведется лишь краткосрочное планирование, не организовано планирование денежных потоков, наблюдается отсутствие необходимого внимания показателям оборачиваемости активов и задолженности, работа по стратегическому планированию финансовых ресурсов не ведется совсем.

Для обеспечения стабильного повышения уровня сбыта услуг предприятия необходимо повышать лояльность клиентов, проводить системную маркетинговую политику, постоянно повышать ценность продукции. Разработкой маркетингового плана с детализацией целей, тактических приемов и инструментов стимулирования сбыта, ценовой политики, особенностей позиционирования продуктов и услуг, затрат и т.д. должны заниматься профессионалы.

Спорткомплекс «Легкоатлетический манеж», хоть и является достаточно масштабным сооружением, имеет небольшую организационную структуру. В которой функции распределены по разным отделам, а руководитель определяет общую коммерческую стратегию предприятия.

Как показало исследование, менеджеры спорткомплекса определяют эффективность коммерческой деятельности с помощью:

- Проведения анкетирования клиентов;
- Работы с жалобами и пожеланиями (полученными из книги жалоб и предложений и через интернет: сайт, группа «Вконтакте»);
- Анализа информации, поступающей от менеджеров спорткомплекса, которые непосредственно общаются с клиентами;
- ROI для коммерции развития;

- Показателя Advertising to Sales (A/S) и его изменения год от года;
- Коэффициента эффективной коммерческой деятельности (Кком.д).

Также можно сделать заключение о том, что во многом руководство спортклуба полагается на интуицию.

Можно отметить, что руководители клуба уделяют большое внимание отслеживанию эффективности коммерческой деятельности, но не оценивают эффективность деятельности как комплексного процесса продвижения услуг и товаров.

Нами было предложено проводить маркетинговые мероприятия в сети интернет, мы считаем контекстную рекламу мощным инструментом для увеличения продаж при правильно выстроенной системе анализа и настройки самого рекламного объявления.

Контекстная реклама, как уже звучит в самом названии, расположена в самом контенте сайта и предназначена для того чтобы анализировать тот материал (контент), который находится вокруг объявления и выдавать сгенерированный блок рекламы схожей тематики, ведущей на тот или иной сайт где об этом дана более подробная информация. Владелец сайта или блога, разместив у себя в тексте или других свободных блоках данные рекламные модули, будет получать свои проценты от переходов пользователей, все очень просто.

Поисковые системы ведут учет переходов пользователей на протяжении всего времени и стараются помочь ему найти тот или иной товар и услугу исходя из его предпочтений и на основании полученных данных формируют выдачу как в поиске так и в рекламных блоках

Сама схема показа рекламных объявлений генерируется в автоматическом режиме и выбирается в зависимости от бюджета заказчика и тематики контента где она будет размещаться.

Как известно, реклама - это основной двигатель торговли. И каждое предприятие, будь то маленький магазин или крупная компания, хотя бы раз использовали рекламу, но в отличии от рекламы по телевизору или на радио, контекстная реклама выгодна тем, что она подстраивается под запросы пользователя, и направляет на нужный сайт с товаром или услугой который он ищет, и если он перейдет по Вашей рекламе, то это уже 50% успеха и уверенности в том, что данный пользователь станет Вашим клиентом, и Вы тем самым заработаете деньги.

Также, основное направление контекстной рекламы заключается в продвижении своего бренда, и его дальнейшей узнаваемость за счет постоянного мелькания в рекламных блоках, и самом поиске, если сайт раскручен.

Контекстные объявления формируются исходя из конкуренции того или иного запроса в поиске которому пользователи отдают свое предпочтение, отсюда и формируется спрос у рекламодателей. Системы контекстной рекламы настроены таким образом, что при показе рекламных блоков, проводится небольшой аукцион по выбору наиболее приоритетного и высокооплаченного рекламодателя, а уже после будут показываться остальные объявления бюджет которых был ниже. Поэтому, чем выше ставку на рекламу сделаете, тем больше вероятности, что именно Ваш рекламный блок будет первым.

Основными поставщиками контекстной рекламы выступают следующие сервисы:

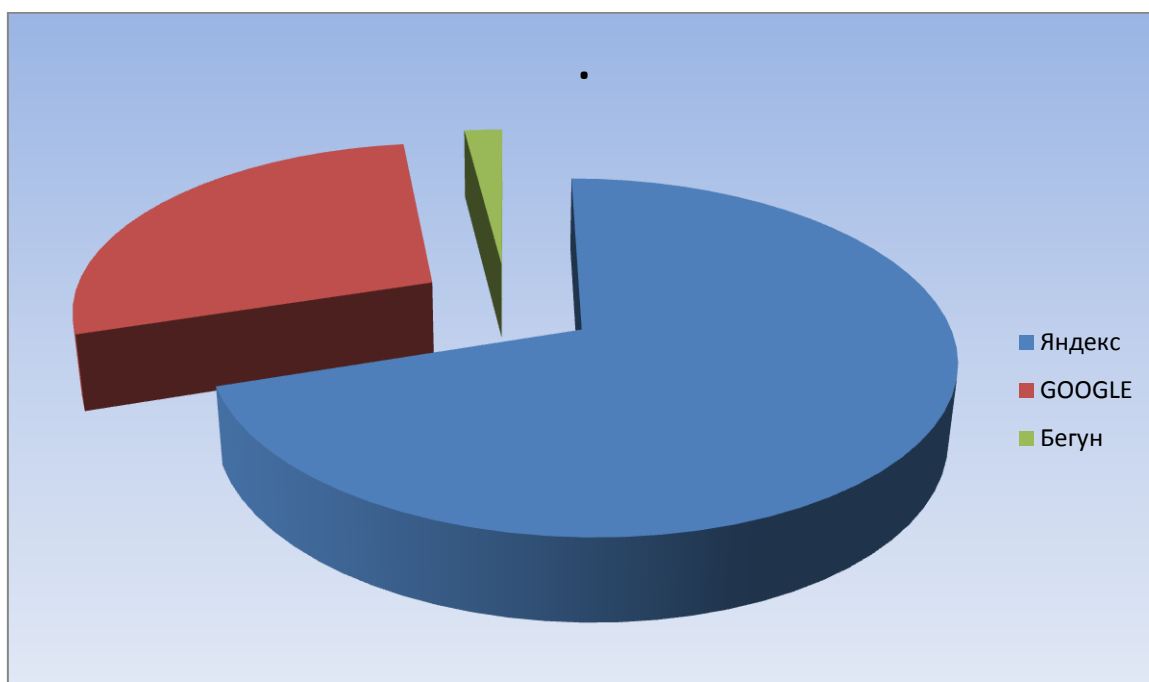
- **Яндекс.Директ** - данная рекламная сеть размещает свои объявления в поисковике mail.ruа также в рекламных блоках поиска Яндекс и ее сервисах;
- **Гугл Эдвордс (Google AdWords)** - контекстная реклама Гугл, размещает объявления в самой поисковой системе и сервисе Гугл Эдсенс (GoogleAdsense);

•**Бегун** - Размещает свою рекламу в Рамблере и дочерних сервисах.

Если сравнивать контекстную рекламу со стандартной, то за последнее время ее обороты резко выросли и до сих пор идут вверх, также как и бюджеты которые тратятся на рекламу. Поисковые системы активно развивают свои рекламные сервисы и вводят всевозможные алгоритмы, чтобы затруднить коммерческий поиск и получать деньги именно от своих рекламных продуктов.

По популярности подачи объявлений график процентного соотношения:

Диаграмма 1



Мы считаем, что Яндекс-Директ выгоднее остальных систем размещения рекламы.

Во-первых, реклама генерируется в полном автоматическом режиме при грамотной первоначальной настройке вывода объявлений и размещается в самой поисковой выдаче наряду с остальными продвинутыми сайтами в списке выдачи.

Во-вторых, места размещения рекламных блоков Директа бросаются в глаза, и расположены очень удобно, это позиции под строкой поиска, но выше сайтов которые выводятся в выдаче при запросе пользователя по ключевому слову. Также рекламный блок имеется справа и в нижней части, что дает возможность быть увиденным многим объявлениям, а не ждать, когда пользователь сделает переход или обновление страницы поиска.

В-третьих, чтобы попасть в рекламную сеть Яндекс-Директ необходимо иметь не менее 300 уникальных посетителей в день на свой сайт, это одно из основных требований данной системы. Отсюда Вы можете и сами понимать, что требования к самим сайтам которые будут размещать у себя контекстную рекламу и зарабатывать на этом неплохие деньги, должны поработать над своими сайтами. Вот и делайте выводы о том, какую рекламу выбрать выгоднее всего.

Как и у поисковика Яндекса у Гугла имеется своя система подачи контекстных объявлений, Гугл Эдсенс преимущественно в своей поисковой выдаче, а также на сайтах партнеров, и тех ресурсов которые прошли модерацию. Попасть в данную контекстную систему намного проще чем в Яндекс-Директ. Общий принцип создания объявлений очень похож и не составит особого труда. А вот как выглядит реклама в Гугле.

Принцип работы один и тот же, только в Гугле выводятся товары с ценами справа, как на скрине, и это прямые ссылки на сайты с товарами, а в Яндексе, в месте размещения самой рекламы или перед поисковой выдачей, это ссылка на раздел Яндекс-Каталога или Яндекс-Маркета.

В обеих системах контекстной рекламы Вы можете настроить и выбрать интересующий дизайн и вид Ваших объявлений. Имеется несколько видов рекламы: баннерная реклама, текстовое объявление, видеоролики. И тут уже по своему усмотрению Вы берете те способы отображения, которые будут привлекательны на вашем сайте, и дадут наиболее положительный эффект.

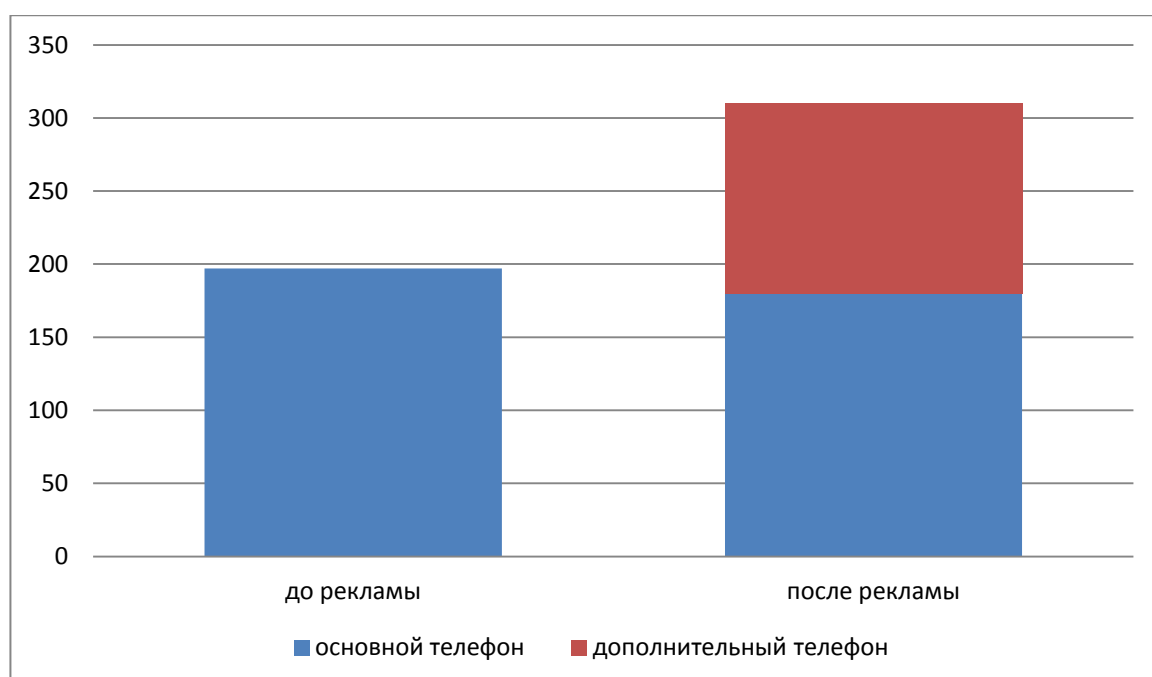
Одновременно вести работу в Яндекс.Директе и Google AdWords

можно с помощью сервиса автоматизации продвижение seopult Его используют не только прямые рекламодатели, но и независимые оптимизаторы и агентства. Связано это с тем, что интерфейс здесь намного удобней, чем в Директе или AdWords, и можно запустить кампании в двух рекламных системах из «единого окна». Также в SeoPult есть полезные опции — автоматический подбор слов и посадочных страниц, готовые пакеты настроек для разных сфер деятельности, автоматическое создание объявлений и «умное» управление ставками на основе заданных параметров кампании. В итоге кампанию с нуля можно запустить всего за 15-20 минут. Прозрачная система отчетности позволит вам в режиме онлайн контролировать результат и вносить коррективы.

Так, в конце октября за счет проведения небольшого маркетингового исследования в сети интернет и запуска контекстной рекламы было сформированы 3 дополнительные платные группы для детей 3-6 лет.

Нами была создана страница, на которую ссылалась контекстная реклама, и на ней был указан дополнительный контактный телефон, чтобы развести потоки входящих звонков для анализа проводимой маркетинговой кампании.

В диаграмме 2 представлены результаты маркетингового исследования.



Как видно из диаграммы 2 данное направление в маркетинговой стратегии оказалось верным. Количество звонков выросло в полтора раза, что говорит об увеличении спроса на услуги спортивного комплекса.

Проделалась работа над вопросом расширения группы потребителей кафе легкоатлетического манежа: разработано «здоровое» меню для посетителей фитнес клуба (Приложение 1).

Целью совершенствования питания является улучшение самочувствия на начальном этапе, а затем и общего состояния здоровья. Путь к здоровью через изменение структуры питания является наиболее простым и доступным. Процесс перехода на здоровое питание занимает от одного до нескольких месяцев на начальном этапе и от одного до двух лет для полного оздоровления. Однако изменять структуру питания нужно постепенно, с регулярным контролем собственного самочувствия.

Для перехода на здоровое питание нужно:

1. Самое сложное – осознать потребность изменения сложившихся стереотипов в питании и начать действовать. Необходимо сделать несколько начальных шагов, чтобы уже через несколько дней почувствовать первые положительные результаты, а затем начать следовать намеченным путём всё смелее и увереннее.

2. Начать переход на здоровое питание и оздоровление лучше весной. Под влиянием солнечной радиации в коже начинает образовываться витамин D, а благодаря растительности, являющейся природной пищей человека, уменьшается потребность в мясопродуктах и другой рафинированной и тяжёлой пище.

3. Преодолеть негативное (скептическое, язвительное, недоуменное, даже враждебное) отношение близких (реплики, колкости, насмешки). Однако со временем вашему примеру наверняка последуют домочадцы и знакомые.

Как показывает практика исцеление очень многих прежде больных людей, корректировка повседневного питания обеспечивает возможность

поворота вспять большинства заболеваний в любом возрасте. Поэтому одним из наиболее эффективных способов оздоровления, как отдельных людей, так и общества в целом является изменение структуры потребляемых продуктов с исключением или значительным сокращением неполезных продуктов и существенным увеличением продуктов с лечебно-профилактическими свойствами.

УТС с именитыми тренерами

Учебно-тренировочные сборы являются одним из эффективных инструментов учебного плана подготовки любого спортсмена. Как правило, учебные сборы проводятся в период, свободный от регулярных занятий учебного года.

В рамках проводимых сборов спортсмены обучаются мастерству этих именитых тренеров в плотном режиме тренировки. Участие в сборах важно не только с точки зрения эффективной тренировочной нагрузки, но и с точки зрения социализации, обмена опытом, получения положительных эмоций, в том числе за счет личных побед, преодолений.

За время тренировки было видно, с каким воодушевлением тренируются дети, выполняя упражнения, которые даются им нелегко. Буквально заглядывая в рот своим преподавателям, они пытаются получить от этих мастер-классов как можно больше. За происходящим также наблюдают и родители детей.

В целом, в спорткомплексе частично измеряется продуктивность коммерции, отношение инвестиций и результатов, а аудиту не уделено достаточное внимание. В рамках исследования, был проведен SWOT-анализ, который является частью аудита. Он показал, что руководству спортклуба следует придерживаться стратегии развития коммерческой деятельности, опираясь на свои сильные стороны при достижении возможностей, стоящих перед компанией.

Менеджерам спорткомплекса можно порекомендовать уделять больше внимания аналитике. К примеру, анализировать портфель услуг с помощью

матрицы Бостонской консалтинговой группы, чтобы понимать каким услугам следует уделять наибольшее внимание, а каким лишь минимальное финансирование. Подобный вид работы облегчил бы взаимодействие между менеджерами и руководителем спорткомплекса, представив более наглядные данные.

Проведенное анкетирование клиентов показало, что существует большое поле для работы менеджеров спорткомплекса, и в каких направлениях следует вести дальнейшую работу. Потенциал кафе, магазина и студии красоты, прачечной не реализован. Серьезные проблемы имеет система донесения информации до клиентов: не производится интернет-рассылка, нет телефонных звонков, плакаты в спорткомплексе повешены в незаметных для людских глаз местах, а на сайте и в группе «ВКонтакте» очень сложно найти нужную информацию.

Большинство клиентов хотели бы видеть в спорткомплексе бассейн и обновление интерьера: больше света и свежего воздуха. Также сотрудникам следует уделить больше внимания музыке, играющей в тренажерном зале. Посетители хотели бы видеть более своевременную замену испорченного оборудования, поддержания порядка в тренажерном зале.

Результаты оценки удовлетворенности клиентов спорткомплекса по основным видам услуг представлены в табл.8.

Таблица 7

Результаты оценки удовлетворенности клиентов спорткомплекса по основным услугам

№	Параметр оценки	2015		2016	
		Удовлетворены % от опрошенных	Не удовлетворены % от опрошенных	Удовлетворены % от опрошенных	Не удовлетворены % от опрошенных
1	Качество услуг	97	3	99	1
2	Атмосфера	100	0	100	0
3	Дизайн	89	11	95	5
4	Сотрудники	90	10	95	5

5	Информация	88	12	97	3
6	Тренеры	98	2	98	2
7	Оборудование	97	3	97	3
8	Кафе	91	9	99	1
9	Качество обслуживания в кафе	92	8	98	2
10	Меню кафе	81	19	100	0
11	Группа Вконтакте	97	3	97	3

Исходя из таблицы, видно, что большинство клиентов, в целом, удовлетворены (то есть оценили предоставляемые услуги на «отлично», «хорошо» или «удовлетворительно»). Однако встречаются и неудовлетворенные клиенты (единичные ответы «неудовлетворительно» или «плохо»). Так же просматривается положительная тенденция увеличения качественного показателя удовлетворенности посетителей «Легкоатлетического манежа» города Кемерово, после наших нововведений.

Динамика показателей деятельности спорткомплекса представлена в табл. 8 и 9.

Таблица 8

Динамика продаж в денежном выражении по отношению к аналогичному периоду прошлого года

Период	Выручка за 2015	Выручка за 2016	Динамика 2016 к 2015 г., %
январь	1289836	1496209	112
февраль	1421689	1578074	111
март	1481230	1700003	114
апрель	1500446	1620481	108
май	1490201	1661574	111,5
июнь	714559	811025	113,5
июль	580960	697152	120
август	511286	531737	104
сентябрь	908925	999817	110
октябрь	1099088	1230978	112

ноябрь	1241730	1241049	99,5
декабрь	1301280	1379357	106

Как показывает табл. 8, в 2016 году выручка комплекса увеличилась, что говорит о положительной тенденции в том числе и работе маркетинговой службы.

Таблица 9

Динамика клиентской базы

2015	2016
31 организация арендует в период с 01.01 по 01.12	37 организаций арендует в период с 01.01 по 01.12
901 000 клиент. посещение (количество электронных проходов в комплекс)	956 211 клиент. посещение (количество электронных проходов в комплекс)

Как показывает табл. 9, в 2016 году увеличилось количество арендующих организаций, выросло число электронных проходов в спортивный комплекс, что также говорит о том, что руководство осуществляет деятельность в правильном направлении.

Таким образом, основными направлениями улучшения эффективности являются: работа над рекламой, улучшение оборудования, расширение ассортимента кафе и сдача в аренду свободных помещений.

Стоит отметить, что в настоящее время в спорткомплексе ведется деятельность по налаживанию информирования клиентов. В конце апреля 2017г. была установлена система видео-табло. С помощью нее руководство информирует клиентов спортклуба о ценах на услуги, акциях, действующих программах. Телевизоры установлены на входе, на ресепшн, в кафе и тренажерном зале. Для удобства клиентов на мониторах можно увидеть местное время, дату, погоду и пробки на дорогах Кемерово. Помимо этого,

крутятся слайды с именитыми спортсменами, тренирующимися спорткомплекса «Легкоатлетический манеж», и идет прямая видеотрансляция с разных секций спортклуба.

Таким предприятиям достаточно иметь в команде одного или несколько маркетологов или менеджеров, владеющих современной информацией о том, как должна осуществляться коммерческая деятельность и понимающих специфику деятельности компании. В целях проведения успешного маркетинга, сотрудники должны постоянно повышать квалификацию, посещать конференции и семинары по теме спортивных услуг, продвижения и т.д.

Будет лучше, если предприятие выстроит систему коммерции, другими словами, все действия будут согласованы между собой и будет присутствовать четкое распределение обязанностей между сотрудниками.

Спорткомплекс имеет огромную площадь и большой поток людей ежедневно. Таким образом, предоставляются большие перспективы для маркетинга. Необходимо сформировать команду, которая будет отвечать за комплексное развитие всех видов существующих услуг и разрабатывать новые, уделяя отдельное внимание методам продвижения и оценки удовлетворенности клиентов.

Вывод по третьей главе

Предложенные мероприятия и рекомендации оказали положительное влияние на финансовое состояние предприятия, улучшив почти все показатели. «Легкоатлетическому манежу» для дальнейшего укрепления финансового положения необходимо увеличивать спрос на оказываемые услуги, развивать новые направления, выходить на новые рынки.

Заключение

В результате проделанной работы решены следующие задачи: рассмотрены теоретические аспекты организационно-управленческих условий развития коммерческой деятельности ; проведен анализ условий развития коммерческой деятельности спортивного комплекса «Легкоатлетический манеж» г. Кемерово; предложены и внедрены направления совершенствования коммерческой деятельности спортивного комплекса.

Нами было предложено новое направление маркетинговой компании в интернет ресурсах, а именно реклама в Yandex и Google. Как показало исследование, это вызвало рост количества звонков, что в свою очередь привело к увеличению спроса на услуги спортивного комплекса.

Проделанная работа над вопросом расширения группы потребителей кафе легкоатлетического манежа, привела к разработке «здорового» меню для посетителей фитнес клуба. Это оказало положительное влияние на отзывы уже существующих клиентов и помогло привлечь новых посетителей, что видно из таблицы 9, увеличилось число электронных проходов.

Нами было предложено организовать учебно-тренировочные сборы на базе «Легкоатлетического манежа», пригласив именитых тренеров. Это, несомненно, дало толчок развитию образовательной деятельности спорткомплекса, оказало положительное влияние на имидж «Легкоатлетического манежа» и улучшило экономические показатели.

Таким образом, основными направлениями улучшения эффективности являются: работа над маркетинговой стратегией, расширение ассортимента кафе и внедрение новых направлений образовательной и досуговой деятельности.

Никакая спортивная организация не может существовать без менеджмента. В любой физкультурно-спортивной организации ее сотрудники взаимодействуют друг с другом. Например, директор спортивной школы руководит деятельностью ее трудового коллектива. Заведующий учебной частью школы организует и контролирует деятельность ее тренерско-преподавательского состава, а каждый старший тренер координирует работу тренеров соответствующих учебно-тренировочных групп и отделений. Президент спортивной федерации руководит деятельностью этой федерации, директор стадиона руководит его персоналом.

Рынок призван связывать сферу коммерции со сферой обращения, в рамках которой осуществляется потребление ФСО товара. Именно в его рамках регулируется товарно-денежный обмен, формируется снабженческая и маркетинговая деятельность. Особую роль при этом играет выработка коммерческих решений, отражающих риск в рамках коммерческой деятельности.

Приоритет целей в каждом конкретном случае диктуется условиями коммерческой деятельности в сфере ФКиС, а также способностью тех, кто занимается коммерческой деятельностью, выбирать необходимые решения в сложившейся конъюнктуре рынка. Эффективность коммерческой деятельности физкультурно-спортивной организации при этом должна оцениваться с позиций комплексного подхода. Или (иначе), речь должна идти об интегральной эффективности, включающей в свой состав целевую, ресурсную, экономическую и институциональную составляющие.

Источниками финансирования спортивных клубов, созданных на некоммерческой основе в большинстве случаев являются поступления от самих членов клуба для содержания команды, либо поступления от организации, создавшей и содержащей клуб. Например, деятельность спортивного дворового клуба чаще всего финансируется участниками

данного клуба, деятельность школьного и студенческого спортивного клуба финансируется руководством учебных заведений.

В процессе формирования широких и доступных возможностей использования объектов спортивной инфраструктуры государством достигается соответствующий социальный и экономический эффект. С одной стороны, это развитие платных услуг физической культуры, обеспечивающее высокую степень заинтересованности людей в занятии физкультурой и спортом и укреплении физического здоровья. С другой стороны, большую долю источников финансирования физической культуры и спорта, помимо средств федеральных и местных бюджетов, составляют доходы от физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой работы с гражданами на б«Легкоатлетический манеж» г. Кемерово. Это современный спортивный азе имеющихся у организаций физкультурно-спортивных помещений.

Спортивный комплекс представляет собой предприятие, состоящие из 6-ти организаций, осуществляющих деятельность по 5-ти направлениям. Количество сотрудников спорткомплекса велико, однако управляющего персонала немного. Это говорит о небольшой организационной структуре, построенной таким образом, чтобы управлять большим объектом. В целом, исходя из финансовых и других показателей, можно отметить, что на сегодняшний день деятельность спорткомплекса «Легкоатлетический манеж» на рынке спортивных и других услуг ведется достаточно успешно.

Нужно укреплять связи с государственными учреждениями за счет таких сильных сторон спорткомплекса как большая площадь, присутствие известных профессиональных спортсменов, атмосферы настоящего спорта, соотношению цена-качество. Прибегнуть к расширению площади можно благодаря опоре на сильное руководство, быстрой системе принятия решений. В настоящее время именно этой стратегии придерживается руководство спортклуба, развивая новые направления и поддерживая старые связи.

Руководитель каждого направления лично следит за коммерческой деятельностью услуг данного направления. Следует отметить, что предприятие делает упор на продвижение методом «сарафанного радио», эффективность которого оценить не представляется возможным, кроме как следить за динамикой клиентской базы.

Руководство спорткомплекса «Легкоатлетический манеж» прибегает к следующим методам оценки эффективности коммерческой деятельности: оценка удовлетворенности клиентов (анкетирование, отслеживание входящей информации, работа с жалобами и пожеланиями); показатель Advertising to Sales (A/S) и его изменения год от года. На данный момент он показывает, что коммерческая деятельность спорткомплекса «Легкоатлетический манеж» проводится эффективно; ROI, расчет которого показывает огромную окупаемость инвестиций, что не совсем верно отражает действительное положение вещей.

Для обеспечения стабильного повышения уровня сбыта услуг предприятия необходимо повышать лояльность клиентов, проводить системную маркетинговую политику, постоянно повышать ценность продукции. Разработкой маркетингового плана с детализацией целей, тактических приемов и инструментов стимулирования сбыта, ценовой политики, особенностей позиционирования продуктов и услуг, затрат и т.д. должны заниматься профессионалы.

Спорткомплекс «Легкоатлетический манеж», хоть и является достаточно масштабным сооружением, имеет небольшую организационную структуру. В которой функции распределены по разным отделам, а руководитель определяет общую коммерческую стратегию предприятия.

Большинство клиентов, в целом, удовлетворены (то есть оценили предоставляемые услуги на «отлично», «хорошо» или «удовлетворительно»). Однако встречаются и неудовлетворенные клиенты (единичные ответы «неудовлетворительно» или «плохо»). В связи с этими ответами, руководству спорткомплекса следует уделить наибольшее внимание в ближайшее время

направлениям, по которым было получено больше всего замечаний, среди них: доступность информации, состояние оборудования, ассортимент магазина и работа студии красоты.

Таким образом, основными направлениями улучшения эффективности являются: работа над маркетинговой стратегией, расширение ассортимента кафе и внедрение новых направлений образовательной и досуговой деятельности.

Спорткомплекс имеет огромную площадь и большой поток людей ежедневно. Таким образом, предоставляются большие перспективы для маркетинга. Необходимо сформировать команду, которая будет отвечать за комплексное развитие всех видов существующих услуг и разрабатывать новые, уделяя отдельное внимание методам продвижения и оценки удовлетворенности клиентов.

Список литературы

1. Постановление Правительства РФ от 11.01.2006 г. № 7 «О Федеральной целевой программе развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006–2015 годы».
2. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329 - ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации».
3. Акимов, А.С. Оценка качества физкультурно-спортивных услуг крупного стадиона / А.С. Акимов // Теория и практика физической культуры. – 2014. – №7. – С. 64.
4. Акимов, А.С. Маркетинг спортивно-оздоровительных и спортивных услуг крупного стадиона (на примере олимпийского комплекса "Лужники") / А.С. Акимов // Теория и практика физической культуры. – 2013. - №12. - С. 38.
5. Алтухов, С.В. Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями: учебно-методическое пособие [Текст] / С.В. Алтухов. – М.: Советский спорт, 2013. – 208 с.
6. Аристова, Л.В. Управление инвестициями в создание инновационной инфраструктуры сферы физической культуры и спорта - стратегический ориентир долгосрочного социально-экономического развития отрасли / Л.В. Аристова // Вестник спортивной науки. – 2008. – № 4. – С. 7 - 10.
7. Аронов, Г. З. Применение петли качества к услугам в сфере физической культуры / Г.З. Аронов // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 8. – С. 140-144.
8. Аронов, Г. З. Маркетинговая деятельность в сфере физкультурно-оздоровительных услуг / Г.З. Аронов // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2012. – № 10. – С. 20-24.

9. Аронов, Г.З. Функции управления качеством в сфере услуг физической культуры / Г.З. Аронов // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. – 2012. – № 9(91). – С. 22-27.
10. Аронов, Г.З. Основы маркетинга в сфере услуг физической культуры / Г.З. Аронов // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. – 2012. – № 10(92). – С. 20-24.
11. Аронов, Г.З. Маркетинговая деятельность в сфере физкультурно-оздоровительных услуг как объект управления / Г.З. Аронов // Теория и практика физической культуры. – 2016. – № 10. – С. 62 - 63.
12. Бекулов, Х.М. Конкурентоспособность учреждений социальной сферы и факторы, её определяющие /Х.М. Бекулов, И.Б. Бекулова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – №3(12). – С. 19-22.
13. Белькова, И. Маркетинговые стратегии как фактор развития спортивных организаций по олимпийским видам спорта / И. Белькова // Олимпизм, олимпийское движение, Олимпийские игры (история и современность). – 2016. – С. 77 - 81.
14. Бородунова, М.В. Физкультурно-оздоровительный цикл на рынке услуг / М.В. Бородунова // Вопросы экономики и права. – 2015. – №4. – С. 108-111.
15. Бутова, Т.Г. Исследование предпочтений населения в занятиях физической культурой и спортом в условиях формирующегося рынка услуг [Текст] / Т.Г. Бутова, А.А. Казаков, В.М. Черных // Теория и практика физической культуры. – 2016. – № 3. – С. 18 - 20.
16. Батырев, Э. М. Физическая культура и спорт на современном этапе развития общества / Э. М. Батырев; Астрах. гос. мед. акад. - Астрахань: Астраханская государственная медицинская академия, 2015. - 117 с.
17. Белкина, А.В. Физическая культура и профессиональный спорт: этические и юридические аспекты/А.В. Белкина//Спорт и здоровье. Первый

международный научный конгресс 9-11 сентября 2013 г. СПб:(материалы конгресса). Т.1.-СПб.,2013.-с.123-126.

18. Всероссийский физкультурно-спортивный комплекс «Готов к труду и обороне» (ГТО): документы и методические материалы/ Н.В. Паршикова, В.В. Бабкин, П.А. Виноградов, В.А. Уваров.- М.: Советский спорт, 2014.-60с.

19. Велединский, В.Г. Спортивно-оздоровительный сервис: учебник /В.Г. Велединский. – М.: КНОРУС, 2014. – 216 с.

20. Губина, Е.М. Условия эффективности деятельности образовательных учреждений в сфере физической культуры и спорта / Е.М. Губина // Физическое воспитание и спортивная тренировка. – 2015. – № 3 (13). – С. 85–91.

21. Губина, Е.М. Эффективное функционирование спортивно-образовательных учреждений в современных условиях / Е.М. Губина, А.С. Кузнецова // Физическое воспитание и спортивная тренировка. – 2016. – №1(15). – С. 80-83.

22. Дуплинская Е. Б., Селиванов К. С. Приоритеты государственной политики в финансировании физической культуры и спорта в РФ // Молодой ученый. - 2016. - №11. - С. 204-207.

23. Дутов С.Ю. Физическая культура и спорт как фактор укрепления здоровья молодежи//Вестник ТГУ, выпуск 10 (114), 2014 г.

24. Драгунова, И.В. Оценка конкурентоспособности в сфере услуг / И.В. Драгунова // Вестник волжского университета. – 2011. – № 24. – С. 298-303.

25. Дроботов, С.Е. Методология оценки качества услуг физической культуры и спорта / С.Е. Дроботов //Актуальные вопросы экономики и современного менеджмента. – 2015. С. 278-280.

26. Дурович, А.П. Маркетинговые исследования в туризме: учебное пособие /А.П. Дурович – СПб.: Питер, 2014 – 384 с.

27. Егорова А.В. О важнейшей роли учреждений дополнительного образования детей / А.В. Егорова // Физическая культура в школе. – 2013. – №6.

28. Енченко, И.В. Анализ привлекательности услуг сферы физической культуры и спорта среди населения / И.В. Енченко // Физическая культура, спорт – наука и практика. – 2013. – № 2. – С. 33-38.

29. Евстратова, Т. В. Комплекс ГТО в XXI веке. Оценка физической подготовленности учащихся по результатам выполнения нормативов комплекса « Готов к труду и защите Отечества » в 2010–2015 гг. / Т. В. Евстратова [и др.] // Вестник спортивной науки. –2015. – № 2. – С. 47-50.

30. Жердев, А.Е. Совершенствование системы управления развитием физкультурно-спортивных услуг на основе внедрения оценки их качества и сертификации // Российское предпринимательство. - 2014. - № 1 Вып. 2 (151). - с. 149-156.

31. Зуев В.Н. Региональные исследования качества физкультурно-оздоровительных услуг, предоставляемых физкультурно-спортивными организациями / В.Н. Зуев, Н.Г. Милованова, Д.В. Грамотин // Теория и практика физической культуры. – 2015. – №4. – 42.-45.

32. Иванов В. Д. Индустрия спорта в России / В. Д. Иванов, Э. М. Нурмашева // Образовательная среда сегодня: стратегии развития: материалы IV Междунар. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 11 дек. 2015 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. - Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2015. - № 3 (4). - С. 408–411. - ISSN 2411-8184.

33. Колчин А. Д. Индустрия спорта в России // Образовательная среда сегодня: стратегии развития: материалы IV Междунар. науч.–практ. конф. (Магнитогорск, дек. 2016 г.) / редкол.: С. Н. Горцев [и др.]. - Магнитогорск, 2016. - № 3 (4). - С. 408–411.

34. Кандаурова, Н.В. Предпринимательская деятельность и особенности маркетинга физической культуры и спорта / Н.В Кандаурова,

Н.А. Лобанов // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2013. – №11(105). – С. -57-59.

35. Кандаурова, Н.В. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента спортивной школы / Н. В. Кандаурова // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. – 2013. – № 1(95). – С. 55-61.

36. Кафиатулова, Э.М. Методы оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг / Э.М. Кафиатулова // Вестник СамГУПС. – 2014. – №6(18). – С. 37-40

37. Кошев, М.Н. Социально-культурные услуги отрасли «Физическая культура и спорт» - формы, мотивы и потребности / М.Н. Кошев // Научно-теоретический журнал «Ученые записки». – 2016. – №21. – С. 30-32

38. Кошев, М.Н. Конкуренция в сфере физкультуры и спорта / М.Н. Кошев // Научно-теоретический журнал «Ученые записки». – 2017. – №11(33). – С.47-50.

39. Лаврентьева, И.В. Физкультурно-оздоровительная услуга в системе оценочных показателей процесса воспроизводства человеческих ресурсов / И.В. Лаврентьева, Г.Б. Белова, Л.И. Моисеева // Теория и практика физической культуры. – 2013. – № 6. – С. 102-105.

40. Лосев В.В. Взаимодействие физической культуры и футбола: монография/Лосев В.В. - Москва, 2016. – 280с.

41. Любимов В.Д. Система физической культуры и спорта в развитии футбола: монография/Любимов В.Д. - Барнаул, 2016. – 194с.

42. Моргунов А.Т. Спорт высоких достижений. - Ижевск, ИжГТУ, 2016. – 380с.

43. Медведев Р.Л. Футбол в России. - Магнитогорск, 2015. – 421 с.

44. Мохов А.П. Современный спорт и футбол: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.

45. Мельник М.В., Герасимова Е.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие – М.: ФОРУМ:ИНФРА-М, 2015.- 192 с.

46. Малыгин, А. Спортивный маркетинг или маркетинг в спорте? / А. Малыгин // Спорт и право. – 2011. – № 4(6). – С. 9.
47. Мастеров, А.Г. Удовлетворённость заинтересованных сторон как фактор повышения качества образовательной деятельности физкультурного вуза: монография / А.Г. Мастеров, А.П. Братчиков, А.С. Андреев, С.Р. Сулейманова, В.М. Степанян. – Волгоград: ФГБОУ ВПО «ВГАФК», 2012. – 224 с.
48. Носов В.Д. Развитие спорта в России / Носов В.Д. - Самара, 2016. – 424с.
49. Просов Г.Д. Спорт и футбол в России и за рубежом / Просов Г.Д. - Москва, 2014. – 194с.
50. Переверзин, И.И. Искусство спортивного менеджмента / И.И. Переверзин. – М.: Советский спорт, 2004. – 416 с.
51. Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта [Текст]: учебное пособие / А.В. Починкин. – М.: Советский спорт, 2013. – 264 с.
52. Починкин, А.В. Экономика физической культуры и спорта: монография [Текст] / А.В. Починкин, С.Г. Сейранов. – М.: Советский спорт, 2011. – 328 с.
53. Пригода, Г.С. Управление маркетингом в сфере физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг / Г.С. Пригода // Теория и практика физической культуры. – 2006. – № 9. – С. 56.
54. Пугачева, Н.Б Многоуровневый характер конкурентоспособности учреждений оздоровления и отдыха детей / Н.Б. Пугачева, Ю.А. Баранов // Общество: социология, психология, педагогика. – 2013. – №2. – С.47-50.
55. Росенко, С.И. Спортивно-оздоровительные услуги: своеобразие в контексте сервисной деятельности / С.И. Росенко, В.Г. Велединский // Научно-теоретический журнал «Ученые записки». – 2014. – №12(118). – С. 181-186.

56. Рябенко, Г.В. Модель рыночного поведения в сфере физкультурно-спортивных услуг / Г.В. Рябенко // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2013. – № 11. – С. 148-153.
57. Ромов А.О. Система физической культуры и спорта в развитии футбола. - Новосибирск, 2016. – 194с.
58. Сомов О.Д. Система физической культуры и спорта в современной России. - Екатеринбург, 2015. – 194с.
59. Сазонов, В.Е. Особенности реализации проектов государственно-частного партнерства в области спорта / Сазонов Всеволод Евгеньевич // Спорт: экономика, право, управление. – 2012. – № 3. – С. 29-32.
60. Смирнов, С.И. Исследование некоторых критериев сферы фитнес-услуг / С.И. Смирнов // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2011. – № 10(80). – С. 170-173.
61. Смирнов, С.И. Анализ оценок качества услуг посетителями фитнес-центра / С.И. Смирнов // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2011. – № 12(82). – С. 162-165.
62. Смирнов, С.И. Разработка модели качества фитнес-услуг / С.И. Смирнов // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2011. – № 9(79). – С. 130-134.
63. Степанова О.Н. Имидж, компоненты, основные функции / О.Н. Степанова, В.М. Галактионова // Научный поиск. – 2016. – №1. – С. 64-69.
64. Степанова О.Н. Предпочтения подростков в выборе видов спорта и возрастной ценз приема в спортивные школы как фактор, лимитирующий свободу выбора учащихся / О.Н. Степанова, А.Н. Кухтерина // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2015. – №12(130). – С. 236-240.
65. Степанова, О.Н. Возрастная динамика интересов и потребностей подростков в спортивной деятельности / О.Н. Степанова, А.Н. Кухтерина, А.В. Юров // Преподаватель XXI век. – 2015. – № 3, часть 1. – С. 201-210.

66. Степанова О.Н. Маркетинг и маркетинговые коммуникации в деятельности физкультурно-спортивных организаций: учебное пособие. В 2 ч. Ч I / О.Н. Степанова. – М.: МПГУ, 2012 – 221 с.

67. Степанова, О. Н. Маркетинговое обеспечение деятельности спортивно-оздоровительного клуба / О. Н. Степанова, А. С. Махов // Маркетинг. – 2010. – № 5. – С. 63-72

68. Степанова, О.Н. Управление маркетинговой деятельностью в физкультурно-спортивной организации: концептуальный подход и элементы технологии / О.Н. Степанова // Теория и практика физ. культуры. – 2005. – № 2. – С. 42-46.

69. Филатова, Т.А. Критерии оценки качества производства и потребления услуг в сервисной организации / Т.А. Филатова // Российское предпринимательство. - 2013. - № 6 (228). - С. 82-87.

70. Хазова, С.А. Управление спросом на услуги физкультурно-спортивных организаций как функция работников отрасли / С.А. Хазова [и др.] // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2015. – №3(162). – С. 204-111.

САЛАТЫ		Б/Ж/У	цена
«ИЗ КАРАМЕЛИЗИРОВАННОЙ ГРУШИ С ШАМПИНЬОНАМИ» 260г	18/14/18, 268 Ккал	250Р	
(лист салата, куриное филе, шампиньоны, карамелизированная груша, миндаль, томаты черри, соус «Цезарь»)			
«ИЗ СТРУЧКОВОЙ ФАСОЛИ С КЕШЬЮ» 220г	6/10/10, 156 Ккал	190Р	
(стручковая фасоль, огурец, зеленое яблоко, лист салата, кунжут, кешью, ореховый соус)			
«СО СВЕКЛОЙ, СЕЛЬДЕРЕЕМ И БАЛЬЗАМИЧЕСКИМ СОУСОМ» 200г	2/7/8, 107 Ккал	160Р	
(лист салата, свекла, сельдерей, апельсин, травяное масло, бальзамический соус, семена льна)			
«С ИНДЕЙКОЙ, КАРАМЕЛИЗИРОВАННОЙ ГРУШЕЙ И ОВОЩАМИ В МЕДОВО-ГОРЧИЧНОМ СОУСЕ» 260г	22/19/22, 348 Ккал	290Р	
(индейка гриль, карамелизированная груша, томаты черри, лист салата, перепелиное яйцо, маслины, медово-горчичный соус)			
«ГРЕЧЕСКИЙ САЛАТ С ТИГРОВЫМИ КРЕВЕТКАМИ» 250г	17/20/9, 280 Ккал	310Р	
(томаты, перец болгарский, огурец, маслины, лук, сыр «Фета», заправка)			
«ФИТНЕС-САЛАТ С ЛОСОСЕМ» 220г	12/13/4, 190 Ккал	290Р	
(лист салата, лосось на пару, маслины, томаты черри, оливковое масло, зеленый лук)			
«МЕСКЛАН» ИЗ СЕЗОННЫХ ОВОЩЕЙ» 240г	4/12/7	200Р	
(лист салата, томаты, свежий огурец, спаржа, морковь, шампиньоны, цветная капуста, брокколи, оливковое масло)			

FITNESS- СУПЧИКИ

	Б/Ж/У	цена
«ИМБИРНО-МОРКОВНЫЙ СУП-ПЮРЕ С ТАР-ТАР ИЗ ЛОСОСЯ» 300/20г (подаётся охлажденным)	20/15/17, 282 Ккал	160₽
«КРЕМ-СУП ИЗ ЗЕЛЕННОГО ГОРОШКА С КРЕВЕТКОЙ ГРИЛЬ» 300/20г	23/20/35, 398 Ккал	140₽
«КРЕМ-СУП ИЗ ШАМПИНЬОНОВ» 300/20г	10/31/23, 313 Ккал	120₽
«КРЕМ-СУП ИЗ ШПИНАТА С ЛОСОСЕМ И БРОККОЛИ» 340/20 г	15/25/23, 375 Ккал	180₽
«БУЛЬОН КУРИНЫЙ С ГРЕНКАМИ» 320/30г	25/7/19, 241,2 Ккал	100₽
«КАРТОФЕЛЬНЫЙ КРЕМ-СУП С КУРИНЫМ ФИЛЕ» 300/20г	10/25/32, 329 Ккал	80₽
«СУП ДНЯ» 300г (уточните у бармена)		80₽



ПАСТА

Б/Ж/У

цена

«КАРБОНАРА» 250г 28/49/42, 737 Ккал **230₽**
(классическая паста с беконом,
сливками и перепелиным яйцом)

«ПАСТА С МОРЕПРОДУКТАМИ» 230г 32/27/43, 555 Ккал **350₽**
(фетучини, лосось, королевские
креветки, сливочный соус)

ПАСТА ВЕГЕТАРИАНСКАЯ

«ГРЕЧНЕВАЯ ЛАПША С ОВОЩАМИ
В ТАЙСКОМ СТИЛЕ» 250г 15/12/54, 381 Ккал **190₽**

«СПАГЕТТИ ИЗ ЦУКИНИ
В ОРЕХОВОМ СОУСЕ» 170г 5/13/9, 165 Ккал **150₽**
(подается охлажденной)

* количество белков, жиров, углеводов и килокалорий указано на 1 порцию



ГОРЯЧИЕ БЛЮДА

	Б/Ж/У	цена
«БИФСТЕК ИЗ ИНДЕЙКИ» 150/50г (рубленое филе индейки, репчатый лук, глазунья, микс салатов) по Вашему желанию приготовим на пару или на гриле	42/12/6, 303 Ккал	330Р
«ФИЛЕ ГОВЯДИНЫ С ТАР-ТАР ИЗ ПОМИДОРОВ И ЗЕЛЕНИ» 120/80г (обжаренные медальоны из говяжьей вырезки, томаты канкасе, каперсы, зелень)	38/43/4, 553 Ккал	450Р
«МЕДАЛЬОН ИЗ ЛОСОСЯ С САЛАТОМ «ПАНАЦЕЛЛА» И СОУСОМ «ПЕСТО» 150/170/30г по Вашему желанию приготовим на пару или на гриле	41/36/14, 550 Ккал	540Р
«ШАШЛЫК ИЗ ИНДЕЙКИ» 130/50г	31/11/3, 240 Ккал	280Р
«ШАШЛЫЧЕК ИЗ ТИГРОВЫХ КРЕВЕТОК В ТАЙСКОМ СТИЛЕ» 80/200г..... (подается с прямым рисом и ананасом-гриль)	41/13/39, 446 Ккал	300Р
«МОРКОВНЫЕ КОТЛЕТКИ С СОУСОМ ТАР-ТАР» 150г.....	3/24/19, 308 Ккал	120Р



СПОРТИВНЫЕ НАПИТКИ

	цена
POWERADE 500мл	120Р
Напиток «GUARANA» 500мл	100Р
Напиток «L-CARNITIN» 500мл	100Р
ВИТАМИНИЗИРОВАННЫЙ НАПИТОК 500мл	100Р
ВСАА 500мл	100Р
«L-CARNITIN» ампула 1шт.	120Р
«GUARANA» ампула 1шт.	120Р
«BURN» 250мл	120Р
КИСЛОРОДНАЯ ВОДА 02 500мл	60Р
ПРЕДТРЕНИРОВОЧНЫЙ КОМПЛЕКС 200мл	140Р
ВСАА 1 порция	120Р

СПОРТИВНЫЕ БАТОНЧИКИ

ПРОТЕИНОВЫЙ БАТОНЧИК в ассортименте 50г	150Р
ПРОТЕИНОВЫЙ БАТОНЧИК ISO 50г	180Р
ПРОТЕИНОВЫЙ БАТОНЧИК 100г	300Р
МЮСЛИ БАТОНЧИК 1шт.	70Р
ШОКОЛАД «RITTER SPORT» 100г	150Р
БАТОНЧИК «БАЙТ» 60г	150Р

ПРОТЕИНОВЫЕ КОКТЕЙЛИ

цена

СЫВОРОТОЧНЫЙ ПРОТЕИН на воде/молоке 300мл 160/180Р

ИЗОЛЯТ ПРОТЕИНА на воде /молоке 300мл 190/200Р

МНОГОКОМПОНЕНТНЫЙ ПРОТЕИН на воде/молоке 300мл 190/200Р

ГЕЙНЕР на воде/молоке 300мл 190/200Р

СПОРТИВНЫЕ КОКТЕЙЛИ

ПРОБУЖДЕНИЕ 300мл (апельсиновый и яблочный фреш,
ампула Гуараны, киви, банан) 180Р

СЛИМ 300мл (ананасовый фреш с L-карнитином) 300Р

ГИГАНТ 300мл (сывороточный протеин, молоко, банан,
масло грецкого ореха) 180Р

ОРАНЖ 300мл (апельсиновый фреш с L-карнитином) 200Р

МЫШЦА 300мл (сывороточный протеин, молоко,
перепелиные яйца, мед) 180Р

СВЕЖЕСТЬ 300мл (сывороточный протеин, апельсиновый
и яблочный фреш, ананас, банан) 180Р

СТРОЙНОСТЬ 300мл (ананасовый фреш, сельдерей, имбирь)..... 250Р

ТОНУС 300мл (фреши из свеклы, сельдерея и моркови,
шпинат, имбирь) 180Р

МОЛОДОСТЬ 300мл (яблочный фреш, банан,
перепелиные яйца, мед) 180Р

КЛУБНИЧНАЯ ОВСЯНКА 300мл (молоко, клубника, творог,
овсянка, мед) 160Р

СПЕЦПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ЗАВТРАКА

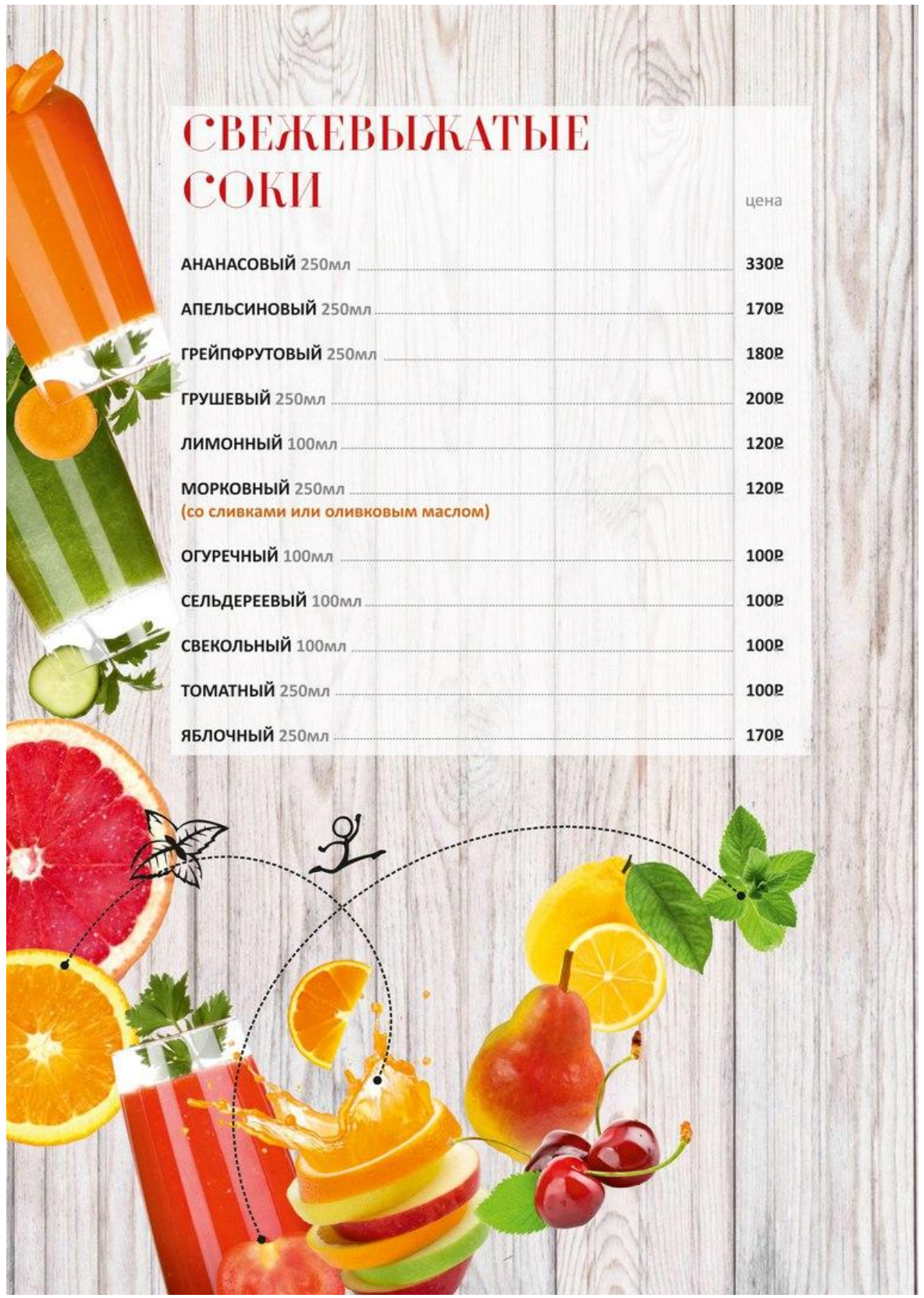
	Б/Ж/У	цена
ОТВАРНОЕ КУРИНОЕ ЯЙЦО 1шт.	7/6/0, 86 Ккал	40₽
КЛАССИЧЕСКИЙ ОМЛЕТ ИЗ 2 ЯИЦ НА ПАРУ 150г	17/15/4, 59 Ккал	80₽
ОМЛЕТ НА ПАРУ С ОВОЩАМИ 160г	17/16/16, 246 Ккал	100₽
РИСОВАЯ КАША 250г	7/10/61, 348 Ккал	100₽
по Вашему желанию с курагой или фруктами		
ОВСЯНАЯ КАША 250г	8/12/49, 326 Ккал	100₽
по Вашему желанию с курагой или фруктами		
ГРЕЧНЕВАЯ КАША С МОЛОКОМ 220г	10/6/42, 257 Ккал	80₽
НИЗКОКАЛОРИЙНЫЙ ТВОРОГ 100г	16/5/3, 161 Ккал	100₽
НИЗКОКАЛОРИЙНЫЙ ТВОРОГ С ЙОГУРТОМ И ФРУКТАМИ 210г	18/6/28, 282 Ккал	110₽
НИЗКОКАЛОРИЙНЫЙ ТВОРОГ СО СМЕТАНОЙ, МЮСЛИ И МЕДОМ 190г	18/10/24, 304 Ккал	110₽
ХЛОПЬЯ МЮСЛИ 230г	9/5/79, 406 Ккал	90₽
по Вашему желанию с молоком или йогуртом		
БЛИНЧИКИ С ТВОРОГОМ 100/30г	13/12/41, 333 Ккал	100₽
по желанию со сметаной или с вареньем		
СЫРНИКИ СО СМЕТАНОЙ/ СО СГУЩЕННЫМ МОЛОКОМ 180г	30/17/18, 353 Ккал	120₽
ФРУКТЫ В АССОРТИМЕНТЕ 1 шт.: яблоко, апельсин, груша, банан, киви	50₽	
грейпфрут	70₽	

* количество белков, жиров, углеводов
и килокалорий указано на 1 порцию



СВЕЖЕВЫЖАТЫЕ СОКИ

	цена
АНАНАСОВЫЙ 250мл	330₽
АПЕЛЬСИНОВЫЙ 250мл	170₽
ГРЕЙПФРУТОВЫЙ 250мл	180₽
ГРУШЕВЫЙ 250мл	200₽
ЛИМОННЫЙ 100мл	120₽
МОРКОВНЫЙ 250мл (со сливками или оливковым маслом)	120₽
ОГУРЕЧНЫЙ 100мл	100₽
СЕЛЬДЕРЕЕВЫЙ 100мл	100₽
СВЕКОЛЬНЫЙ 100мл	100₽
ТОМАТНЫЙ 250мл	100₽
ЯБЛОЧНЫЙ 250мл	170₽



ФРУКТОВО-ЯГОДНЫЕ И ОВОЩНЫЕ СМУССИ

цена

ЛЕГКОСТЬ 300мл 150₽
(яблоко, огурец, сельдерей, мята)

ЙОГУРТОВЫЙ СМУССИ С КИВИ 300мл 150₽
(киви, йогурт, мед, овсянка, топпинг)

ЗЕЛЕНый СО ШПИНАТОМ 300мл 150₽
(яблоко, банан, шпинат)

КЛУБНИЧНО-БАЗИЛИКОВЫЙ С СЕМЕНАМИ ЛЬНА 300мл 150₽
(клубника, яблоко, мята, базилик, семена льна)

ПОЛОСАТЫЙ 300мл 150₽
(киви, банан, клубника, сливки, мед)

**ЯРКИЙ МИКС СВЕЖИХ ФРУКТОВ И ЯГОД -
МОЩНЫЙ ЗАРЯД ВИТАМИНОВ
В КАЖДОМ КОКТЕЙЛЕ!**

